



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
Dirección General de Investigación y Posgrado
Consortio de Ciencias Sociales y Humanidades
Doctorado en Estudios Regionales



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
Departamento de Historia Moderna
Facultad de Filosofía y Letras
Doctorado del POP en Estudios Latinoamericanos



**Turismo y desarrollo local: experiencias de turismo comunitario en el corredor San
Cristóbal de Las Casas-Antigua Guatemala.
Hacia nuevas dinámicas territoriales**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
Doctora en Estudios Regionales y Estudios Latinoamericanos**

PRESENTA
Léa Manet

DIRECTOR DE TESIS
Dr. Apolinar Oliva Velas

CO-DIRECTORA DE TESIS
Dra. Marta Elena Casaús Arzú

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS
ENERO 2014



FACULTAD DE HUMANIDADES CAMPUS VI
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
ÁREA DE TITULACIÓN



F-FHCIP-TD-016

AUTORIZACIÓN/IMPRESIÓN DE TESIS

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, a 05 de Febrero de 2014.

Oficio No. CIP/131/2014.

C. LEA MANET

Promoción: **TERCERA**
Matrícula: **11162012**
Sede: **TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS**
Presente.

" **TURISMO Y DESARROLLO LOCAL: EXPERIENCIAS DE TURISMO COMUNITARIO EN EL CORREDOR SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS-ANTIGUA GUATEMALA. HACIA NUEVAS DINAMICAS TERRITORIALES** ".

Se le autoriza la impresión de siete ejemplares impresos y tres electrónicos (CDs), los cuales deberá entregar:

- Una tesis y un CD: Dirección de Desarrollo Bibliotecario de la Universidad Autónoma de Chiapas.
- Un CD: Biblioteca de la Facultad de Humanidades C-VI.
- Seis tesis y un CD: Área de Titulación de la Coordinación de Investigación y Posgrado de la Facultad de Humanidades C-VI, para ser entregados a los Sinodales y a la Coordinación del Doctorado en Estudios Regionales.

Se anexa oficio con los requisitos de entrega de tesis, emitido por la Dirección de Desarrollo Bibliotecario.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Atentamente

"Por la Conciencia de la Necesidad de Servir"

MTRO. GONZALO ESTEBAN GIRON AGUIAR

Director



Vo. Bo.

Dra. Karla Jeanette Chacón Reynosa

Coordinadora

GEGA/KJCR/mcmd*
C.c.p.- Expediente/Minutario.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología el apoyo otorgado para la realización de mis estudios de posgrado, los cuales concluyen con esta tesis como producto final del Doctorado en Estudios Regionales.

No. de beca: 256328

COMITÉ ACADÉMICO

Director de tesis

Dr. Apolinar Oliva Velas

Co-Directora de tesis

Dra. Marta Elena Casaús Arzú

Revisores

Dra. Perla Vargas Vencis

Dra. Mirian Galante Becerril

Dr. Diego Juárez Bolaños

Dra. María Eugenia Santana

A mi familia

Dedicatoria

A mi familia, especialmente a mis padres Nathalie y Jacques que siempre han estado a mi lado y me han acompañado a pesar de la distancia en estos años de estudio. A mis hermanos Baptiste y Martial, por su apoyo constante. A José, por su optimismo y por creer siempre entusiasmado en la posibilidad. A Olivier, Christiane y Michel, Fernande, por su apoyo constante y cariño de siempre. Gracias.

AGRADECIMIENTOS

La autora desea expresar sus agradecimientos:

Al CONACYT por la beca concedida durante el período enero 2011 – enero 2014.

A las Universidades Autónoma de Chiapas y Autónoma de Madrid que acordaron la elaboración del Convenio de Cotutela de Tesis Doctoral.

Al Dr. Apolinar Oliva Velas, cuyas observaciones, sugerencias y aporte académico contribuyeron a dar sustento a esta investigación.

A la Dra. Marta Casaús Arzú, por el acompañamiento y las valiosas sugerencias que otorgó desde los primeros avances de esta tesis.

A los profesores que participaron como Sinodales y miembros del Comité Tutorial: Dra. Perla Vargas Vencis, Dra. Mirian Galante Becerril, Dr. Diego Juárez Bolaños y Dra. María Eugenia Santana, por los aportes académicos que hicieron a esta investigación y las valiosas sugerencias otorgadas a lo largo del estudio.

A todos los profesores que integran el núcleo académico de los Doctorados en Estudios Regionales y Estudios Latinoamericanos, programas de posgrado en los que se enmarca la tesis.

A los colectivos de socios, las organizaciones y asociaciones comunitarias, los funcionarios que otorgaron su valioso tiempo. Sin su ayuda esta investigación hubiera sido imposible.

RESUMEN DE LA TESIS TITULADA
“TURISMO Y DESARROLLO LOCAL: EXPERIENCIAS DE
TURISMO COMUNITARIO EN EL CORREDOR SAN
CRISTOBAL DE LAS CASAS-ANTIGUA GUATEMALA.
HACIA NUEVAS DINÁMICAS TERRITORIALES”

El planteamiento inicial que constituye el marco general de la investigación se refiere a la relación entre turismo y desarrollo local; la atención está centrada en los procesos de construcción de las iniciativas de turismo comunitario a partir del análisis de las lógicas organizativas y productivas que surgen en el espacio local-regional, reconociendo las capacidades endógenas que sustentan los procesos de desarrollo articulados a las tendencias globales. Para ello, es necesario relacionar la actividad turística con la producción del espacio y el territorio, entender el papel que juegan los actores locales como protagonistas del desarrollo, así como también las relaciones que se tejen entre ellos; es decir, los procesos de colaboración e interacción que existen entre aquellos actores y que permiten la realización de actividades productivas en el ámbito del turismo.

El área de estudio abarca la zona Fronteriza de Chiapas y la región del Altiplano Occidental de Guatemala, mediante un corredor que conecta la ciudad de San Cristóbal de Las Casas con la ciudad colonial Antigua Guatemala. Ambas regiones están ubicadas dentro de lo que fue la antigua ruta de comercio y tránsito entre México y Guatemala, conocida como Camino Real Chiapas-Guatemala, donde las propias comunidades rurales e indígenas que integran el territorio gestionan de forma colectiva sus recursos locales con objetivos turísticos.

El hilo conductor del análisis consiste en la identificación de las diversas formas como se construye la estructura organizativa y productiva de las empresas comunitarias, con base en la actividad turística local; y su lógica de articulación e interrelación con un conjunto importante de actores sociales en el territorio. Aquí, nos referimos a la capacidad de los grupos comunitarios para establecer acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas con otras organizaciones o asociaciones, empresas, dependencias gubernamentales y operadores turísticos, para la promoción de las actividades, el intercambio de conocimientos y experiencias relacionadas con el mercado del turismo.

Se concluye que las iniciativas de turismo comunitario responden a procesos de desarrollo territorializados y, en consecuencia, diferenciados de acuerdo a la capacidad de las comunidades para construir el tejido social y productivo, basada en una gestión colectiva de los recursos locales. Las evidencias empíricas muestran formas de organización socio-productiva que permiten crear un entorno dinámico de interacción en el corredor turístico, favoreciendo el acceso a los mercados internos por medio del intercambio de conocimientos, la formación de redes de cooperación y competitividad, para avanzar en el desarrollo productivo y generar mecanismos de innovación.

El análisis de estas experiencias muestra que el turismo se está convirtiendo en un elemento detonador de procesos, que aumentan la capacidad de gestión de las comunidades, facilitan la revaloración de sus recursos naturales y culturales, y fomentan otras actividades económicas, mejorando así sus condiciones de articulación al mercado. Sin embargo, si bien el turismo en las comunidades indígenas puede ser una opción económica en tanto generadora de empleos y fuente complementaria de ingresos, el proceso de reconversión productiva que implica la actividad requiere la adaptación de nuevas actitudes y aptitudes, que no siempre están de acuerdo con su cultura, tradiciones y costumbres. Es claro que aunque las empresas comunitarias son generadoras de ingresos, empleos y proyectos sociales, e instrumentos valiosos para la conservación de la biodiversidad, su acción es limitada para resolver los problemas de marginación y exclusión que padecen esas regiones. Si bien no constituyen el eje fundamental del desarrollo local, su existencia proporciona las mejores condiciones para aprovechar sus recursos locales; así como fortalecer sus potencialidades y capacidades endógenas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. TURISMO: UN CAMPO DE TENSIONES ENTRE LO GLOBAL Y LO LOCAL.....	19
1.1 Antecedentes e importancia del turismo.....	23
1.1.1 El turismo como fenómeno social y económico.....	27
1.1.2 Importancia del turismo en la economía global.....	31
1.2 El turismo como actividad económica e instrumento de desarrollo regional.....	36
1.2.1 El turismo en el marco de la sustentabilidad.....	37
1.2.2 El turismo como aspecto de la regionalización y su incidencia en las formas de organización territorial.....	43
1.3 La producción de nuevas territorialidades en el turismo.....	55
1.4 Reflexiones.....	57
2. MODELOS DE DESARROLLO REGIONAL: TEORÍAS Y FACTORES DETERMINANTES.....	61
2.1 Reestructuración económica y globalización.....	65
2.1.1 Crisis y transformaciones en sistemas productivos.....	65
2.1.2 La cuestión regional en el contexto de la globalización.....	73
2.1.3 Reestructuración y territorios.....	75
2.2 Los enfoques del desarrollo regional: conceptos y teorías.....	76
2.2.1 Antecedentes históricos: la región económica como el espacio de la localización.....	76
2.2.2 Desarrollo local y endógeno.....	82
2.2.3 Las nuevas formas de organización de la producción en las economías regionales y locales.....	90
2.3 Reflexiones.....	104
3. TURISMO COMUNITARIO: EXPERIENCIAS HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL.....	107
3.1 La puesta en valor del territorio desde la perspectiva turística: ejemplos de referencia de programas europeos de desarrollo local.....	111
3.2 Turismo comunitario: aspectos conceptuales.....	114
3.3 La construcción de lo local a partir del territorio: el turismo comunitario y el ecoturismo como alternativas de desarrollo para los territorios.....	118
3.3.1 Una mirada a lo rural: el ecoturismo y el desarrollo local.....	118

3.3.2	Experiencias de turismo comunitario y ecoturismo en comunidades indígenas de México y Guatemala	126
3.4	El papel de las microempresas y pequeñas empresas turísticas en los procesos de desarrollo local	133
3.5	Reflexiones	138
4.	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODÓLOGICA.....	141
4.1	Guatemala y Chiapas: breve caracterización de las economías regionales	144
4.2	Características generales del área de estudio.....	149
4.2.1	Área fronteriza de México con Guatemala.....	149
4.2.2	El corredor San Cristóbal de Las Casas – Antigua Guatemala	152
4.3	Propuesta metodológica de la estrategia de investigación	162
4.3.1	Determinación de las unidades de observación: la importancia de los actores locales en los procesos de desarrollo local	166
4.3.2	Métodos de investigación y selección de los instrumentos	171
5.	TURISMO COMUNITARIO EN EL CORREDOR SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS-ANTIGUA GUATEMALA	183
5.1	Centro Ecoturístico El Chiflón	187
5.1.1	Formas de organización social y productiva	194
5.1.2	Formas de asociación y cooperación	207
5.1.3	Hacia la construcción de una estrategia local de gestión de recursos	216
5.2	Centro Ecoturístico Mame de Tziscaco	226
5.2.1	Dinámica territorial y organización socio-productiva.....	229
5.2.2	Relaciones con otras organizaciones productivas y vínculos institucionales.....	245
5.2.3	Hacia la construcción de una estrategia local de gestión de recursos	250
5.3	Proyecto Parque Ecológico Corazón del Bosque	263
5.3.1	Conformación del espacio territorial y formas de la organización socio-productiva	267
5.3.2	Formación de redes y alianzas estratégicas	285
5.3.3	Hacia la construcción de una estrategia local de gestión de recursos	292
6.	TURISMO COMUNITARIO DESDE UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL	305
6.1	Esquematación comparativa de las empresas de turismo comunitario.....	309
6.1.1	Formas de organización social y productiva	309
6.1.2	Mecanismos endógenos de asociación y cooperación.....	310
6.1.3	Estrategia local de gestión de recursos	311

6.2	Procesos de formación y dinámicas organizativas de las empresas turísticas comunitarias	312
6.2.1	Formas y dinámicas de la organización social	312
6.2.2	Elementos para un sistema productivo local (SPL): desarrollo de las empresas y redes territoriales	320
6.3	Factores estratégicos en la gestión de recursos	327
	CONCLUSIONES	335
	BIBLIOGRAFÍA	347
	ANEXOS	375
	ANEXO A	377
	ANEXO B	381
	ANEXO C	385
	ANEXO D	389
	ANEXO E.....	393

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Datos generales de los centros ecoturísticos _____	6
Cuadro 2. Ingresos y llegadas por turismo internacional en el mundo _____	32
Cuadro 3. Sureste de México: Oferta de servicios turísticos 2010 _____	51
Cuadro 4. Similitudes y diferencias en la organización flexible _____	94
Cuadro 5. Empresas según tamaño en América Latina (en porcentaje del total de empresas formales) _____	135
Cuadro 6. Producto Interno Bruto según sector de actividad económica 2010 _____	145
Cuadro 7. Llegada de turistas a establecimientos de hospedaje por centro turístico en Chiapas, según residencia. 2011 _____	156
Cuadro 8. Llegada de visitantes no residentes por vía terrestre (frontera con México) 2010-2012 _____	158
Cuadro 9. Temáticas que fueron abordadas en las entrevistas y presentadas a cada uno de los actores locales _____	175
Cuadro 10. Factores claves para el desarrollo económico local del territorio _____	181
Cuadro 11. Caracterización de las empresas turísticas comunitarias _____	185
Cuadro 12. Ingresos totales de los servicios CE El Chiflón 2010-2011/2011-2012 _____	200
Cuadro 13. Descripción de actividades productivas en la Sociedad Cooperativa El Chiflón _____	204
Cuadro 14. Principales canales de comercialización CE El Chiflón _____	211
Cuadro 15. Prioridades de inversión comunitaria CE El Chiflón _____	221
Cuadro 16. Territorios y regímenes de propiedad del Área Natural Protegida _____	236
Cuadro 17. Principales canales de comercialización CE Mame de Tzisco _____	247
Cuadro 18. Beneficios de la asociatividad CE Mame de Tzisco y SSS Lagos de Colores _____	248
Cuadro 19. Principales canales de comercialización Parque Ecológico Corazón del Bosque _____	287
Cuadro 20. Normas locales sobre el ingreso y uso de productos del bosque comunal vigentes en el año 2012 _____	290
Cuadro 21. Prioridades de inversión comunitaria Parque Ecológico Corazón del Bosque _____	299
Cuadro 22. Actividades operativas y administrativas llevadas a cabo por La Guadalupeana en el bosque comunal _____	302
Cuadro 23. Beneficios económicos de las empresas turísticas comunitarias _____	330

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización de la región de estudio	4
Figura 2. Los impactos territoriales de la globalización	71
Figura 3. Conceptos y dimensiones básicas del análisis regional	102
Figura 4. Cadena productiva del turismo comunitario	115
Figura 5. PIB por actividad económica (2010)	146
Figura 6. Ubicación de los centros ecoturísticos objetos de estudio en la región Fronteriza de Chiapas	159
Figura 7. Ubicación del proyecto comunitario Parque Ecológico Corazón del Bosque en la región Sur-Occidental del Altiplano guatemalteco	162
Figura 8. Entrevistas a los actores locales	178
Figura 9. Afluencia turística CE El Chiflón 2010-2011	193
Figura 10. Estructura organizativa CE El Chiflón	199
Figura 11. Ingresos totales CE El Chiflón 2010-2011/2011-2012	201
Figura 12. Ingresos totales CE El Chiflón por temporada 2010-2011/2011-2012	201
Figura 13. Configuración del ingreso por tipo de servicio CE El Chiflón 2011-2012	202
Figura 14. Participación en acciones de capacitación CE El Chiflón	217
Figura 15. Capacitación recibida CE El Chiflón	217
Figura 16. Valoración por parte de los Directivos del CE El Chiflón para priorizar la capacitación en contabilidad, administración y marketing, computación e idiomas	220
Figura 17. Mapa territorial de Tzisco	235
Figura 18. Estructura organizativa CE Mame de Tzisco	241
Figura 19. Estructura de ingresos de los socios CE Mame de Tzisco	243
Figura 20. Sistema de producción familiar en Tzisco	244
Figura 21. Participación en acciones de capacitación CE Mame de Tzisco	253
Figura 22. Capacitación recibida CE Mame de Tzisco	253
Figura 23. Valoración por parte de los Directivos del CE Mame de Tzisco para priorizar la capacitación en contabilidad, administración y marketing, computación e idiomas	255
Figura 24. Proceso de construcción y vinculación del CE Mame de Tzisco	256
Figura 25. Mapa de ubicación del Parque Ecológico Corazón del Bosque	263
Figura 26. Estructura organizativa Parque Ecológico Corazón del Bosque	276
Figura 27. Ingresos totales Parque Ecológico Corazón del Bosque 2011 y 2012	277
Figura 28. Configuración del ingreso por tipo de servicio Parque Ecológico Corazón del Bosque 2012	278
Figura 29. Cadena productiva de artesanías de hojas de pino en el Parque Ecológico Corazón del Bosque	282
Figura 30. Actores vinculados a los procesos organizativos y de gestión del Parque Ecológico Corazón del Bosque	292
Figura 31. Participación en acciones de capacitación Parque Ecológico Corazón del Bosque	293
Figura 32. Capacitación recibida Parque Ecológico Corazón del Bosque	294

Figura 33. Valoración por parte de los Directivos del Parque Ecológico Corazón del Bosque para priorizar la capacitación en contabilidad, administración y marketing; computación e idiomas	295
Figura 34. El bosque comunal de La Guadalupana como sitio complejo	303
Figura 35. Modelo de gestión de las empresas turísticas comunitarias estudiadas	315
Figura 36. Organigrama que representa la estructura organizacional de las empresas turísticas comunitarias estudiadas	316
Figura 37. Encadenamiento productivo de las empresas de turismo comunitario	324
Figura 38. Integración de actores y actividades del sistema productivo turístico	325
Figura 39. Difusión de conocimiento y ventajas competitivas en SPL turístico	327

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACICAFOC	Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana
ACTUAR	Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
AID	Agencia Internacional para el Desarrollo
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
ANP	Áreas Naturales Protegidas
AVANCSO	Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (centro de investigación en Guatemala)
BANDESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Guatemala)
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BM	Banco Mundial
CAMTUR	Cámara de Turismo de Guatemala
CANACO	Cámara Nacional del Comercio
CBE	Community-Based Enterprises
CBM	Corredor Biológico Mesoamericano
CBTI	Community Benefit Tourism Initiatives
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (Delegación Estatal de Chiapas)
CE	Centro Ecoturístico
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
CONOPAN	Comisión Nacional de Obras en Parques Naturales
CTIP	Centros Turísticos Integralmente Planificados
FENATUCGUA	Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala
FEPTCE	Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador
FIECH	Federación Indígena Ecológica de Chiapas

FMI	Fondo Monetario Internacional
FONAES	Fondo Nacional de Apoyos de Empresas en Solidaridad (Secretaría de Economía de México)
GEF	Global Environmental Facility
IDEASS	Innovation for Development and South-South Cooperation
INAB	Instituto Nacional de Bosque
INAFED	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
INE	Instituto Nacional de Estadística
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INI	Instituto Nacional Indigenista
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
IPRC	Instituto de Producción Rural de Chiapas
IRIAC	Instituto Regional de Innovaciones A.C.
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
NGE	Nueva Geografía Económica
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo
OEA	Organización de Estados Americanos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMM	Organización Mundo Maya
OMT	Organización Mundial del Turismo
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
ONPP	Organización Nacional del Poder Popular
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPEZ	Organización Proletaria Emiliano Zapata
PEA	Población Económicamente Activa
PEZI	Programa Ecoturismo en Zonas Indígenas
PIB	Producto Interno Bruto
PM	Proyecto Mesoamérica
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PPD	Programa de Pequeñas Donaciones
PPP	Plan Puebla-Panamá
PPT	Pro-Poor Tourism
PROCAFOR	Programa Regional Forestal para Centroamérica
PTAZI	Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas
REDTURS	Red de Turismo Comunitario de América Latina
RUMCLA	Reserva de Usos Múltiples de la Cuenca del Lago Atitlán
SCLC	San Cristóbal de Las Casas
SECTUR	Secretaría de Turismo (Delegación Estatal de Chiapas)
SEDATU	Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SPL	Sistema Productivo Local
SSS	Sociedad de Solidaridad Social
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
TUSOCO	Turismo Solidario Comunitario (Bolivia)
UE	Unión Europea
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNOPS	United Nations Office for Project Services
USAID	United States Agency for International Development
WWTC	World Travel and Tourism Council

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El planteamiento que constituye el marco general de la investigación se refiere a la relación entre turismo y desarrollo local; la atención está centrada en las iniciativas de turismo comunitario y las actuaciones endógenas en la determinación de los procesos territoriales. Al adentrarnos en esta dimensión de los procesos turísticos, hacemos especial énfasis en el análisis de las lógicas organizativas y productivas que surgen en el espacio local-regional, reconociendo las capacidades endógenas que sustentan los procesos de desarrollo articulados a las tendencias globales¹. Para ello, es necesario relacionar la actividad turística con la producción del espacio y el territorio, entender el papel que juegan los actores locales como protagonistas del desarrollo; así como las relaciones que se tejen entre ellos².

La investigación se centra en el espacio turístico que abarca la región Fronteriza de Chiapas y la región del Altiplano Occidental de Guatemala³, mediante un corredor que conecta la ciudad de San Cristóbal de Las Casas (SCLC) con la ciudad colonial Antigua Guatemala (véase Figura 1). Ambos territorios están ubicados dentro de lo que fue la antigua ruta de comercio y tránsito entre México y Guatemala, conocida como Camino Real Chiapas-Guatemala, que intercomunicaba los pueblos y etnias en su ruta con diferentes propósitos y en ambas direcciones.

¹ Se trata de reconocer en las capacidades propias de los territorios, el potencial para conectarse en forma

² Una forma de definir un actor es relacionándolo con la escena social en la que desarrolla su acción. En este caso, nos estamos refiriendo a individuos, grupos o instituciones, cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local.

³ Chiapas y el Altiplano guatemalteco destacan por sus grandes riquezas de patrimonio cultural, material e inmaterial y natural, ubicadas principalmente en las diferentes comunidades rurales e indígenas que integran el territorio, donde se concentran el mayor número de atractivos turísticos.

Figura 1. Localización de la región de estudio



Fuente: Elaboración propia a partir de Mapoteca Digital (INEGI, 2012) y Mapas Geoestadísticos (INE, 2012).

Desde la época prehispánica, diversos grupos poblacionales se han desplazado por esos territorios, como parte de la dinámica de relaciones que caracterizaron a esos grupos étnicos, quienes generaron vínculos comerciales que sentaron las bases de su relación.

Esta antigua ruta actualmente forma parte de un proyecto de regionalización turística “Ruta Camino Real”, definido por la Secretaría de Turismo del gobierno del estado de Chiapas.

El recorrido del antiguo Camino Real se recrea a través de un corredor que parte de San Cristóbal de Las Casas, donde inicia la Ruta Maya en Chiapas⁴, pasa por la región transfronteriza Comitán-Huehuetenango y el Altiplano guatemalteco, hasta llegar a la ciudad colonial Antigua Guatemala. Esta área se caracteriza por la existencia de diversos recursos o atractivos turísticos, hasta hoy poco explotados de manera comercial, donde las propias comunidades rurales e indígenas que integran el territorio han administrado desde un inicio sus proyectos de turismo y tienden a consolidarse como empresas autogestionarias. Así, la noción de turismo comunitario define las actividades realizadas por una organización que, con base en el reconocimiento de una identidad común y de las potencialidades que podría tener un recurso turístico propiedad de la comunidad, decide poner en juego sus capacidades organizativas para incorporar éste a la dinámica del mercado.

Los proyectos turísticos comunitarios que presentamos en esta investigación ofrecen un contexto operativo para determinar las actuaciones territoriales, en relación con los procesos de desarrollo local y las formas de organización productiva en las localidades. Los casos estudiados son el Centro Ecoturístico (CE) El Chiflón, ubicado en la región Fronteriza del estado de Chiapas; el Centro Ecoturístico Mame de Tziscão, fundado desde 1976 como Parque Natural Ejidal, situado en el sureste de Chiapas, que colinda con la frontera de Guatemala; y el Parque Ecológico Corazón del Bosque, en la región del Altiplano guatemalteco, administrado por la Asociación Agropecuaria y Artesanal para el

⁴ La zona conocida como Ruta Maya abarca un vasto territorio desde el Sureste de México, donde existen centros arqueológicos importantes y muy bien conservados en los estados (provincias) de Chiapas (Palenque), Campeche (Kabah y Uxmal), Yucatán (Chichén Itzá), Quintana Roo (Tulum) y hasta Guatemala (Tikal). Es una región compleja a nivel geológico y ecológico, ya que cuenta con variados paisajes, que van desde las planicies costeras del Pacífico, pasando por los bosques de coníferas de las montañas y volcanes de las tierras altas de Chiapas y Guatemala, hasta la selva húmeda tropical de las tierras bajas de la Península de Yucatán, llegando a las costas del Caribe y el Golfo de México (SECTUR Programa Mundo Maya, 2010).

Desarrollo La Guadalupana (véase Cuadro 1). Todos se encuentran en el área transfronteriza que comprende la región Fronteriza de Chiapas y la del Altiplano Occidental de Guatemala, ambas regiones forman parte del corredor y se ubican dentro de la ruta turística llamada “Camino Real”.

Cuadro 1. Datos generales de los centros ecoturísticos

Empresas turísticas comunitarias	Ubicación	Organización
Centro Ecoturístico El Chiflón	Región Fronteriza de Chiapas, municipio de Tzimol (14,009 habitantes), Comitán	Sociedad Cooperativa
Centro Ecoturístico Mame de Tzisco, fundado desde 1976 como Parque Natural Ejidal	Región Fronteriza de Chiapas, municipio de La Trinitaria (72,769 habitantes), Comitán	Sociedad Cooperativa de indígenas de origen Chuj
Parque Ecológico Corazón del Bosque	Región Sur-Occidental de Guatemala, municipio de Santa Lucía Utatlán (23,255 habitantes), Sololá	Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupana

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, 2013.

La gran amplitud que han tomado los movimientos turísticos es un fenómeno reciente que se inscribe en una larga tradición histórica de migración y de comunicación entre los pueblos (Jiménez, 1993). Estos movimientos de población no están limitados a ciertas regiones del mundo, sino que envuelven a casi la totalidad de los países, ya sean receptores o emisores de turistas. El turismo internacional realiza así el paso de una sociedad antaño compuesta por estados cerrados sobre sí mismos, a una sociedad más abierta donde los contactos entre los hombres se han convertido en una realidad cotidiana. Este tipo de turismo satisface una necesidad profundamente apreciada de conocimiento de los demás, de intercambios, pero también de evasión, de salud y de progreso social⁵. Es

⁵ “El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural” (De la Torre, 1994).

más, constituye uno de los fenómenos tal vez más destacados del desarrollo económico y social de la sociedad moderna.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), esta actividad se ha convertido en la primera actividad económica de muchos países y en la de más rápido crecimiento en ingreso de divisas y creación de empleo. El turismo es transversal e influye en muchos sectores económicos, que de forma directa o indirecta participan de él (OMT, 2010).

En el contexto de la actual economía mundializada, se ha reconocido que el turismo es cada vez más complejo como resultado de las grandes transformaciones derivadas de la globalización y la intensificación de la competencia, al igual que de los procesos que determinan y definen las posiciones y los intercambios entre los actores sociales, sujetos a elementos novedosos que aparecen en la sociedad como por ejemplo, las mutaciones en los estilos de vida, los procesos transnacionales (en el turismo, en los medios de comunicación y en el consumo), el multiculturalismo e interculturalismo.

Lo anterior supone reconocer que el turismo dejó de ser sólo una vía de escape de la vida rutinaria y de responder a una decisión básicamente espontánea. Ahora es un ámbito para el aprendizaje y el desarrollo personal, así como una importante actividad socioeconómica y cultural que promueve el desarrollo regional de muchos países; por otra parte, es un espacio donde las comunidades locales tienen expectativas para el mejoramiento de su calidad de vida, en el marco de una articulación apropiada de lo local y lo global (Dussel *et. al.*, 1997: 46).

Este escenario, en el que el turismo se convierte en una de las facetas más visibles de la globalización, tiene también una importante dimensión local, que es a la que nos gustaría acercarnos en esta investigación. Para ello, es necesario relacionar la actividad turística con la producción del espacio y el territorio. Partimos entonces de la premisa que las actividades turísticas tienen una inscripción en el espacio, ésta va más allá de una simple concepción del espacio como soporte de los recursos y las actividades económicas. Se trata, en nuestra opinión, de una verdadera producción de un espacio que interactúa en forma dialéctica con las actividades humanas sin caer, por tanto, en el determinismo espacial que ya no tiene curso en la actualidad.

Las actividades turísticas dependen directamente de espacios concretos para su funcionamiento y mantienen una relación muy estrecha con el territorio. El turismo es una actividad que implica una fuerte estructuración y reestructuración del espacio, así como procesos de ajuste social y económico, provocando que el territorio se configure para satisfacer la demanda turística (Hiernaux, 2002; Vera *et. al.*, 1997). Así, la estructura territorial del turismo es el reflejo de las múltiples relaciones que se establecen entre los recursos turísticos, los actores humanos y los factores técnicos, los cuales son agentes fundamentales en las formas de articulación del turismo en el espacio.

Vera *et. al.* (1997) precisan un aspecto que es básico en el análisis territorial del turismo y que es importante retomar. El sistema de producción del turismo, por sus características, se diferencia de los sistemas productivos de otras actividades económicas, principalmente porque su naturaleza implica la producción y el consumo de bienes y servicios, en el lugar donde se desarrolla la actividad. Este aspecto se diferencia, por ejemplo, de las actividades primarias y la industria, ya que sus principales consumidores se encuentran distantes de donde se producen los bienes que tienen que ser transportados a los mercados de consumo. En el turismo, es la demanda la que se traslada a donde se produce el producto turístico⁶, esta característica involucra al mismo en la construcción o modificación de espacios y le otorga particularidades muy especiales, desde el punto de vista económico y social. Así, la reproducción del espacio es parte del proceso complejo y contradictorio de la acumulación capitalista (Harvey, 2007), donde el espacio expresa una doble condición: como concreción de las actividades de la sociedad en general y como proceso determinado por el conjunto de las relaciones sociales de producción.

En este sentido, creemos que el territorio puede ser un elemento que influye significativamente en los procesos de desarrollo de la sociedad local, considerándolo como un factor activo en el que se llevan a cabo las relaciones entre los recursos y los diversos actores económicos y sociales, estableciendo una relación dialéctica entre lo local y lo global. Este último aspecto es el que consideramos en la investigación, con el fin de

⁶ El análisis económico del fenómeno turístico, tradicionalmente se lleva a cabo desde un enfoque de demanda, tomando en consideración los diversos requerimientos de los turistas y que tienen que ver con gran cantidad de sectores y actividades de la estructura económica; su repercusión en la economía es importante, razón por la que los gobiernos de diversos países, han decidido fomentar el turismo como estrategia para el crecimiento económico.

acercarnos a los diferentes temas o problemas turísticos que se dan en los procesos locales de desarrollo y que afectan a una comunidad territorialmente definida, caracterizada por una participación amplia de actores locales en el espacio regional.

El hilo conductor del análisis consiste en la identificación de las diversas formas como se construye el tejido social y productivo del territorio, con base en la actividad turística local y la relación entre actores sociales; lo que plantea dónde, cómo y con quién promover los procesos de colaboración, determinar cuáles son las relaciones que establecen condiciones para el conflicto y en qué contexto crear los mecanismos para resolverlo y fomentar la cooperación. Los mecanismos institucionales, entendidos como el conjunto de normas y reglas, formales e informales, que regulan el comportamiento de los individuos y organizaciones de una sociedad, pueden facilitar la instrumentación de las acciones a través del desarrollo y potenciación de fórmulas, como el asociacionismo y la creación de redes entre los actores locales (Vázquez, 2005). Este aspecto es relevante, ya que se refiere a la capacidad colectiva de tomar decisiones y actuar conjuntamente para perseguir objetivos de beneficio común, capacidad que coloca al grupo o la comunidad en un plano de superioridad con respecto al individuo aislado (Flores y Rello, 2002).

Para esta investigación, es importante entender el papel que juegan los actores locales como protagonistas del desarrollo, así como las relaciones que se tejen entre ellos. Aquí nos detenemos en el análisis del concepto de actor local y de las relaciones entre actor y sistema.

Una forma de definir un actor, es relacionándolo con la escena social en la que desarrolla su acción. En este caso, nos estamos refiriendo a individuos, grupos o instituciones, cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local.

La sociedad es pensada como una red de relaciones y los individuos se insertan en una relación social y en un espacio, elementos que operan eficazmente como condicionantes de la acción, pero como plantea Arocena:

“No siempre los individuos y los grupos se atreven a actuar. No siempre las pautas culturales que llevan a la acción forman parte de los sistemas de representaciones. La capacidad de actuar no es algo que se aprende en la escuela como se aprende a sumar o a restar. Estas potencialidades están presentes, pero los procesos de socialización las inhibirán o las estimularán. La constitución del actor está entonces estrechamente vinculada a su proceso de constitución de identidad. Transformar un

no-actor en actor, supone incidir en su proceso de socialización. Dicho de otro modo, supone generar importantes transformaciones en su sistema de representaciones” (Arocena, 2005: 50).

La capacidad de constitución de los actores territoriales constituye quizás uno de los desafíos más importantes para la construcción del desarrollo local. Se han vivido cambios importantes en el alcance de la noción de actor social. De concepciones que imaginaban a los sujetos como meros reproductores de megatendencias definidas ideológicamente, hacia una realidad actual, donde la fuerza de las identidades personales y colectivas emerge como expresión de las diferencias (Marsiglia, 2009). Para Arocena:

“El actor aparece en la sociedad contemporánea como un auto-productor de la vida social, es decir que se produce a sí mismo. Esta producción de vida social no es más que la reproducción de las instituciones, de las prácticas o de las ideologías heredadas. Hay una especie de “gran corte” entre una sociedad de la reproducción y otra de la auto-producción [...]. En realidad se trata de la interacción entre actor y sistema. En este juego, el actor desarrolla sus márgenes de acción, ganando o perdiendo oportunidades, logrando disminuir las limitaciones que le vienen del sistema o por el contrario, quedando más o menos paralizado por ellas” (Arocena, 2005:45).

La relación entre lo local-regional y lo global es convertida en potencial de desarrollo territorial, porque existen actores capaces de generar estrategias endógenas, que pueden operar pro-activamente con las restricciones y oportunidades que existen en lo global, ya sea a nivel nacional o internacional.

Un actor situado en la escena local, se constituye en la medida que actúa de manera comprometida con relación a cuestiones socialmente problematizadas en la escena local. De acuerdo con Arocena (2002), llamamos “actores locales” a los sujetos individuales y colectivos, cuyo comportamiento se determina en función de una lógica específica y/o su comportamiento determina los procesos locales.

Siguiendo a Arocena, podemos decir que “en la escena local interactúan diferentes sistemas de acción, que siguen sus lógicas específicas y que producen permanentemente zonas de intercambio, de bloqueos y de articulaciones de distinta naturaleza” (Arocena, 2002:117). El autor identifica tres sistemas de acción: a) el político-administrativo, constituido por los gobiernos locales y sus dependencias, así como los organismos

nacionales. También puede incluir espacios de participación de la sociedad civil y partenariado público-privado; b) el empresarial donde encontramos distintas expresiones de actores económico-productivos, tanto urbanos como rurales con incidencia en el territorio (comprende a las grandes empresas instaladas localmente como a las micro, pequeñas y medianas empresas) y las asociaciones; c) el socio-territorial, donde aparece una pluralidad de expresiones organizativas que globalmente podemos identificar como organizaciones de la sociedad civil (Arocena, 2002).

Apuntamos a precisar aún más la noción de actor local, a través del enfoque del desarrollo local, que realiza aportes complementarios. Arocena plantea que no todos los actores por el simple hecho de estar en el territorio, pueden considerarse actores locales. Importa analizar además de la escena, el “sentido de la acción”, que nos permite vincular el aporte que el actor realiza al desarrollo local. “Esto quiere decir que no todo individuo, grupo o institución que actúe en el nivel local, puede ser considerado actor local del desarrollo, o tal vez de manera más precisa, agente de desarrollo local” (Arocena, 2002: 44).

Ubicándonos en otra definición: “[...] bajo la fórmula actor local, entendemos todos aquellos agentes que en el campo político, económico, social y cultural, son portadores de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales, incluido un mejor posicionamiento, respecto a otros niveles o entornos territoriales más amplios, no sólo locales” (Arocena, 2002: 44-45).

Es fundamental el acento puesto en “capitalizar mejor”. En efecto, se trata de buscar un mayor aprovechamiento de los recursos, destacando la calidad de los procesos en términos de equilibrios naturales y sociales. La generación de este tipo de actores-agentes, es una de las condiciones decisivas para el éxito de los procesos de desarrollo local.

El enfoque del desarrollo local pone el énfasis en un proceso en el que diversos actores (los gobiernos locales, las empresas, las organizaciones sociales, entre otros) unen sus fuerzas y recursos para conseguir nuevas formas de cooperación, con el fin de estimular y concretar iniciativas (tanto a nivel económico, social o cultural), fomentando la competitividad y la innovación. La cooperación entre actores públicos de diferente nivel institucional –locales, regionales, nacionales, internacionales–, así como la cooperación entre el sector público y el privado, es un aspecto central de este enfoque.

El marco teórico que guía esta investigación se realiza desde el enfoque del desarrollo local, el cual suscribe a una explicación territorial y endógena del desarrollo económico. Un aspecto fundamental, es que no se puede desligar un proceso de desarrollo del territorio en que ocurre, entendiendo como “territorio”, no un mero espacio físico-geográfico, sino un espacio de interacción entre actores, instituciones, capacidades, tradición y conocimientos; este es el significado con el que lo utilizaremos.

Esta perspectiva se constituye a partir de las diversas corrientes teóricas que han conjugado fundamentos de carácter endógeno del desarrollo, asociados a la innovación y la forma de organización de la producción, con una interpretación territorial e institucional; entendiendo que los procesos de desarrollo económico no ocurren en espacios abstractos, sino en territorios y marcos institucionales concretos (en ciudades, localidades, regiones).

La innovación es sin duda, uno de los factores claves para explicar el desarrollo, pero la misma resulta de la interacción entre actores e instituciones, que están asociados a un espacio territorial concreto y, a su vez, condicionado por la historia, la geografía y las costumbres propias de sus habitantes. Es decir que el territorio ya no es un mero soporte físico, sino que como señala Arocena (2002), es un espacio de interacción entre actores que involucra diferentes sistemas de acción.

A su vez, el enfoque del desarrollo territorial y endógeno no es ajeno al fenómeno de la globalización. No es un enfoque de autarquía o aislamiento, sino lo contrario. Se trata de reconocer en las capacidades propias de los territorios el potencial para conectarse en forma beneficiosa a la globalización, endogeneizando positivamente los recursos y conocimientos que provienen del mundo externo al territorio y utilizando las especificidades propias como fortalezas, para una mejor inserción en las redes regionales, internacionales y globales de intercambio (comercial, productivo, tecnológico, etc.).

En general, se puede decir que a partir de diversos aportes, se va configurando un pensamiento heterodoxo que, como establece Storper (1988), entiende a la economía como relaciones, con agentes del proceso que son actores humanos reflexivos, tanto en forma individual como colectivamente, por lo que el proceso económico implica un proceso también de coordinación. A su vez, la acumulación no describe sólo a bienes y beneficios materiales, sino también a activos relacionales.

Por lo tanto, se puede definir que el desarrollo económico de un territorio refiere a un proceso endógeno de cambio estructural y acumulación de capital, que se explica desde una visión territorial y no funcional, entendiendo a éste como un espacio de interacción entre actores, instituciones, capacidades, tradición y conocimientos.

Como plantea Boisier (2001), la endogeneidad se manifiesta en cuatro planos que se cruzan entre sí, estos son: político, económico, tecnológico y cultural, los cuales no deben interpretarse como una propuesta de aislamiento. Por el contrario, la idea de un desarrollo local como *proceso orientado*⁷ por los actores locales (Barreiro, 2000), significa identificar oportunidades al interior del territorio y en el contexto, en el marco de los procesos de descentralización administrativa. En este sentido, consideramos que el desarrollo y la integración territorial, tienen que ser expresiones de un proyecto colectivo que impulsa mecanismos de coordinación y participación de los actores en la toma de decisiones para propiciar un uso adecuado de los recursos.

Para crear nuevos espacios de desarrollo a través de los procesos turísticos, es necesario realizar una nueva lectura e interpretación del territorio, superando la concepción de mero soporte de la actividad económica, para entenderlo como un recurso de múltiples dimensiones e interdependencias.

El entendimiento del desarrollo local pasa necesariamente por concebir el territorio como una esfera dinámica, donde se conforman relaciones, se cruzan intereses y se afecta por transformaciones estructurales. Cada territorio se articula al desarrollo en función de su especificidad y su cultura. Retomando las afirmaciones de Masson y Mengin (1989), el desarrollo local interviene en un proceso de cambio social, de ahí el papel activo que desempeña el territorio en su desarrollo como construcción social.

Partiendo de la condición de que los procesos de desarrollo están territorializados y, en consecuencia, diferenciados de acuerdo a cómo se construye el tejido social y productivo en cada territorio en un largo proceso histórico, la pregunta que guía la investigación es la siguiente ¿en qué medida las iniciativas de turismo comunitario pueden representar una estrategia de desarrollo económico local para las comunidades que disponen de un recurso que pueden movilizar y gestionar de forma colectiva en el territorio? La formulación de

⁷ Según Barreiro (2000), el desarrollo local se define como un *proceso orientado*, es decir, es el resultado de una acción de los actores o agentes que inciden, con sus decisiones, en el desarrollo de un territorio determinado.

esta pregunta tiene que ver con las características de las empresas turísticas comunitarias y con el marco teórico que se adopta en la investigación.

Ante esta problemática, tratamos de analizar cómo se están desarrollando los procesos de turismo comunitario, a partir del estudio de experiencias de ecoturismo en el corredor San Cristóbal de Las Casas-Antigua Guatemala, examinando las formas de organización y de producción; así como la participación social en la gestión de los recursos, como elementos que favorecen la utilización eficiente del potencial económico local.

En el contexto que venimos señalando, se determinan cuatro objetivos específicos:

1. Estudiar e interpretar los fundamentos teóricos y conceptuales en los que se inscriben la actividad del turismo y los procesos de desarrollo local.
2. Describir la estructura organizativa, los procesos de gestión y el funcionamiento de las empresas ecoturísticas comunitarias; así como analizar las principales problemáticas que pueden generar las actividades turísticas en el territorio.
3. Identificar los actores involucrados en la dinámica de la actividad turística local y sus relaciones con las empresas comunitarias; asimismo describir sus prácticas y acciones de cooperación colectivas.
4. Identificar en las empresas estrategias y procesos territoriales que ayuden a distinguir tendencias de desarrollo local.

El cumplimiento de los objetivos mencionados se trata de alcanzar siguiendo las líneas de orientación definidas como hipótesis de trabajo.

- (i) Las organizaciones que administran las empresas turísticas están construyendo procesos de desarrollo local, en la medida en que involucran formas de organización, gestión y participación social, que hacen posible la producción de bienes y servicios, mediante la eficiente utilización de los recursos.
- (ii) Las empresas comunitarias especializadas en la prestación de servicios turísticos crean un entorno dinámico de interacción en el corredor, que les permite articularse al mercado local a través de un conjunto de relaciones, intercambios y redes, como estrategia para avanzar en el desarrollo productivo.
- (iii) Los problemas y obstáculos a los que se enfrentan las empresas forman parte del proceso de apropiación del proyecto turístico; la manera de superarlos depende de la

capacidad de las organizaciones en crear mecanismos adecuados de cooperación y participación comunitaria, que pueda garantizar una justa distribución de los beneficios de los proyectos emprendidos.

Para abordar el análisis de los procesos de construcción de las iniciativas de turismo comunitario, la metodología propuesta está basada en un diseño de investigación *mixto*, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Esta visión metodológica permite sondear la percepción de los actores acerca del fenómeno turístico y de los procesos significativos relacionados con la actividad a nivel local, estableciendo su conceptualización, sus especificidades y principales problemáticas; así como identificar los aspectos más relevantes que se consideran claves desde el punto de vista del marco conceptual adoptado, y que permiten explicar las diversas dimensiones del funcionamiento y operación de las empresas turísticas comunitarias, para impulsar estrategias de desarrollo en las localidades.

Una primera etapa en el desarrollo de la metodología ha sido una revisión de la información secundaria sobre el área de estudio, que a escala macro describe la estructuración e historia de la región, su población y las características de sus economías. Se utilizaron fuentes secundarias disponibles sobre cada área y sus localidades, esencialmente a partir de censos, anuarios estadísticos y documentos institucionales (leyes y reglamentos, consultorías e informes, planes y programas de operación). Además se trabajó con documentos bibliográficos, investigaciones especializadas publicadas en revistas, libros, sitios web, tesis, etc.

Una vez hecha esta contextualización, se procedió a la generación primaria de la información utilizando el método de estudio de casos. Durante el trabajo de campo, se realizó observación participante y se aplicaron entrevistas semi-estructuradas; la guía general de entrevista se consideró el instrumento más adecuado para recopilar información, debido a que presenta una serie de temáticas relativamente independientes que conducen a inducir cuestionamientos exploratorios. Asimismo, se elaboró un cuestionario semi-estructurado que sirvió para construir una serie de datos e indicadores, que buscaron reflejar los aspectos más importantes de la organización y articulación económica productiva de las empresas, los comportamientos y condiciones de innovación; así como el rol de las instituciones locales. Esto permitió una sistematización de información en forma ordenada para su interpretación en términos cualitativos y cuantitativos, con la posibilidad de repetir

los procedimientos y recoger el mismo tipo de información en cada una de las experiencias analizadas.

Considerando estos objetivos, hipótesis y metodología, la tesis se estructura en seis capítulos. En el primero, se presenta el escenario actual del turismo como fenómeno que tiene una gran importancia en la economía global; se analiza sus implicaciones en los ámbitos regionales y locales. El turismo aparece como un fenómeno social y económico complejo, muy dinámico; hace emerger estructuras donde se establece de manera clara la relación entre turismo y desarrollo regional, a través de la producción de nuevas territorialidades que dan pauta para una nueva articulación local-global.

En el capítulo 2, se enuncian las diferentes perspectivas y enfoques que tratan de explicar la importancia de la dimensión regional del desarrollo en un contexto de transformaciones globales y reestructuración productiva de la economía, para entender y analizar las especificidades y procesos que ocurren en los espacios regionales y que influyen en la organización del territorio. En el ámbito del turismo, esto ha dado lugar, en la actualidad, al estudio del territorio como recurso y factor de desarrollo a escala local y regional.

El capítulo 3 muestra cómo, a través de las iniciativas de turismo comunitario, se potencializan algunas áreas, zonas o localidades específicas en las que diversos grupos y organizaciones se involucran en la gestión de su patrimonio y sus recursos territoriales. Las experiencias que se mencionan presentan algunas de las principales características de los procesos organizativos y de gestión turística, así como las limitaciones y dilemas que pueden enfrentar los proyectos de turismo comunitario. Aquí, es importante señalar el papel que juegan las micro y pequeñas empresas turísticas en los procesos de desarrollo, ya que integran los sistemas productivos a nivel local y caracterizan las formas de organización de la producción de las localidades.

El siguiente capítulo consiste en una descripción del área de estudio y señala algunos aspectos que caracterizan la zona donde se ubica el corredor, la cual abarca la región Fronteriza de Chiapas y la región Occidental de Guatemala.

En otra sección, se plantea la propuesta metodológica de la estrategia de investigación, que busca identificar las unidades de observación que se toman como referencia empírica, las formas de recopilación y procesamiento de la información.

Asimismo, se elabora un modelo de análisis propio, de acuerdo con el marco teórico, para la interpretación de los resultados.

El capítulo 5 describe los proyectos turísticos desarrollados por empresas comunitarias en localidades indígenas del corredor San Cristóbal de Las Casas-Antigua Guatemala, los cuales ofrecen un contexto operativo para determinar las actuaciones territoriales en relación con los procesos de desarrollo local y las formas de organización socio-productiva de las empresas. Los casos analizados son los Centros Ecoturísticos El Chiflón y Mame de Tzisco, ambos ubicados en la región Fronteriza del estado de Chiapas; y el Parque Ecológico Corazón del Bosque localizado en la región del Altiplano guatemalteco.

Finalmente, el último capítulo expone los hallazgos de la investigación, se analizan los factores claves que fueron identificados a partir del enfoque teórico-metodológico, y que permitieron comprender la lógica de los procesos locales de desarrollo asociados a las iniciativas de turismo comunitario objetos de estudio. Se hace énfasis en la identificación de las diversas formas como se construye la estructura organizativa y productiva en el territorio con base en la actividad turística local, y en las relaciones entre los actores; es decir, los procesos de colaboración e interacción que existen entre aquellos actores y que permiten la realización de actividades productivas en el ámbito del turismo.

1. TURISMO: UN CAMPO DE TENSIONES ENTRE LO GLOBAL Y LO LOCAL

1. TURISMO: UN CAMPO DE TENSIONES ENTRE LO GLOBAL Y LO LOCAL

El turismo representa una de las industrias de mayor crecimiento a nivel global, se erige como uno de los fenómenos más decisivos en el desarrollo económico y las relaciones socioculturales de infinidad de naciones y localidades en el mundo. Además de generar importantes cantidades de divisas para los países receptores y las empresas transnacionales, representa un factor que incide en el crecimiento urbano, en los patrones de ocupación espacial, en los procesos de conservación ambiental, en las dinámicas del desarrollo social; así como en las formas de interacción y representación sociocultural.

El turismo aparece como un fenómeno social y económico muy complejo que involucra, entre otras cosas, el desplazamiento masivo de gente a nivel planetario; la apropiación y adaptación de espacios, para ser usados en el contexto de un mercado mundial; la operación de empresas encargadas de servicios de transporte, hospedaje, alimentación y recreación; la participación de un sinnúmero de agencias dedicadas al diseño, la promoción, la organización y la comercialización de experiencias de viaje.

A la vez, refiere a una industria globalizada que expresa fielmente los procesos emergentes del capitalismo y la modernidad: despegue de un modelo de capitalismo flexible, terciarización de la economía, gran avance tecnológico en las comunicaciones, supremacía de las grandes corporaciones transnacionales con capital financiero, imposición e injerencia de organizaciones y políticas supranacionales, nuevas pautas de producción y consumo; así como la consolidación de formas de vida y concepciones culturales inéditas (López y Marín, 2010).

Cabe mencionar que las actividades turísticas son fuertemente respaldadas por la superestructura liderada por la OMT, organismo que destaca la participación de diversos sectores de la economía por países, en cuanto a número de turistas, servicios ofertados e ingresos generados; variables que constituyen un pilar importante de numerosos destinos turísticos, al crear gran parte de los empleos y las oportunidades de desarrollo que necesitan.

Según la OMT, en el año 2011, la industria registró la llegada de más de 983 millones de turistas internacionales, que circulan por el mundo; lo que representa ingresos anuales por 1,03 billones de dólares (OMT, 2012a). Desde la década de los setenta, organismos internacionales han promovido el turismo como fórmula del desarrollo en muchos países del orbe –desde España, pasando por Grecia, Portugal, Europa del Este, hasta el Norte de África, El Caribe, Canadá y Australia–, destacando su importancia como fuente de riqueza de las economías nacionales, lo que ha sido fundamental para que los gobiernos adopten y promuevan el desarrollo turístico como una forma de generar empleos, inversiones y divisas (De Kadt, 1979). Por tal motivo, se ha erigido como un sistema global que se expande por diversas partes del mundo, manifestándose como una fuerza de gran influencia que define pautas de desarrollo económico y maneras de reproducción sociocultural en diversas regiones y localidades del planeta.

Con las políticas neoliberales y las nuevas formas de desarrollo del capitalismo surgen nuevos modelos de producción y consumo, que dan origen a un mercado más diversificado y competitivo (López y Marín, 2010). Las ciudades, poblados y pequeñas comunidades se han integrado al mercado turístico imprimiendo nuevos significados y valoraciones a su patrimonio, tanto natural como cultural. Surgen nuevos patrones de economía local sujetos a procesos de inversión de capital, apropiación territorial, modificación del acceso a los recursos naturales y migración interregional, que influyen de manera decisiva en la reconfiguración de la sociedad.

Los convenios internacionales como Organización Mundo Maya (OMM), a través de la cual el sureste de México se integra como territorio turístico con los países de Belice, Guatemala, El Salvador y Honduras; la consolidación del Caribe mexicano mediante la proyección de Cancún, la Riviera Maya y la llamada “Costa Maya” en el sur de Quintana Roo, son espacios de comercialización turística y principales destinos del turismo internacional en el país.

Todo esto conforma un escenario complejo, en el que el turismo aparece como fenómeno en diversos contextos. Para nuestro análisis, el ámbito regional es uno de los más relevantes en tanto que requiere de un espacio para su desarrollo, es un constructor y consumidor de espacios y modificador de paisajes. Al mismo tiempo, ofrece la oportunidad para la comprensión de procesos complejos relacionados con las políticas de desarrollo, la

formación de nuevas territorialidades y formas identitarias, la posibilidad de entender la relación entre lo local y global; es decir, grupos locales en un contexto de configuraciones globales y la globalización vista desde las localidades y, por supuesto, la relación que entrañan estos dos niveles.

El objetivo del capítulo es describir el escenario actual del turismo, como fenómeno que tiene una gran importancia en la economía global, y analizamos sus implicaciones en los ámbitos regionales y locales. Para ello, damos algunas ideas que sirven de base teórica a la conceptualización que se ha hecho de la actividad turística y que destacan la complejidad del fenómeno.

Con este análisis, se muestra que el turismo se convierte en un modelo dentro del capitalismo global con grandes repercusiones en los territorios, cuyos impactos se pueden observar en el ámbito económico, político, social, cultural y ambiental. Es un fenómeno que presenta un gran dinamismo y hace emerger estructuras donde se establece, de manera clara, su relación con el desarrollo regional, a través de la producción de nuevas territorialidades, que dan pauta para una nueva articulación local-global.

1.1 Antecedentes e importancia del turismo

Con el objetivo de conocer el origen de los cambios que han surgido en el turismo, es necesario revisar algunas ideas que sirven de base teórica al modelo tradicional o convencional⁸, también denominado como *turismo de masas*, del cual se derivó una nueva modalidad. Es importante resaltar los antecedentes con respecto a la conceptualización (relativamente reciente) que se ha hecho de la actividad turística, la cual se puede referir hacia principios del siglo XX; el carácter dinámico y complejo de la misma se reflejaba en las dificultades enfrentadas, por quienes hacían esfuerzos teóricos para delimitarlos (Jiménez, 1993).

Como señalan César y Arnaiz (2002), existen dos grandes etapas en el desarrollo del turismo, las cuales se muestran en contextos diferentes y, por lo tanto, generan corrientes de pensamiento sobre el fenómeno, igualmente distintos. La primera, se establece durante las

⁸ No es nuestro objetivo analizar en este trabajo las características del modelo turístico convencional. Para ello, remitimos a los trabajos realizados por Urry (1990) y Jiménez (1993).

primeras décadas del siglo XX; la segunda, se considera a partir de la postguerra, después de la Segunda Guerra Mundial.

Estos mismos autores mencionan a Fernández Fuster (1991, citado en César y Arnaiz, 2002: 10), quien divide la evolución del pensamiento sobre el turismo en cuatro generaciones: a) la que inicia con el siglo y concluye con la mitad del mismo; b) la desarrollada durante los años 1950-1970, donde prevaleció el concepto de la “industria sin chimeneas”, en referencia a la posible inexistencia de impactos; c) la que comprende la década de los setenta; y d) la generación que se identifica en las últimas dos décadas del siglo XX. Fernández Fuster caracteriza a estas dos últimas generaciones como una nueva etapa del pensamiento turístico, ya que comienza la percepción crítica de los costos de la actividad turística con el *turismo de masas* (también llamado industrial o fordista), situación que coincide con la emergencia de la perspectiva ambiental.

Al cambio de las condiciones socioeconómicas mundiales, se modificaron las formas, mecanismos e intensidades de realizar los viajes; la segunda generación del pensamiento turístico incorpora elementos teóricos acordes al nuevo contexto.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el turismo tiene un verdadero auge como producto de factores: políticos, económicos, técnicos, laborales, comerciales, culturales y educacionales; se masifica y surgen otros componentes en el estudio del fenómeno, entre los más relevantes se encuentran: el mejoramiento tecnológico y de la eficiencia en los medios de transporte, el incremento de las vías de comunicación, nuevas técnicas de mercado y gerenciales, mejores precios, los paquetes turísticos, las modificaciones sociales que favorecen la existencia de tiempo libre y ocio; así como las condiciones políticas que se traducen en acuerdos sobre la movilidad de las personas y del capital, lo cual favoreció el crecimiento de la actividad, consolidándola a nivel mundial.

La corriente económica en el estudio del turismo prevalece, dado que el impacto más significativo en los primeros años de auge de este proceso masivo son los resultados económicos. El turismo es visto como un factor determinante en el crecimiento económico, como redistribuidor del gasto y generador de divisas (Brohman, 1996; Gibson, 1993; Morley, 1992).

En la base de un pensamiento social más amplio, se encuentra la escuela humanística, una subdivisión del pensamiento sociológico contemporáneo, cuyos fundadores fueron Hunziker y Krapf (1942), que hacen explícito un elemento que ya permeaba su conceptualización: los motivos que subyacen al desplazamiento del flujo turístico. Los mencionados autores lo entienden como “el conjunto de relaciones y de hechos producidos por el desplazamiento y la permanencia temporal de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dicha permanencia y desplazamiento no estén motivados por una actividad lucrativa” (César y Arnaiz, 2002: 13), definición que cambia la conceptualización desde un fenómeno identificado exclusivamente con los movimientos de personas, a uno complejo en el que intervienen múltiples relaciones.

Así durante esta época, el proceso turístico se define en función de las relaciones que surgen a raíz de la interacción entre las personas que se desplazan fuera de su lugar habitual de residencia, hacia otro destino; siempre y cuando las motivaciones del desplazamiento no impliquen alguna actividad remunerada en el lugar de destino. En este sentido, el turista es visto como un consumidor del espacio.

Esta aportación es importante, debido a que el propósito del viaje se constituye en uno de los factores que permiten distinguir al turismo de otros procesos que implican el movimiento de personas, hacia espacios que les son ajenos. No obstante, se privilegia sólo a una parte de los actores que intervienen en el proceso turístico, es decir, al turista. En otros términos, se creía que dicho proceso iniciaba únicamente con las motivaciones del turista.

Una década después, en el año 1955, Arrillaga lo definía como “todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas al lucro: el conjunto de bienes, servicios y organización que, en cada nación, determinan y hacen posibles esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre éstos y los viajeros tienen lugar” (Ortuño, 1966: 38). Como se observa, esta definición parte de una perspectiva similar a las anteriores. A pesar de que, según este autor, el turista dinamiza al proceso turístico, es posible encontrar dentro de su definición un elemento que se había dejado totalmente en el olvido, o bien, no era un hecho explícito. Es decir, tanto en los mecanismos públicos o

privados, ese elemento organizativo del que habla Arrillaga es el que de manera general constituye el marco institucional de la actividad turística⁹.

Posterior a estos aportes, surgieron otros de enfoque sociológico, entre los que sobresale el realizado por Sessa, quien presentó en los años 70's un trabajo pionero de interpretación del fenómeno turístico en los países receptores de la periferia, y donde define esta actividad como “un fenómeno vivo, cuyo epicentro es el sujeto humano, ya que da una relación entre seres humanos antes que una relación entre mercancías” (Sessa, 1972, citado en César y Arnaiz, 2002: 14). Sessa enriquece el análisis porque plantea la posibilidad de concentrar esfuerzos para promover la actividad turística y, según él, el turismo se ha convertido en una nueva herramienta en la estrategia de crecimiento hacia fuera de algunos países.

La tercera generación del pensamiento que se registra a partir de los años setenta, está caracterizada por incorporar al análisis, los impactos que sufren las sociedades de acogida, situación que aún prevalece y que sienta las bases para lo que se conoce como la cuarta generación en la estructuración teórica del turismo, la cual busca dos grandes metas: ubicar esta actividad en la nueva dinámica del desarrollo sustentable desde una visión integradora (César y Arnaiz, 2002) y ajustar la misma a los grandes cambios que plantea el siglo XXI en tecnología.

En este sentido, pensamos abordar el estudio del turismo como un proceso dinámico y complejo de interacción entre diversos componentes, dentro de ellos los turistas, los anfitriones y los espacios que éstos ocupan; los mecanismos e instituciones públicas y privadas, que permiten el desenvolvimiento del turismo; los aspectos que hacen factible la movilidad y conectividad entre los principales actores; así como las relaciones que se generan entre los espacios y los actores.

⁹ Si bien es cierto que la ausencia de actividades de lucro por parte del turista permanece como factor común en ambas definiciones, en la anterior se observan otros elementos. En ese sentido, elementos tales como: “el conjunto de bienes, servicios y organización” son los ingredientes que permitieron pensar en el turismo como una industria (Smith y Eadington, 1994).

1.1.1 El turismo como fenómeno social y económico

Según lo define la OMT, el turismo "comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros" (OMT, 1998: 9).

En un sentido más amplio, se le define como "un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural" (Gurría, 1999:14).

El turismo se concibe hoy como una manifestación del comportamiento humano, resultado de la interacción social que implica desplazamiento voluntario y temporal de las personas, estableciendo interrelaciones socioculturales y también económicas. Éstas motivan a los actores económicos involucrados a incrementar las actividades que estimulen la permanencia de las personas y, de ese modo, generar mayores beneficios.

El análisis económico del fenómeno turístico, tradicionalmente, se lleva a cabo desde un enfoque de demanda¹⁰, tomando en consideración los diversos requerimientos de los turistas, que tienen que ver con gran cantidad de sectores y actividades de la estructura económica; su repercusión en la economía es importante, por ello los gobiernos de diversos países han decidido fomentarlo como estrategia de crecimiento económico.

Los avances tecnológicos de fines del siglo XX permitieron el desarrollo de las comunicaciones y medios de transporte; estos y otros factores socioeconómicos, sumados al progreso económico de los individuos, trajeron aparejado el incremento del tiempo libre y

¹⁰ El turista tiene un motivo o razón para trasladarse hacia un lugar o destino predeterminado –demanda–. Este destino o lugar debe tener ciertas características que lo hagan atractivo –oferta–, a fin de ofrecer satisfactorios que el turista requiere. Se constituye así un complejo sistema, en cuyo proceso interviene un gran número de factores interrelacionados: - los *recursos*, como conjunto de atractivos del territorio, su patrimonio natural y cultural, donde se sitúa la población residente; - la *oferta*, conjunto de productos y servicios dirigidos a un público determinado; - los *operadores del mercado*, aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda; - la *demanda*, formada por el conjunto de consumidores actuales y potenciales de un conjunto de bienes y servicios turísticos, que se desplazan hacia un destino o espacio geográfico determinado (OMT, 1998: 9).

la consecuente necesidad de conocer, de saber y de estatus, que puede satisfacer el turismo y han hecho que este fenómeno cobre relevancia mundial. En 2011, según el último Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2012a), generó cerca del 9% del PBI mundial, logrando casi 255 millones de empleos en el mundo, el equivalente al 8% del empleo global.

Los elementos analizados con anterioridad sugieren que es un fenómeno de origen social, con gran impacto en la economía, que requiere de una base material que le otorga su viabilidad. Esta base material son los excedentes productivos de la sociedad que son apropiados por clases sociales que, históricamente de acuerdo con los estadios de desarrollo, han sido diferenciadas en estructuras, donde las relaciones sociales de producción determinan las formas de apropiación y acumulación.

En suma, se puede apreciar que el turismo como fenómeno complejo, tiene su origen en gran medida en aspectos sociales, pero con gran repercusión en los económicos; por lo que su influencia en la creación, modificación o destrucción de estructuras es muy importante, produciendo emergencias que a la postre le otorgan características especiales a las regiones y naciones. El análisis de sus efectos y su influencia en la generación de nuevas estructuras, permite determinar si los productos emergentes se pueden tipificar como desarrollo en su contenido más amplio.

El interés se ha centrado en las consecuencias del turismo para las economías locales, los impactos medioambientales y las transformaciones socioculturales, que conlleva el desarrollo turístico. Cabe tener en cuenta que el turismo internacional implica una creciente integración de los países receptores, en la dinámica económica internacional; así como un incremento de los consumos de recursos locales y la convivencia, en muchos casos, de formas culturales y niveles de vida diferentes.

Ha habido abundantes contribuciones en la literatura especializada sobre los efectos positivos y negativos del turismo en los campos de la economía, la ecología, la sociología o la antropología. En la mayoría de los casos, este balance carece de una visión global que tenga en cuenta la complejidad del objeto de estudio en cuestión. Son mayoritarios los estudios que se limitan a analizar el balance entre los efectos positivos y los negativos de un modelo turístico concreto, en un destino concreto; a menudo sólo considerando uno o dos ámbitos y, casi siempre, con ausencia de un análisis del contexto general (sectorial,

empresarial, etc.). A pesar de dichas limitaciones y sin ánimo de ser exhaustivos, una revisión de los principales aspectos que aportan estos estudios nos puede dar algunos instrumentos para avanzar hacia una nueva interpretación.

Desde la perspectiva económica, el punto álgido del debate se produjo entre los años setenta y los ochenta. Como explican Opperman (1993), Harrison (1995), Shapley (2000), y especialmente Brohman (1996), el debate giró en torno a la posibilidad de considerarlo como un sector capaz de contribuir al desarrollo económico y enfrentó opiniones encontradas; por un lado, las que lo consideraban la solución al subdesarrollo, por su capacidad de contribuir a la modernización de sus economías; por otro, aquéllas que lo enfocaban como un sector que acentúa los problemas del subdesarrollo característicos de unas economías periféricas, altamente dependientes de los países del centro del sistema capitalista mundial.

Entre los primeros, encontramos autores como Butler (1980), Christaller (1964), Deroi (1981), Miossec (1976), Thurot (1973), entre otros, que lo consideran como un sector capaz de solucionar los problemas de las economías menos desarrolladas de la segunda mitad del siglo XX. Estos autores parten de los argumentos de algunas de las principales teorías del desarrollo económico y del comercio internacional.

Por un lado, de la teoría de la modernización en la economía del desarrollo, retoman los argumentos que les llevan a afirmar que el turismo internacional permitirá superar las limitaciones internas, que obstaculizan el proceso de desarrollo. Por otro lado, partiendo de las teorías del comercio internacional, clásicas y neoclásicas, exponen las ventajas comparativas que estos países tienen en el desarrollo de una actividad basada en abundancia de recursos naturales y mano de obra barata.

Entonces, argumentan que la especialización de estos países en el sector turístico les permitirá aprovechar al máximo los beneficios de un comercio internacional liberalizado. En el mismo sentido, muchos parten de las aportaciones neoliberales de la economía del desarrollo, que consideran que la garantía de éxito como destino turístico y la maximización de los impactos económicos, estarán condicionadas a un desarrollo no intervencionista. De hecho, estos han sido los principales argumentos teóricos, en los que se han apoyado las estrategias de desarrollo turísticas *resorts* (Harrison, 1995).

En general, las estrategias de desarrollo turístico de la mayoría de los países en desarrollo se han caracterizado por generar modelos turísticos muy concentrados en el espacio, tomando la forma de grandes resorts de enclave (Harrison, 1995; Shapley, 2000). Ejemplos de estos serían los *resorts* de Punta Cana de la República Dominicana, los de Cancún y Cozumel en México, los de Barbados en el Caribe, etc. Todos ellos, son modelos que superan la capacidad de carga de los ecosistemas locales, debido a unos consumos de recursos elevados y concentrados en el espacio y el tiempo.

Se apuesta por un tipo de turismo, el de masas, en el que la cantidad de turistas es signo de cantidad de ingresos. Éste, vinculado en su mayor parte a los atractivos de sol y playa, es un modelo a gran escala que requiere de grandes volúmenes de inversión en infraestructuras, difíciles de asumir de forma local. Son, por lo tanto, modelos turísticos con una elevada dependencia de las inversiones extranjeras y con escasos vínculos con las economías adyacentes. En la definición de estos enclaves turísticos, juegan un papel clave las relaciones de poder locales, que fomentan aquel desarrollo turístico y benefician a las élites económicas locales (Shapley, 2000).

Cabe decir que en las últimas dos décadas, a pesar de que estos modelos siguen atrayendo el principal volumen de turistas, se ha producido un incremento de nuevas formas de turismo y han aparecido nuevos destinos turísticos, como veremos más adelante.

Ante los resultados de los modelos de enclaves turísticos, surge un conjunto de posturas, de la mano de autores como Britton (1982), Bryden (1973), De Kadt (1979), Jenkins (1982), Nash (1978), Turner (1976), entre otros. Éstas son muy críticas respecto al potencial turístico como vehículo del desarrollo. Parten de las aportaciones de la teoría de la dependencia, bajo el argumento de que el turismo reproduce y acentúa las relaciones desiguales centro-periferia; su objetivo es demostrar la dependencia que puede llegar a generar el desarrollo de determinados modelos turísticos. Según estos autores, el turismo internacional no hace sino reproducir la estructura socioeconómica de los países en desarrollo, donde existen unos enclaves orientados a la exportación y controlados por el capital extranjero. Afirman que es precisamente la orientación internacional del sector la que imposibilita que el turismo pueda contribuir al crecimiento económico y a un desarrollo capitalista no dependiente.

El debate sobre su papel en el desarrollo continúa vivo; pero a pesar de ello, las aportaciones recientes desde la perspectiva de la economía política, son una minoría (Harrison, 1995; Urry, 1990; Wood, 1993). La mayoría de las contribuciones siguen centrándose en realizar valoraciones de lo “positivo” y lo “negativo”.

El incremento de nuevos destinos y nuevas formas de turismo en los países en desarrollo, así como la creciente preocupación por los desequilibrios medioambientales, han llevado a un mayor interés por los impactos que puede tener la actividad sobre el medio ambiente y el papel de los modelos de desarrollo turístico alternativos, en los países llamados del Tercer Mundo.

Pero, en muchos casos, como indica Sharpley (2000), más que analizar el papel del turismo en el desarrollo sostenible, los análisis están centrados en la sostenibilidad ecológica del modelo turístico en sí mismo, sin tener en cuenta el contexto en el que éste se desarrolla, es decir, la estructura internacional del sector y los cambios en la economía global. Efectivamente, es fundamental tomar en consideración los cambios ocurridos en el sector, a raíz del proceso de globalización por el que atraviesa el capitalismo.

1.1.2 Importancia del turismo en la economía global

En los párrafos anteriores, señalamos que el turismo se caracteriza por su gran complejidad, no sólo por la gran cantidad de elementos que lo componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. En este sentido, el turismo se ha considerado generalmente como una *exportación* de una región o nación hacia el lugar de destino (país receptor, lugar de acogida) en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial.

Como servicio de intercambio internacional, el turismo receptor ha llegado a ser uno de los principales sectores del comercio mundial. En 2011, los ingresos globales de exportación, incluido el transporte de pasajeros, alcanzaron la cifra récord de 1,03 billones de dólares de los EE.UU., partiendo de los 927 mil millones de dólares de 2010 (véase Cuadro 2). El principal beneficiado fue Estados Unidos que alcanzó los 116 mil millones;

le siguen España, Francia e Italia con aproximadamente 60 mil, 54 mil y 43 mil millones de dólares, respectivamente.

El turismo como exportación supone hasta el 30% de las exportaciones de servicios y el 6% del total de bienes y servicios a nivel mundial (OMT, 2012b). Asimismo, desde el punto de vista de exportaciones, se sitúa en cuarto lugar detrás de los combustibles, los productos químicos y los productos alimenticios. Para muchos países en vías de desarrollo, se trata de una de las principales fuentes de ingreso de divisas y del principal sector de exportación para la necesaria creación de empleo y de oportunidades para el desarrollo. Este sector es actualmente la primera o la segunda fuente de ingresos por exportaciones en 20 de los 48 países en desarrollo, y experimenta un aumento continuo en al menos otros 10 (PNUD, 2011).

En el Cuadro 2, se presentan los ingresos y llegadas por turismo internacional en el mundo, incluyendo los pronósticos para 2020. Según el estudio “Turismo: Panorama 2020”, se estima que la actividad a nivel mundial siga experimentando importantes incrementos, continuando con la tendencia claramente alcista que se viene observando desde 1950, debido a los avances tecnológicos, la mayor libertad y facilidad de desplazamientos, la posesión de tiempo libre de la población, etc. (Mochón, 2004).

Cuadro 2. Ingresos y llegadas por turismo internacional en el mundo

<i>Año</i>	<i>Llegadas de turismo internacional (millones de visitantes)</i>	<i>Variación en llegadas de turistas internacionales respecto al año anterior (%)</i>	<i>Ingresos generados (miles de millones de dólares)</i>
1950	25		
2003	689	-1.5	527
2004	764	10.8	633
2005	803	5.1	678
2006	847	5.5	744
2007	904	6.7	857
2008	917	1.4	944
2009	882	-3.8	851
2010	940	6.6	927
2011	983	4.6	1030
2020	1600*	-	2000*

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (2004, 2006, 2010 y 2012b).

* Pronóstico. Resultados obtenidos a partir de la publicación “Turismo: Panorama 2020” realizada por la OMT en 2011, sometidos a constantes revisiones y actualizaciones, ya que no todos los países ofrecen sus cifras al mismo tiempo ni de forma completa.

El papel que desempeña el turismo en la economía es muy importante. Durante las últimas seis décadas, ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. Los cambios que se vinieron produciendo desde la demanda (el fraccionamiento de las vacaciones, la modificación en la estructura de edades de los principales países generadores de turismo, los cambios motivacionales –una demanda cada vez más exigente en calidad y en búsqueda de nuevas sensaciones–, etc.), y el desarrollo de las tecnologías de la información, han favorecido un proceso hacia un modelo de desarrollo turístico más diferenciado y flexible, con una mayor diversificación del producto (Aguiló y Juaneda, 2000). Esta diversificación se traduce en un incremento de los diferentes servicios turísticos y la aparición de nuevas formas de turismo.

Han surgido nuevos destinos al lado de los tradicionales de Europa y América del Norte. En 2011, Asia y el Pacífico conocieron un crecimiento impulsado por los destinos del Sureste Asiático; las llegadas a las Américas se intensificaron gracias a América del Sur, que siguió encabezando el crecimiento en la región por segundo año consecutivo. Tan sólo Oriente Medio y el Norte de África registraron un descenso en el número de llegadas, debido a la Primavera Árabe y a las transiciones políticas vividas (OMT, 2012b).

El turismo puede ser una importante fuente de divisas para muchas economías nacionales, pero no todas son capaces de desarrollar una infraestructura básica y establecer programas adecuados y ordenados para impulsar esta industria. Asimismo, los países pobres deben enfrentar una serie de problemas de desarrollo comunes, pues aunque algunas organizaciones como la ONU y el Banco Mundial (BM) se han encargado de fomentar esta economía¹¹ y los gobiernos nacionales han aceptado su importancia como vía para el desarrollo, consideramos que bajo las condiciones de la globalización, el futuro de muchos países turísticos es incierto.

¹¹ En la década de los sesenta, diversos países pobres vieron en el turismo una alternativa para promover el crecimiento de sus economías; la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) afirmó en esa época, que la actividad turística contenía los elementos potenciales para tal efecto, señalando que podría tener alcances ilimitados, lo que motivó que tanto el Banco Mundial como las Naciones Unidas enfocaran sus esfuerzos a la promoción del turismo en los países en vías de desarrollo. Para apuntalar tal promoción, las Naciones Unidas declararon el año 1967 como el “Año Internacional del Turismo” (De Kadt, 1979).

Anteriormente mencionamos un conjunto de autores (Britton, 1982; Bryden 1973; De Kadt, 1979; Jenkins 1982; Nash, 1978; Turner, 1976), que argumentan que el turismo en los países en vías desarrollo es una forma de colonialismo, debido a que los países industrializados se benefician de las relaciones económicas internacionales que estructuralmente les favorecen; dichos autores destacan la dependencia de muchos países periféricos que reproducen sus problemas de desarrollo, dentro de un modelo de relaciones internacionales jerarquizadas.

Pero es quizás en el contexto de la globalización donde esto ha sido más evidente, dado que en un proceso de expansión turística las empresas transnacionales y las organizaciones mundiales, entre ellas la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Banco Mundial y la Organización Mundial del Turismo, han tenido una presencia fundamental al presionar a los gobiernos de todo el orbe, para que liberalicen el comercio y la inversión en los servicios, a fin de que los grandes capitales tomen ventaja sobre las empresas turísticas locales, dominando así nuevos territorios y controlando los negocios en el marco del mercado mundial (Pleumaron, 1999).

Por tanto, un enorme flujo de turistas se dirige de los países ricos e industrializados hacia los países pobres y menos desarrollados, pero el control del mercado lo ejercen algunas empresas que regularmente se encuentran en las naciones ricas. Para apreciar mejor esta relación, es preciso entender el papel de las compañías transnacionales, que mediante las agencias tour-operadoras logran tal propósito, a partir del control de las líneas aéreas y la hotelería.

Las compañías transnacionales integran empresas encadenadas, destinadas a captar la mayor parte de los turistas y absorber en lo posible sus gastos de viaje. En este sentido, los tour-operadores son agentes mayoristas, cuyas empresas se encargan de la intermediación, organización y comercialización de viajes y vacaciones; sobre todo en paquetes turísticos “todo incluido”. Los tour-operadores invierten grandes sumas en publicidad para promover un destino, poseen medios para organizar y vender paquetes turísticos, transportan a los turistas en sus líneas aéreas y los dirigen principalmente a los lugares en donde disponen de hoteles propios –en los cuales igualmente ofrecen gran variedad de servicios–, de tal forma que acaparan los gastos relacionados con distintas actividades.

La lógica de este sistema se basa en dos principios generales: el encadenamiento empresarial vertical, mediante el cual se absorben los gastos que hacen los turistas antes de viajar y llegar a los destinos vacacionales, y la orientación dirigida a captar el mayor número de turistas, mediante paquetes estandarizados y de bajo precio. Así, el sistema opera primordial, aunque no exclusivamente, para el turismo masivo tradicional¹².

Cavlek (2005) ha destacado la importancia de los tour-operadores como intermediarios y como verdaderos impulsores del desarrollo del turismo internacional de masas, debido a su carácter de organizadores y a su relación con las empresas de aviación y hoteleras, que se vieron incentivadas al crecimiento. Entonces, han contribuido significativamente a un vertiginoso desarrollo de la industria “modificando formas previas del fenómeno turístico, respaldando el alargamiento de la temporada vacacional, introduciendo nuevos destinos turísticos y contribuyendo así, a un despliegue geográfico más equilibrado del turismo internacional” (Cavlek, 2005: 129). Sin duda, los tour-operadores han revolucionado la industria y han generado una nueva forma de viajar por el mundo. No obstante, existen tendencias y repercusiones negativas, que suelen ser decisivas para el destino de muchos centros turísticos en el mundo.

En general, la venta masiva de paquetes de bajo precio, la reducción de las utilidades en el ámbito local y los pocos incentivos para reinvertir en el mantenimiento de infraestructura, pueden llevar a una crisis. En tales circunstancias, es previsible la baja en la calidad de los servicios, la pérdida de competitividad y, por tanto, la reducción de los ingresos económicos en todos los estratos sociales. No obstante, este deterioro de los centros turísticos no es importante para los tour-operadores, pues si deja de ser atractivo para los turistas y rentable para los capitalistas, es posible desviar el flujo de turistas y las operaciones a cualquier otra parte del mundo.

En síntesis, el turismo se ha convertido en una de las industrias más centralizadas y competitivas del mundo, y casi ningún otro sector económico ilustra tan claramente el alcance de las empresas transnacionales. Es un modelo dentro del capitalismo global; es la actividad económica que ha tenido mayor dinamismo en los últimos tiempos a nivel

¹² Los tour-operadores que tradicionalmente han ofrecido paquetes turísticos estandarizados han comenzado a explotar nuevas modalidades en el mercado, de manera que ofrecen distintas opciones de consumo, tanto en los viajes de avión, el hospedaje del hotel, el traslado y los paseos guiados. Actualmente, desarrollan estrategias de venta mucho más flexibles e individualizadas, según las preferencias de los clientes.

mundial, también significa un vehículo muy eficaz para la globalización financiera y el movimiento de capitales (César y Arnaiz, 2002). El modelo es de carácter inmobiliario, produce espacios y territorios con grandes influencias y modificaciones de las estructuras económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales; sus impactos pueden ser diferentes entre las diversas sociedades donde se desenvuelve; generalmente, en los países en desarrollo, estas repercusiones son de carácter negativo si se utiliza el modelo turístico tradicional como parte integrante del sistema capitalista.

Se convierte en un fenómeno que hace emerger estructuras; por lo tanto, deben ser analizadas con detalle, a efecto de conocer con precisión si efectivamente estas estructuras emergentes significan un desarrollo para la sociedad, y si puede considerarse como un modelo para la promoción del desarrollo.

1.2 El turismo como actividad económica e instrumento de desarrollo regional

El turismo es un fenómeno que presenta un gran dinamismo; las distintas formas presentadas por éste a lo largo del tiempo vienen determinadas por la evolución y desarrollo de la sociedad que las produce; por el momento histórico en el que surgen; el entorno geográfico, económico y social en el que tienen lugar (Torrego, 2000).

Ha habido un antes y un después del turismo. A partir de los años cincuenta se advierte que puede constituir un próspero mercado, el cual se desarrolla en progresión geométrica, generando como se suele decir, el fenómeno de masas más importante de la segunda mitad del siglo XX (Jiménez, 1993).

Durante décadas, ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. Para muchos países de América Latina y el Caribe, la actividad turística constituye uno de los sectores de mayor dinámica económica; así como también una significativa fuente de ingreso de divisas. Costa Rica y México lideran la región en cuanto al PIB generado por la industria del turismo, alcanzando un 14% y un 12.7 % del PIB total, en el año 2010 (WTTC, 2010). Esto ha provocado una modificación de la estructura socio-profesional y laboral de diversos territorios.

Sin duda, los cambios acaecidos sobre el modelo productivo tradicional (la incorporación de las vacaciones asalariadas, los cambios sociales en el consumo), han incidido en que el turismo se haya convertido hoy día, en un fenómeno social que produce un movimiento de millones de personas en todo el mundo. Más allá de ser un fenómeno social, se ha convertido en un factor de despegue económico y de cambio social; puede considerarse como instrumento de intercambio cultural y actividad de ocio, por lo que necesita abordarse desde una perspectiva integradora, la cual amalgame los distintos ámbitos del proceso en un mismo análisis y permita a su vez comprender su desarrollo.

Tal visión integradora comienza a tomar forma con el surgimiento de nuevos paradigmas interpretativos de la realidad sociocultural y ecológica, tales como los plasmados en la idea de la sustentabilidad¹³.

1.2.1 El turismo en el marco de la sustentabilidad

Múltiples factores contribuyeron a que el concepto de sustentabilidad fuera incorporado a la actividad turística, ya que la idea surge y se desarrolla en medio de un gran debate, a fines de la década de 1980, momento en que la cuestión ambiental cobró gran importancia. Entre esos factores, destacan la influencia creciente del ambientalismo (entendido aquí en su acepción sociológica, no sólo política) sobre el sector turístico; la valoración de la calidad ambiental de los destinos, particularmente en los países desarrollados; el reconocimiento de todos los actores sociales (turistas, población local, agentes públicos e iniciativa privada) de que el turismo puede provocar impactos ambientales y socioculturales negativos en las regiones receptoras; y la declinación de varios destinos turísticos ya consolidados, a causa del deterioro ambiental, con la consecuente pérdida de la rentabilidad económica regional y local (Vera *et. al.*, 1997).

¹³ En la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, realizada en Lanzarote, Islas Canarias (España, 1995), se reconoció que el turismo es una “actividad ambivalente”, que puede aportar grandes ventajas en el ámbito socioeconómico y cultural; y al mismo tiempo, contribuir a la degradación medioambiental y a la pérdida de la identidad local. De allí como también lo expresa la Carta de Lanzarote “la necesidad de desarrollar un turismo que satisfaga las expectativas económicas y las exigencias ambientales, que no sólo sea respetuoso con la estructura socioeconómica y física de cada destino, sino también con las poblaciones receptoras” (Carta del Turismo Sostenible, Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, Lanzarote, Islas Canarias, España, Abril de 1995).

En este contexto, en particular hacia fines de la década de los años ochenta, se pasó a comprender mejor el papel o el valor atribuido a turismo, como estrategia para alcanzar el crecimiento económico del territorio. En muchos países se comenzó a observar que no era posible que el turismo se continuase expandiendo por regiones y lugares, causando trastornos a las poblaciones locales, agresiones al medio ambiente y poniendo en riesgo la misma actividad turística. Esta toma de conciencia sobre los límites del desarrollo turístico se aceleró durante los últimos diez años, período caracterizado por muchos debates en foros y encuentros, y por la producción de gran cantidad de artículos científicos e investigaciones sobre el tema.

El llamado turismo sustentable empezó a tomar fuerza hace aproximadamente diez años, con la expansión de modalidades de turismo agrupadas bajo el rótulo de alternativas que recibieron diversas denominaciones, tales como: turismo de aventura, turismo rural, turismo cultural, ecoturismo y turismo ambiental o de naturaleza.

Esas formas de turismo suelen ser de pequeña escala, encaminadas hacia la exploración de alternativas productivas, distintas a las tradicionales y dirigidas en su mayor parte por y para las poblaciones locales; se proyectan a largo plazo y tienen mayor flexibilidad en el uso de equipamientos y servicios; la oferta es diferenciada y la demanda es más especializada (Vera *et. al.* 1997). Estos diferentes tipos de turismo son considerados compatibles con la conservación del medio ambiente y opuestos al turismo de masas de tipo fordista.

“La concentración espacial de la demanda y la homogenización de la oferta turística hicieron sentir la necesidad de formas alternativas de turismo, en armonía con los elementos naturales, sociales y locales; fomentando el contacto de experiencias y saberes entre los visitantes y la población autóctona. Ante los costos ambientales y sociales del turismo de masas, convencional, propio de una sociedad de consumo y organizado industrialmente, nace una nueva alternativa, responsable y sustentable, selectiva en términos económicos, en valores y comportamientos. Esto quizá esté diseñando el turismo del futuro, más integrado cultural y ambientalmente” (Cavaco 1996: 104).

Al respecto, el ecoturismo se distingue de otros tipos de turismo, por ser una actividad que se desarrolla principalmente en zonas rurales y naturales, aisladas de los núcleos urbanos. Asimismo, sus atributos hacen de esta modalidad turística una herramienta valiosa para la conservación y el desarrollo de espacios naturales y rurales. Sin embargo, el desarrollo de esta actividad en una zona determinada no es algo que ocurre de manera automática.

En este sentido, las organizaciones o grupos locales que lideran las iniciativas de ecoturismo necesitan construir procesos consolidados de gestión colectiva de los recursos, haciendo uso de las potencialidades endógenas para fomentar la participación y capacidad organizativa de la población. Esto quiere decir que si una comunidad cuenta con los recursos y las condiciones adecuadas para determinada actividad, se deben aprovechar esas condiciones favorables para llevarla a cabo y así convertirse en un espacio productivo, a través de un esfuerzo conjunto y coordinado para el beneficio de todos sus integrantes. Este aprovechamiento de recursos y condiciones favorables debe ser sostenido; es decir, implica compromiso en la utilización y el manejo de los mismos de acuerdo con los espacios naturales y culturales en los que se insertan las actividades turísticas.

Los fundamentos del turismo sustentable son los principios del *Informe Brundtland*, publicado en 1987. Se presenta como una derivación de la conocida definición de dicho informe, según el cual el desarrollo sustentable es el que debe “atender las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender las necesidades de ellas” (Brundtland, 1987: 43).

La sustentabilidad pasa a ser un concepto central que propone la reevaluación del papel del turismo en la sociedad contemporánea. Concepto que demanda una visión a largo plazo de la actividad económica y que pretende ofrecer una respuesta al proceso de degradación ambiental, a los problemas y desigualdades sociales generados por un estilo de crecimiento económico que, además de comprometer la satisfacción de las necesidades de grandes sectores de la población mundial, limita las oportunidades de las generaciones futuras para satisfacer las propias.

El Informe Brundtland –también conocido como *Nuestro Futuro Común*– estableció las bases para promover el desarrollo sustentable, es decir, la integridad ecológica, la eficiencia económica y la equidad social. La viabilidad y la eficiencia económica deben ser buscadas por medio del prudente crecimiento de la economía, limitando la capacidad de carga del medio natural del territorio, o sea, un crecimiento a medida para cada caso. La equidad social requiere la búsqueda de mejores indicadores de calidad de vida para las poblaciones menos favorecidas; la integridad ecológica hace referencia a la conservación de la biodiversidad de los recursos naturales.

La definición de sustentabilidad provocó –y aún provoca– un gran debate académico. Algunos investigadores han cuestionado los planteamientos básicos del desarrollo sustentable, entendiéndolo como un discurso del actual momento de expansión capitalista, que simplemente une la naturaleza al capital de una nueva manera.

Algunos autores como Martínez-Alier (1994) argumentan que, si bien el concepto impulsado por el Informe Brundtland trajo algunos avances en comparación con otros documentos que trataron este tema con anterioridad, no llega a ser innovador o radical. La principal crítica está dirigida al carácter del concepto expresado por el Informe que, al dejar oscuro su significado, permite varias lecturas que van desde un significado avanzado de desarrollo asociado a la justicia social, la participación política y la preservación ecológica, hasta una lectura conservadora que se asemeja al concepto de crecimiento económico, al que solamente se agregó la variable ecológica.

Escobar (1995) explica que el discurso del desarrollo sustentable propuesto por organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, dentro de la economía liberal, trata de reconciliar la economía y la ecología a nivel epistemológico y político. Esta reconciliación intenta crear la impresión de que sólo son necesarias correcciones menores al sistema de mercados, para lograr llegar a una era de armonía socio-ambiental, escondiendo el hecho de que la estructura económica no puede incluir preocupaciones ambientales y sociales, sin una reforma sustancial.

Así, según estos autores, lejos de cuestionar el modelo dominante en la sociedad contemporánea, representado por la economía de mercado del capitalismo, el concepto formulado por el Informe Brundtland considera de manera simplista al crecimiento como

un remedio imprescindible, para asegurar la conservación del medio ambiente y resolver los problemas sociales, como por ejemplo, en los países pobres.

Desde esta óptica, el desarrollo sustentable es una nueva estrategia de apropiación de los recursos, basada en una ideología que legitima las políticas intervencionistas, en nombre del medio ambiente. Se definen otra vez los problemas y se formulan las soluciones, no desde dentro de las sociedades en cuestión, sino desde fuera. El manejo ambiental se puede convertir en una manipulación del medio ambiente de pequeños grupos externos de interés, para satisfacer sus necesidades, más que las de los habitantes locales (Escobar, 2000).

Es difícil no estar de acuerdo con el principio de sustentabilidad, pues resulta básico para la supervivencia humana, dada la actual crisis socio-ambiental; se ha ido divulgando y popularizando, hasta formar parte del discurso oficial y del lenguaje común. Esto ha provocado que adopte diferentes sentidos, muchas veces contrapuestos en relación con los intereses económicos, políticos y sociales de los actores involucrados.

Otra posición plantea un panorama más positivo, al destacar que el concepto de sustentabilidad debe implicar una visión distinta del futuro. Se busca la equidad social, el bienestar generalizado, la justicia y la paz; metas que son difíciles de alcanzar. Definir la sustentabilidad desde estos principios abre nuevas perspectivas sociales y la posibilidad de plantear una nueva racionalidad ecológica (Leff, 1993; 1995).

La perspectiva de la sustentabilidad ha llevado a relacionar la crisis ambiental con la crisis social; no obstante, esta vinculación está lejos de ser una cuestión simple, ya que es el resultado de procesos ambientales y de fenómenos de orden social, político, económico y cultural, que responden a una causalidad múltiple y a interrelaciones difíciles de aprehender en su complejidad histórica. No se trata de resolver la contradicción entre conservación y desarrollo, internalizando las condiciones ecológicas para un crecimiento sostenido de la economía, sino de repensar el ambiente como un potencial para un desarrollo alternativo; es decir, de construir un nuevo paradigma productivo que integre a la naturaleza y a la cultura (Leff, 1995).

De esta manera, el ambiente emerge como un sistema complejo objeto de un proceso de reapropiación social y el principio de equidad, es indisociable de los objetivos de la sustentabilidad. El problema de la reapropiación social de la naturaleza está vinculado con las condiciones de existencia de las comunidades, con la legitimación de los derechos de propiedad sobre su patrimonio de recursos naturales y de su propia cultura; así como con la redefinición de sus procesos productivos, sus estilos de vida y los sentidos de su existencia. Menciona Leff (1995) que

“la reapropiación de la naturaleza plantea un principio de equidad en la diversidad, que implica la autodeterminación de las necesidades, la autogestión del potencial ecológico de cada región en estilos alternativos de desarrollo y la autonomía cultural de cada comunidad, procesos que definen las condiciones de producción y las formas de vida de diversos grupos de la población en relación al manejo sustentable de su ambiente” (Leff, 1995: 6).

La sustentabilidad en esta perspectiva, se basa en la democracia y la equidad, que se definen en términos de las condiciones de reapropiación del ambiente y de la calidad de vida¹⁴, es decir en el empoderamiento local a partir del compromiso integral de las comunidades en ese proceso.

La problemática ambiental ha abierto un proceso de transformación del conocimiento, planteando la necesidad de generar un método para pensar en forma integrada y multivalente los problemas globales y complejos, así como la articulación de procesos de diferente orden de materialidad. El concepto de ambiente penetra así en las esferas de la conciencia y del conocimiento, en el campo de la acción política y en la construcción de una nueva economía, inscribiéndose en los grandes cambios actuales. Pero, a pesar de que la preocupación por la sustentabilidad está en el centro del debate actual y aparece en las agendas políticas de los gobiernos en todos los niveles territoriales, existe una gran distancia entre el discurso y la práctica, la mayoría de las veces por falta de voluntad política, de quienes deben implementar las medidas necesarias.

¹⁴ El concepto de calidad de vida aparece actualmente como una categoría en el discurso del desarrollo sustentable, e incluso se puede decir que mejorar la calidad de vida es el objetivo, el fin y la nueva medida de este tipo de desarrollo. Para Leff (1995), la calidad de vida se establece mediante un proceso de reapropiación y autogestión de las condiciones de vida de la población, a través de las necesidades sentidas y sus valores subjetivos. La calidad de vida integra así el proyecto cultural, el proyecto de desarrollo y el proyecto de vida de cada comunidad.

1.2.2 El turismo como aspecto de la regionalización y su incidencia en las formas de organización territorial

▪ *El Proyecto Mesoamérica*

El Proyecto Mesoamérica fue lanzado oficialmente por los presidentes y jefes de Estado y de Gobierno de México, Centroamérica y Colombia, el 28 de junio de 2008 en el marco de la X Cumbre del Mecanismo de Diálogo y Concertación de Tuxtla, celebrada en Villahermosa, México, como resultado de un proceso de reestructuración institucional.

En dicha Cumbre, los mandatarios revisaron los procesos de reestructuración del Plan Puebla-Panamá (PPP), iniciado en la "Cumbre para el Fortalecimiento del PPP", celebrada en abril de 2007, en Campeche, México y acordaron su evolución hacia el Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica: "Proyecto Mesoamérica" (PM).

PM en su origen, fue presentado como una propuesta de integración económica para la región mesoamericana –exceptuando casi todo el occidente y la zona principal del centro de México–. La conforman los estados del sur-sureste mexicano de Puebla, Guerrero, Veracruz, Oaxaca, Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Chiapas, y los siete países de América Central: Guatemala, Belice, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Costa Rica, Panamá y Colombia. Esta nueva regionalización corresponde a lo que señala Bartra: “las grandes áreas del continente están acotadas por acuerdos económicos, cartas de garantía para el capital que intensifican las interdependencias y financieras: el TLCAN, el Mercosur, el Pacto Andino y el ALCA” (Bartra, 2001: 23).

El 15 de junio de 2001, en San Salvador, El Salvador, durante la sesión Cumbre Extraordinaria del Mecanismo de Diálogo y Concertación de Tuxtla, por los jefes de Estado y de Gobierno de los nueve países señalados, se lanzó el Plan Puebla Panamá, donde uno de los principales promotores fue el ex presidente mexicano Vicente Fox Quesada (Barceló, 2002: 24). Cabe mencionar que este proyecto inició con el ex presidente Ernesto Zedillo a raíz de la entrada en vigor en 1994 del TLCAN, firmado con Estados Unidos y Canadá en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, primer paso para la conformación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

La estrategia del PPP tuvo como base los proyectos preparados por la Secretaría General del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), presentados en la reunión del Grupo Consultivo Regional de Centroamérica, que se celebró en Madrid, España, el 8 y 9 de marzo de 2001. También se basó en el proyecto preparado por la Presidencia de la República de México, mediante la Coordinación del PPP, presentado también en marzo de 2001. “Estas propuestas fueron consideradas por los presidentes de los países de la región, como elementos para formular una estrategia para la transformación” (BID, 2004).

Según la versión oficial, el PPP es “un esfuerzo conjunto entre Centroamérica y México para el desarrollo de la macrorregión, en un marco respetuoso de concertación, entendimientos y consensos de pleno respeto a la soberanía de los estados comprendidos en ella, permite que dicha región haga valer su potencialidad y características para convertirse en un polo de desarrollo de ‘clase mundial’ en América Latina” (Villafuerte, 2002: 23).

Para los críticos y opositores al PPP, esta propuesta parece una falacia, ya que en la región, se encuentra un sector de la población más pobre del mundo y parece difícil que los países centroamericanos, que se han distinguido la mayoría por una economía que depende de los ciclos de producción de un solo producto, alcancen el desarrollo de una economía industrial avanzada.

La iniciativa del PPP vino a complementar los dos intentos de integración entre México y Centroamérica, en el marco del Acuerdo de Tuxtla desde 1991. Este Plan responde a varios intereses de Estados Unidos en la zona. El primero y que ha marcado las pautas de la historia centroamericana, es la ubicación geográfica del Istmo, ya que sirve de interconexión entre los océanos Atlántico y Pacífico; otro es la enorme biodiversidad de la región debido a que ésta es única en el planeta, porque corresponde a la división entre la neo-ártica de América del Norte y la amazónica; también los recursos energéticos son de gran interés para los inversionistas extranjeros. La última característica relevante del área es su fuerza de trabajo y la posible contención de los flujos migratorios.

Respecto al primer punto de interés estadounidense en la región, encontramos que actualmente predomina la necesidad geoeconómica que el oriente de Estados Unidos tiene en el contexto de la globalización (Barreda, 2002). Debido a que entre el río Mississippi y la Costa Atlántica se concentra la mayor parte de su economía, pocas riquezas estratégicas se encuentran en el oeste, por lo que se ven en la necesidad de diseñar medios de transporte

que comunique a este territorio. De ahí la gran importancia de las zonas ístmicas de México y Centroamérica.

De hecho, en el diagnóstico respecto a América Latina que realiza el gobierno de la República Mexicana, se menciona la intención de construir un ferrocarril de alta velocidad en Nicaragua, para enlazar el Litoral Atlántico con el del Pacífico, en un “Canal Seco”, para el servicio internacional de contenedores (Levy *et. al.*, 2001).

Pero no sólo se plantea un cruce interoceánico, sino también utilizar la abundante población de la región, para emplearla como mano de obra barata en el ensamblaje de mercancías; para ello se pretende crear corredores de tránsito interoceánico que faciliten la comunicación del este de Estados Unidos con la costa norteamericana del Pacífico¹⁵. Esto corresponde a la nueva división internacional del trabajo que surgió a finales del siglo XX, la cual transfiere las industrias de territorios desarrollados a países pobres, para aprovechar la mano de obra barata y abundante.

En los corredores se plantea también una serie de actividades económicas, como es la industria maquiladora, los agro-negocios, la biotecnología o el turismo. Se consideran tres tipos de actividades productivas: a) las propiamente industriales dentro de las cuales entrarían la industria convencional petrolera o petroquímica y la maquila textil o micro-eléctrica; b) los negocios asociados a la riqueza biológica como agricultura convencional, industria de agro-exportación, plantaciones forestales, plantaciones exóticas, biotecnología, privatización de las Áreas Naturales Protegidas, etc.; c) los servicios turísticos de turismo convencional, de aventura, turismo cultural y ecoturismo.

Por otra parte, el asunto de la sustentabilidad ecológica y la biodiversidad, otra de las dimensiones más frecuentes en el debate actual sobre el desarrollo, representa un tema controvertido en un momento en el que la conservación del medio ambiente cobra importancia debido a la contaminación y a la destrucción de los recursos naturales, asociada con el imperio de los criterios neoliberales de abrir, privatizar y desregular. La principal fuerza productiva del Plan Puebla-Panamá es su biodiversidad.

¹⁵ Entre los proyectos de infraestructura de transporte considerados por el PPP, destacan los corredores del Golfo, Pacífico y Transísmico, mismos que podrían reactivarse con la renovación, aumento o construcción de 16 ejes carreteros (Barreda, 2002).

Es en México y Centroamérica, donde encontramos la segunda región más rica en biodiversidad del mundo, a lo que se ha llamado Corredor Biológico Mesoamericano (CBM). Éste se originó entre 1992 y 1993 como creación del Banco Mundial y forma parte importante del PPP. El CBM está enfocado a la conservación de la biodiversidad y su uso sustentable en áreas intermedias, entre áreas naturales protegidas en el sureste de México y Centroamérica (Villafuerte, 2002).

El concepto de *corredor*, nace de la teoría de la biodiversidad de islas, la cual propone que la conservación de “fragmentos” de biodiversidad en reservas rodeadas por prácticas y tendencias amenazantes, no es suficiente para la conservación de la flora y la fauna, y que la vinculación de éstas entre sí, genera un mayor valor de conservación (Carlsen, 2002).

Si bien el concepto del Corredor Biológico Mesoamericano se refiere a un sistema de ordenamiento territorial referido a las áreas naturales protegidas, propone además la hipótesis de que constituye una versión inicial y tentativa de integración del territorio, basada en una estrategia, cuyo objetivo prioritario se enfoca en el tipo de recursos más importantes en la actual etapa de la acumulación del capital global¹⁶. Sin embargo, esta iniciativa de integración ambiental implica una importante reorganización de la región, que puede representar una amenaza para la biodiversidad y los organismos biológicos, ya que planea controlar y administrar los recursos; por tanto, la mejor forma de controlar las riquezas de América Latina debe ser la conservación por parte de los habitantes, que son los que viven y conocen su riqueza biológica.

La concepción del territorio a partir de la integración ambiental viene a complementar lo que se ha perfilado en el Plan Puebla-Panamá, mediante el establecimiento de corredores multimodales de contenedores y maquiladoras; así como de carreteras que traspasan y conectan las regiones. En el CBM se integra, hasta cierto punto, lo que en el Plan Puebla-Panamá aparece como un conjunto de regiones reestructuradas y a la vez desestructuradas; en parcelas cruzadas por trazos de ramales de carreteras y extensas zonas de afectación ocasionada por las obras hidroeléctricas. En contrapartida –y sin embargo de manera complementaria– en el Corredor Biológico Mesoamericano, los

¹⁶ El CBM tiene por objetivo integrar políticas de ordenamiento territorial y conservación, mediante el establecimiento de conectores, entre las áreas protegidas del sureste de México y Centroamérica, para evitar el aislamiento biológico y garantizar el equilibrio de los ecosistemas terrestres y marinos.

ámbitos nacionales pasan a formar parte de un subsistema definido por regiones y subregiones, articuladas por redes, nodos y conectores.

Se puede concluir que el Plan Puebla-Panamá fue un proyecto de integración más para la región de México y Centroamérica, que plantea lograr el desarrollo de acuerdo con los mecanismos económicos y de cooperación regional; sin embargo, esta iniciativa no parecía nada autónoma, ya que dependía del financiamiento que otorga el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. El Banco Mundial aprobó 39 millones de dólares, destinados al Corredor Biológico Mesoamericano (20 para la parte centroamericana y 19 para la parte mexicana) y el BID otorgó la cantidad de 4, 224 millones dólares, en la reunión de Mérida en el 2002. Estas sumas podrían haber impulsado la infraestructura, pero el aspecto financiero fundamental para promover la capacidad productiva, proviene de la atracción de la inversión extranjera directa, abriendo una nueva fase y espacio para el capital transnacional (Villamar, 2001).

▪ *El turismo en la región del Proyecto Mesoamérica*

El turismo es un sector de actividad distintiva representativo de la globalización, entre otras razones, porque facilita el desplazamiento recurrente de larga distancia de los consumidores, abriendo las regiones más distantes a una forma de competencia multinacional y comunicación estandarizada y, en segundo lugar, es un componente de capital ligero, que se basa en el suministro de servicios (Torrego, 2000).

Va más allá de las empresas capitalistas que lo promueven, representa una movilización considerable de personas y recursos, tomando en cuenta el peso creciente que han adquirido los flujos y servicios turísticos a escala mundial. Su desarrollo continuo y creciente desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, ha hecho que represente una importante fuente de ingresos, así como una parte significativa del PIB de diversos países.

Los desarrollos turísticos en vías de ser promovidos como parte del Proyecto Mesoamérica, representan una estrategia original de disposición del territorio, dirigida al máximo aprovechamiento de sus recursos –naturales, humanos y culturales– en regiones no abiertas anteriormente a la explotación turística.

Ejemplos sobresalientes, como la Riviera Maya en Quintana Roo (México) y el Mundo Maya, que comprende a cinco países –México, Guatemala, Belice, Honduras y El Salvador–, constituyen un antecedente y futuro complemento del PPP. En su origen, el proyecto Mundo Maya fue concebido de forma independiente como región turística con grandes posibilidades en un escenario altamente competitivo a escala mundial. Por eso –y por representar una región estratégica por sus recursos en biodiversidad–, se le ha incluido en el PPP. Mundo Maya se sustentó en un concepto de la integración, como una región multinacional, conformada por subregiones –en el caso de México–, en donde el turismo ha sido punto de partida, a instancias de un aglutinador cultural ancestral común.

Como sector del mercado de servicios, se halla íntimamente relacionado con el concepto paisajístico del territorio y su planeación. En los últimos años, los desarrollos turísticos se orientan hacia un concepto de un uso mayor en extensión, como intensivo e integrado del territorio. De hecho, se ha modificado la idea de un turismo de naturaleza fortuita y casuística. La diversificación de los destinos y opciones de rutas y circuitos se encuentra comprendida en la previsión de los promotores. La posibilidad de consolidación territorial, con base en esta suerte de superestructura o equipamiento de servicios, es percibida en muchos lugares como elemento determinante y eje gravitacional de numerosas economías locales y actividades, cuyos requisitos de “clase mundial” forman parte obligada del acondicionamiento que supone cualquier proyecto de desarrollo modernizador (Barreda, 2002: 52).

Asimismo, desde el punto de vista del componente poblacional, representa un fenómeno intermedio, situado entre el desplazamiento continuo de gran cantidad de población, proveniente de los más diversos puntos del mundo, a través de los modernos medios de transporte, y el aspecto de un particular patrón de asentamiento demográfico, que se perfila en las regiones y localidades, que son para tal efecto, asiduamente frecuentadas.

El fenómeno turístico se caracteriza por su intermitencia y la forma recurrente de sus flujos de población, inestable y en constante renovación, la cual ocupa y configura espacios que el autor Augé (2008) define como “no lugares”, es decir, lugares de paso o corta estancia, sin hallarse asociados a identidades y significados especiales.

Este fenómeno estimula y atrae a su vez por la demanda de servicio que representa, la emigración de población en busca de empleo en este sector, incluido el de la construcción; configurando así un sector de población que se establece en asentamientos en la periferia de los polos turísticos, algunos de los cuales, como sucede en Cancún, se han convertido en verdaderos complejos urbanos que se extienden a lo largo del litoral del Caribe.

El turismo supone también un aspecto de las políticas de ordenamiento del territorio, al suscitar cambios en el uso tradicional del suelo, para el fomento de sus proyectos¹⁷, algunos de los cuales implican especulación de tierras y fraccionamiento de terrenos, para grandes proyectos hoteleros en zonas de playa; con eso se induce un desarrollo urbano que afecta a los ecosistemas, puesto que genera un efecto multiplicador, contribuye a una configuración y la organización específicamente turística de las regiones.

La importancia económica actual y la distribución territorial del turismo en México, son en buena medida, resultado del fomento decidido y prolongado por parte del gobierno federal. Vale la pena mencionar que los objetivos y las estrategias principales de la política turística no han cambiado de manera sustancial durante las últimas tres décadas. Como lo demuestra un análisis de los documentos de la Secretaría de Turismo (SECTUR), desde el principio se persiguieron tres objetivos principales (Brenner y Aguilar, 2002): la generación de divisas, la creación de empleo y la estimulación del desarrollo socioeconómico en áreas periféricas, supuestamente sin otras opciones de desarrollo. No obstante, a mediados de los años noventa, se agregaron algunas metas no económicas como la conservación de los recursos naturales, la preservación de la cultura local y el fortalecimiento de la participación social de la población, inmediatamente afectada por los procesos del crecimiento turístico (Poder Ejecutivo Federal, 1995; SECTUR, 2001).

¹⁷ A partir de 1960, el Estado de México se abocó a la planificación del turismo creando Centros Turísticos Integralmente Planificados (CTIP). Estos centros toman como soporte el espacio litoral, y en todos los casos, se considera el medio ambiente natural a partir de su función escénica, de soporte para el emplazamiento, y de soporte para la estabilidad operativa. En la función escénica, el medio ambiente es la base del atractivo; en la función de soporte para el emplazamiento, el medio ambiente aporta los recursos para el uso del suelo; y la función de soporte para la estabilidad operativa, permite el desarrollo de la economía (Masri de Achar y Robles Ponce, 1997).

El turismo en México, al igual que en los países de Latinoamérica, constituye una actividad complementaria de la economía de los países desarrollados, con lo cual se refuerza la relación dominación-dependencia, buscando la política turística facilitar a la población de los países industrializados el disfrute de su tiempo libre. Desde el discurso político, se plantea como base para la obtención de divisas, como sinónimo de generación de empleos y como un mecanismo que favorece la redistribución del ingreso interno, pero no se considera al turismo como una respuesta a la necesidad de esparcimiento de un pueblo (Molina y Rodríguez, 1999).

▪ *El desarrollo turístico Mundo Maya*

El turismo en Guatemala y el sureste de México se estableció aisladamente desde los años sesenta¹⁸, cada país había avanzado en su propio espacio en crear y desarrollar diferencialmente dicha rama. Desde 1986 se realizaron pláticas, estudios y acuerdos de México con Guatemala, Belice, Honduras y El Salvador. En Belice, en 1990, se acordó crear la Organización Mundo Maya (OMM)¹⁹; en Antigua Guatemala se firmó en agosto de 1993 el convenio constitutivo de la OMM; en mayo de 1993, en Copán, Honduras, los presidentes de los cinco estados suscribieron la Declaración de Copán, inaugurando la OMM y en noviembre de 1995, queda registrada en la Organización de Estados Americanos (OEA). El proceso de integración se explica mediante diversos aspectos que presentamos a continuación.

➤ Integración formal desde el inicio

Mundo Maya es un proceso multinacional de integración, mediante la promoción y desarrollo de la actividad turística, que comienza a partir de que se sanciona jurídicamente, antes de que hubiera un proceso de integración de hecho entre capitales de las ramas turísticas de los países miembros (Mundo Maya, 1993). A partir de la sanción jurídica,

¹⁸ Entre los destinos culturales y de playa destacan: Mérida, Chichén Itzá, Uxmal, Palenque, San Cristóbal de Las Casas, Cozumel en el sureste de México y Antigua Guatemala, lago de Atitlán-Chichicastenango en Guatemala. En los años setenta fue creada la ciudad de Cancún, como centro turístico integralmente planeado, para utilizar el turismo como instrumento de desarrollo regional. En los años ochenta, teniendo como centro a Cancún, se posiciona a la zona del Caribe mexicano como destino de sol y playa, ya existiendo un primer nivel de integración regional mediante el eje del turismo, con características de enclave.

¹⁹ La OMM tiene una estructura organizativa integrada por una Comisión regional, un Consejo Directivo, una Dirección Ejecutiva, una Comisión Consultiva y varias Secretarías Técnicas permanentes (OMM, 1996).

comienza a darse el proceso de entrelazamiento de los sectores turísticos, aprovechando y conduciendo a la complementariedad de recursos.

➤ Integración territorial

Una característica singular es que este proceso se basa en la especialización económica de una macrorregión, integrada por regiones de varios países que se complementan para crear concentraciones geográficas, en la actividad del turismo en su sentido amplio.

La macrorregión maya comprende los estados del sureste de México y regiones de los países centroamericanos mencionados. En ella se encuentran localizados: infraestructura, atractivos y servicios turísticos (véase Cuadro 3) en sus dimensiones nacionales, regionales y locales.

Cuadro 3. Sureste de México: Oferta de servicios turísticos 2010

Estado	Establecimientos de hospedaje	Cuartos	Agencias de viajes	Restaurantes turísticos
Campeche	279	7,017	27	599
Chiapas	794	17,293	137	1,242
Quintana Roo	893	82,983	117	997
Tabasco	429	10,704	45	829
Yucatán	371	10,209	141	532

Fuente: Elaboración propia a partir de información de SECTUR 2011, *Compendio Estadístico del Turismo en México* (SECTUR 2011).

El polo aglutinador de esta integración es la ciudad de Cancún, destino y centro principal de distribución turística hacia otros destinos. El mayor dinamismo se localiza en el corredor Cancún-Tulum, al que se articulan sistemas de polos secundarios y de menor jerarquía.

El multidespino es una efectiva vía de integración, mientras más destinos turísticos se ofrezcan, se tendrán más posibilidades de desarrollo; esta organización integra territorialmente conjuntos de destinos dispersos de menor densidad, capacidad y desarrollo regional del capitalismo. Los corredores turísticos y rutas ecoturísticas son la modalidad principal de articular el territorio en el Mundo Maya²⁰, mediante los tipos de tours de

²⁰ Algunos ejemplos de rutas y corredores turísticos regionales en el sureste de México: corredor Cancún-Riviera Maya, Ruta Maya, Ruta Culturas Vivas, Ruta Selva Lacandona, corredor Región Costa Yucatán-Campeche, corredor Sur Costa Istmo-Oaxaca, etc. En Guatemala, destacan los sistemas turísticos: Guatemala,

distinto tamaño –excursiones radiales, recorridos, circuitos–, los viajeros individuales y las actividades económicas turísticas.

El multideestino complementa diversidad de atractivos: playas, diversiones, arqueología, selvas y biodiversidad, ciudades coloniales, y las dinámicas socioeconómicas y culturales de la actual población maya. Recursos cuyo valor de uso utiliza el capital sin enajenarlo, en distintos tipos de turismo: de masas, ecoturismo, arqueoturismo y de aventura.

Cuenta con variada infraestructura física, comunicaciones electrónicas, flujos de información; transporte aéreo, marítimo y terrestre²¹. Las inversiones en la infraestructura tienden a desarrollarse paulatinamente.

➤ La vinculación al mercado mundial

El mercado mundial del turismo es el objetivo de esta integración. Normalmente cuanto mayor es el mercado habrá más empresas y más ventas por empresa; a los consumidores se les ofrecen menores precios y mayor variedad de productos. De ahí la clave de una oferta turística integrada que incluye espacios de distinta escala, varios países, riqueza, diversidad y dispersión territorial de los atractivos.

Vincula áreas de Estados Unidos, Canadá, Europa, otras regiones de México y América del Sur, de donde provienen principalmente los turistas; también capitales, tecnología y capacidad gerencial hotelera. Es un proceso que trasciende la región y que obedece a los impulsos de la globalización, mediante la complejidad de aspectos que incluye el mercado de la actividad turística internacional.

➤ Economías de escala externas en la integración de capitales de distinta escala y origen
La dinámica natural de integración del capital hace que en la práctica, Mundo Maya sea una industria integrada por grandes empresas oligopólicas que controlan las actividades claves, más una gran cantidad de empresas ubicadas en actividades secundarias y regiones de menor desarrollo.

Moderna y Colonial, Altiplano, Cultura Maya Viva, Aventura en el Mundo Maya, Ruta Pacífico, Ruta Izabal, un Caribe Verde (OMM, 1996).

²¹ Por ejemplo, en julio del 2000, se inauguró una línea de vuelos entre Cancún, Petén y Ciudad de Guatemala con conexiones a Europa, y en noviembre una de autobuses entre la frontera de México con Chiapas, cerca de Tapachula con Petén y Chetumal, Quintana Roo, pasando por Belice (OMM, 1996).

Las economías de escala externas constituyen una importante ventaja competitiva de este proceso. Éstas se producen cuando el costo unitario depende del tamaño de la industria, y no necesariamente del tamaño de las empresas que la integran (Krugman y Obstfeld, 1994). Implican rendimientos crecientes, por lo tanto, es más eficiente cuando mayor es la escala que se lleva a cabo; en otras palabras, cuanto mayor sea la cantidad de turistas que pueda atraer del mercado mundial.

La dinámica de grandes capitales de empresas transnacionales, que invierten en hoteles y actividades complementarias de turismo y líneas aéreas, se conjunta con capitales nacionales, regionales y locales, ubicados en inversiones hoteleras de menor magnitud y servicios complementarios. El ecoturismo realizado por organizaciones comunitarias campesinas, comienza a integrarse a este proceso ubicado en la escala más baja del sistema. De acuerdo con César y Arnaiz (2002), estamos frente a un sistema de integración de capitales de distinta escala y origen, en el que a la vez se distribuyen los beneficios desigualmente, en función de la posición que cada uno ocupe en el sistema.

➤ Integración de las actividades de las instituciones

Las instituciones sectoriales de los cinco países y los gobiernos de los estados del sureste en el caso de México realizan conjuntamente actividades de impulso y protección al turismo de Mundo Maya, en sus respectivos planes de desarrollo, entre ellas: promoción internacional y nacional, búsqueda de apoyo financiero externo, estudios, creación y mantenimiento de infraestructura, servicios de seguridad, etc. Mundo Maya quedó integrado como parte del Plan Puebla-Panamá, mediante varios proyectos anteriormente mencionados.

➤ La integración de regiones fronterizas²² de Guatemala y México

Desde el punto de vista de las zonas fronterizas de Guatemala y México, el Petén es la región guatemalteca que tiende a experimentar distintas modalidades y mayor dinámica de integración en el marco del Mundo Maya, con el Caribe, la Selva de Chiapas y la Península de Yucatán.

²² La integración fronteriza es el conjunto de procesos que incrementan las relaciones económicas, sociales y culturales, entre regiones fronterizas, en función de la reproducción de la economía y sociedad regional (González, 1991).

El polo turístico de Tikal y la ciudad de Flores están vinculados por vía aérea y terrestre con Cancún, Mérida, Chetumal, Palenque y Villahermosa. Dichas carreteras comunican con Palenque, área arqueológica de la Selva Lacandona, Comitán de Domínguez, San Cristóbal de Las Casas y otros lugares en Chiapas. También destaca la construcción de la autopista Tabasco-El Petén, que permitirá acelerar el comercio entre el noreste del vecino país y el sureste mexicano, además de activar el turismo de la Ruta Maya.

➤ Las diferencias en los beneficios de la integración turística y algunos riesgos

A partir del argumento de las economías de escala, las empresas oligopólicas más grandes y competitivas, y las regiones donde éstas centran su actividad, son las que también concentran los bienes. Las empresas pequeñas y los polos turísticos de menor jerarquía obtendrán beneficios de economías de escala externas, pero en magnitudes menores. Un ejemplo es el caso de Petén, con importantes atractivos turísticos, pero los tours organizados desde Quintana Roo y Chiapas se reducen a uno o dos días de estancia, por lo que el gasto de los turistas y otras repercusiones económicas, directas o indirectas, son menores en las distintas esferas. Similar fenómeno ocurre entre países, en este caso, la situación de México es dominante regionalmente con relación a los pequeños estados centroamericanos. Pero aun en situación de asimetría, esta modalidad de integración permite al conjunto de países y regiones responder a la competencia mundial de otros espacios turísticos, aspecto en el que se benefician todos, aunque desigualmente.

Uno de los principales peligros, es la tendencia a la privatización y a las concesiones indiscriminadas de recursos naturales y patrimonio arqueológico, que en el caso de regularse mediante acciones gubernamentales, corre el riesgo de incrementar la destrucción y el saqueo. También, en algunos casos, el de excluir del dinamismo de estas actividades a los campesinos indígenas de las comunidades mayas, cuya participación tiene que ser estimulada y apoyada por las instituciones, para involucrarlos mediante el ecoturismo y otras actividades complementarias, con el fin de generar ingresos que les permitan crear, diversificar y desarrollar capacidad productiva, ante el predominio oligopólico del Mundo Maya.

1.3 La producción de nuevas territorialidades en el turismo

De la lectura del Proyecto Mesoamérica, Plan Puebla-Panamá como se nombró originalmente, se interpreta que la vía implícita de desarrollo para la región sureste de México y los países centroamericanos es de carácter exógeno, porque se origina y es dependiente de las decisiones tomadas fuera del área, con participación marginal, o sin participación de las instituciones y sociedades de las diversas regiones y tiende a difundirse mediante las grandes empresas, las cuales operan en la lógica de la fragmentación de la producción y la división espacial de las funciones de las compañías.

La actividad turística mediante la implementación de proyectos y modelos de desarrollo exógenos, tales como el Programa Mundo Maya y el Corredor Biológico Mesoamericano, ambos enmarcados en el Plan Puebla-Panamá, se convierte en uno de los principales agentes de la dinámica de los lugares y de las relaciones sociales previamente establecidas, engendrando un proceso dialéctico de producción de nuevas territorialidades, que repercuten en el estilo y en la vida cotidiana de las comunidades locales.

La producción de nuevas territorialidades redefine no sólo el uso de los espacios urbanos o naturales, sino el significado y los valores sociales, atribuidos a ellos por los residentes. Ese escenario puede ser ejemplificado con la valoración de las áreas, en busca de disfrute turístico y la consecuente instalación de equipamientos turísticos y emprendimientos, que contrastan marcadamente con la realidad social de los destinos. “Los mega emprendimientos subordinados a esta lógica diseñan nuevas funcionalidades territoriales, desestructurando la organización social local; imprimiendo, por lo tanto, nuevos valores ambientales y socioculturales, y delimitando de manera arbitraria y autoritaria nuevas territorialidades” (Rodríguez, 2006: 307).

Rodríguez (2006) observa que el movimiento de producción de los territorios turísticos no es unidireccional, en la medida en que se producen nuevas horizontalidades, como formas de resistencia de la cultura local, frente al intento de homogeneización impuesta por el turismo. En la perspectiva de la multi-territorialidad, los espacios elegidos para la práctica turística conviven dialécticamente con los espacios utilizados por los residentes, para el desarrollo de actividades cotidianas, de sociabilidad y de vivencia cultural.

“Con las nuevas formas de elegir y reconstruir los lugares con atractivos, se participa de la apropiación de territorios que se despegan del lugar para transformarse en símbolos de consumo y focos de atracción social, en cuyos desplazamientos aparece la mercantilización, conjuntamente con otras instancias de intercambio social y creación cultural” (Cammarata, 2006: 359).

Se trata de un proceso continuo, donde los territorios turísticos se confunden con los espacios de convivencia y de integración sociocultural. La apropiación turística de los territorios revela un contexto de pluralidad y entrecruzamiento cultural, cuya materialización en los lugares de ocio y vivencia colectiva, se caracteriza por una variedad de discursos y representaciones que se interpretan, dando como resultado producciones multiculturales.

El turismo integra un amplio proceso de reinterpretación de los territorios y de las identidades locales, como estrategia de inserción económica y diferenciación en el mercado, dando origen a nuevos contornos y matices. “Los nuevos paisajes de la urbanización turística representan también las formas contemporáneas de espacialización social, por medio de las cuales estamos construyendo nuevas formas de sociabilidad, más híbridas y más flexibles” (García Canclini, 2000: 223).

La reconfiguración de los territorios en el ámbito del turismo aparece como el resultado efectivo de las nuevas necesidades de formación y consumo de las producciones culturales, sobre un modo de producción globalizado que fragmenta las identidades (Hall, 2001), para recomponer espacios en los cuales los turistas pueden vivir nuevas formas de representación del legado cultural de una comunidad.

Ante las estrategias globales de inserción de los territorios en el mercado de consumo, el turismo consiste en una actividad que implica el consumo del espacio a través de la apropiación de los lugares de referencias comunitarias. Se observa en los ejemplos citados que en los modelos exógenos de desarrollo turístico, representados por los *resorts*, se da un proceso de desterritorialización y reproducción territorial, donde prevalece el sentido global (lo abstracto: el espacio global de los flujos, de la simultaneidad de lo discontinuo) en detrimento de lo local (lo concreto: los territorios vividos, apropiados por sociedades singulares). En esos casos, la preocupación se vuelca sobre el crecimiento

económico a largo plazo, sin considerar las potencialidades locales y los impactos negativos provenientes del turismo en la dinámica territorial.

A medida que los espacios relacionales o de vida se aproximan a los espacios construidos para el turismo, surge la preocupación acerca de la sustentabilidad en la promoción del desarrollo local. En ese sentido, el factor humano prepondera y es determinante para la permanencia de la actividad turística, así como para la elevación de la calidad de vida y la preservación de los valores locales.

1.4 Reflexiones

En este capítulo hemos abordado el tema del turismo, desde diferentes escalas de análisis, que reflejan la pluralidad de intereses de los agentes y la gran complejidad que experimentan las localidades turísticas, por la confluencia de actores y las distintas formas de configuración, articulación económica y política.

El turismo se ha convertido en una de las industrias más centralizadas y competitivas del mundo, es un modelo dentro del capitalismo global y es la actividad económica que ha tenido mayor dinamismo en los últimos tiempos a nivel mundial; también significa un vehículo muy eficaz para la globalización financiera y el movimiento de capitales. El modelo es de carácter inmobiliario, produce espacios y territorios con grandes influencias y modificaciones de las estructuras regionales.

Sus implicaciones son muchas y en ellas se ponen en juego una serie de procesos de cambio económico, social y cultural. Se trata de escenarios complejos, donde se entrecruzan distintos agentes, con diferentes intereses, que van desde las orientaciones del sistema del mercado mundial, las corporaciones transnacionales, los gobiernos nacionales y regionales; hasta las formas de organización local y las prácticas de los actores locales, que enfrentan diversas presiones y procesos de transformación, propios de las políticas de Estado y las dinámicas de la globalización. Esto, relacionado con el desarrollo planificado, la disputa por los recursos naturales, la administración del patrimonio natural, la comercialización de la cultura, la apropiación del territorio, el trastorno de la vida cotidiana, la redefinición de identidades, etc., procesos que imprimen una dinámica particular en ciertas regiones y territorios.

El interés se ha centrado en las consecuencias del turismo para las economías locales, los impactos medioambientales y las transformaciones socioculturales, que conlleva el desarrollo turístico. Cabe tener en cuenta que el turismo internacional implica una creciente integración de los países receptores, en la dinámica económica internacional, así como un incremento de los consumos de recursos locales y la convivencia, en muchos casos, de formas culturales y niveles de vida diferentes.

Dentro de este contexto, aparece como uno de los factores de dinamización del desarrollo económico, lo cual implica reconocer el fuerte impacto que en la desestructuración-reestructuración del territorio, causan las actividades propias del sector. Cancún, actualmente uno de los centros turísticos más importantes en el mundo, que no existía como tal hace apenas cuarenta años, bien podría ser el paradigma que ilustre esta afirmación. La dimensión territorial de las actividades turísticas corresponde a la relación orgánica entre el turismo y el territorio.

En efecto, la actividad turística tiene una inscripción en el espacio, pero no en un espacio banal, sino uno producido que interactúa en forma dialéctica con las acciones humanas; por lo tanto, observamos que las actividades turísticas se van extendiendo y profundizando en el espacio/territorio, con el cual sostienen una relación mucho más estrecha que otras actividades humanas. Lo que se debe reivindicar en todo caso, es el reconocimiento del impacto territorial y más aún de la esencia espacial del turismo; tal y como se reconoce y estudia la localización y los impactos en la organización territorial de las actividades agrícolas, industriales y comerciales. Esto se impone más, cuando se sabe de la gran importancia que tiene este sector en la economía local, regional y nacional.

Frente a los desafíos de la globalización, surge entonces la necesidad de afirmar y fortalecer las especificidades que se manifiestan en un territorio, a partir de una nueva relación local-global, que articule categorías aparentemente incompatibles. En nuestra opinión, las particularidades de los territorios pueden agregar valor al proceso de creación de productos turísticos, promoviendo una mayor articulación entre los agentes locales en el gerenciamiento de los destinos, así como una mayor interacción entre lo global y lo local, con el fin de alcanzar la sustentabilidad de los proyectos turísticos.

De esta forma, las estrategias de desarrollo local, apoyándose en una nueva conceptualización del espacio, hallan en el territorio un recurso y un potencial de desarrollo endógeno. A partir de entonces, el territorio de lo local pasa a ser una construcción social y la territorialidad clave, para crear nuevos espacios de desarrollo. El valor añadido del desarrollo local deriva por consiguiente del específico “anclaje” de los agentes en “su” territorio; es decir, de la territorialidad específica de los diversos sistemas locales.

2. MODELOS DE DESARROLLO REGIONAL: TEORÍAS Y FACTORES DETERMINANTES

2. MODELOS DE DESARROLLO REGIONAL: TEORÍAS Y FACTORES DETERMINANTES

En el capítulo previo, hemos señalado que el proceso de globalización de las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales, impulsado por el modelo neoliberal de la economía, modelo en el que está enmarcado el turismo, ha modificado las estructuras regionales y territoriales. La globalización ha sido la fuerza de inducción dominante en términos de las transformaciones socioeconómicas y espaciales que se procesan a escala mundial, con particulares incidencias en el caso de los países en desarrollo o de la periferia y de sus regiones.

Partimos de constatar que la globalización tiene una doble faz, por un lado, supone la creación de un único espacio mundial de interdependencias, flujos y movibilidades, que constituye el ámbito de la nueva economía y cultura global; por otro, comporta la desestructuración y reestructuración de los territorios. Ésta se concreta en cambios, a menudo drásticos, afectando la división internacional e interregional del trabajo, y alterando el potencial de desarrollo y competitividad de los territorios singulares.

La reestructuración es la resultante compleja del impacto de los sistemas globales sobre los territorios, del ascenso de los sistemas de producción y regulación flexible; así como de la expansión de la condición cultural postmoderna. Este conjunto de impactos se superponen, mezclan y/o sustituyen a las estructuras territoriales preexistentes, dando como resultado un nuevo espacio “de geometría variable” (Castells, 1989) o una “nueva geografía de los centros y los márgenes” (Sassen, 1996), que se constituye en el escenario ineludible del desarrollo territorial futuro²³.

Desde este planteamiento y ante los nuevos desequilibrios territoriales, retomamos la proposición de construir una relación dinámica y creativa entre lo local y lo global, como nos plantea Castells (1989), para un nuevo entendimiento del territorio y la creación de nuevos espacios de desarrollo.

²³ Como ejemplo de estudios sobre la reestructuración territorial ver: Bremm y Ache (1993), en relación con Alemania en el contexto de la integración europea; Savy (1990) para el territorio francés; Drevet (1992) para el territorio de la Comunidad Europea.

La relación territorio-turismo-desarrollo ha dado lugar en la actualidad y de forma incipiente, al estudio del territorio como recurso y factor de desarrollo a escala local y regional. Con base en ello, resulta de fundamental importancia analizar en este capítulo, las diferentes teorías que tratan de explicar el fenómeno del desarrollo a escala regional, desde la perspectiva que lo vincula a la organización productiva, con el propósito último de contribuir a la comprensión de las interrelaciones entre el desarrollo regional y los procesos de globalización económica. Interesa mostrar cómo la dinámica del capitalismo a nivel internacional asociada al proceso de globalización económica influye en la manera como las diferentes regiones y territorios se insertan en este proceso, lo que ha implicado cambios en las estructuras productivas e industriales.

Abordaremos el contexto de reestructuración económica para referirse a los profundos cambios acaecidos en la economía global, desde el punto de vista de la organización productiva e industrial, que significaron el resurgir de las economías regionales y locales. Así pues, para establecer qué cambios conlleva la nueva reestructuración capitalista para los territorios, es necesario, en primera instancia, recoger lo que algunos autores han definido como sus principales características.

Creemos que es a partir de este contexto de cambios y transformaciones que se pueden analizar los diferentes modelos y dinámicas regionales. Las teorías explicativas del desarrollo económico regional, vinculadas al proceso de localización industrial y concentración de la actividad económica, abren paso así a un debate que supone el resurgir del territorio y de la geografía; en el entendimiento de la región y en general del espacio geográfico asistimos, a partir de los años ochenta, a una nueva perspectiva territorial de la Ciencia Regional, en la que el espacio no es un mero factor adicional (como simple soporte de las actividades y relaciones económicas), sino esencial en la comprensión de los fenómenos de crecimiento económico y que viene dado por las teorías del crecimiento endógeno.

Por eso en la parte final del capítulo, centramos nuestro análisis en esta nueva aproximación al desarrollo regional que, con un enfoque local y endógeno, supone una renovación teórica sobre el desarrollo e implica el redimensionamiento de la acumulación

capitalista, reconociendo la importancia de los sistemas productivos locales en los procesos de crecimiento y cambio estructural.

Sin embargo, es importante mencionar que no consideramos dicha propuesta teórica del desarrollo endógeno como un ideal al que forzosamente queremos llegar, sino que este modelo es relevante para nuestro estudio porque nos sirve como marco de análisis para entender y estudiar la región desde una perspectiva territorial, con base en la dinámica local de los procesos relacionados con la actividad del turismo.

2.1 Reestructuración económica y globalización

2.1.1 Crisis y transformaciones en sistemas productivos

El agotamiento del régimen de acumulación fordista y de las estrategias macroeconómicas de tipo keynesiano, la afirmación de un nuevo paradigma científico-técnico articulado en torno a las nuevas tecnologías y el incontenible avance del proceso de globalización, aparecen como hitos centrales de las profundas mutaciones que han afectado al mundo entero durante las últimas dos décadas. En este contexto, se ha configurado un nuevo escenario cuyas coordenadas sociales, económicas, políticas, culturales y territoriales, difieren sustantivamente de las que se habían consolidado en los años de apogeo del desarrollo capitalista de la posguerra.

A medida que este escenario se ha ido consolidando, el imperativo de lograr una mayor inserción en la nueva dinámica económica ha llevado a la mayoría de los gobiernos a encarar la aplicación de estrategias de reestructuración económica, política y social, basadas en principios de liberalización económica y de desregulación. Los procesos de reestructuración son la respuesta del sistema capitalista a los momentos de ruptura histórica o crisis estructurales, y la consecuencia se traduce en intentos de recomponer las condiciones necesarias para la reproducción del capital bajo nuevas formas.

Por su propia dinámica interna, el capitalismo se desenvuelve por procesos de expansión y auge, seguidos de recesión, inestabilidad y paro. Las crisis operan como momentos de readecuación del sistema, para recomponer las condiciones de la

acumulación, el crecimiento y el consumo, generando verdaderas mutaciones en la forma del capital, pero no en su lógica de funcionamiento.

La crisis capitalista mundial, iniciada hacia 1970 y que en general se identifica como punto de retorno para la globalización, siguió a un largo período de lucha de clases, desde los años 1890 hasta los años 1970. Tal crisis se anunció en un nuevo período de reestructuración del sistema capitalista y llevó a buscar nuevos modos de acumulación y también a la globalización como estrategia de acumulación entre grupos capitalistas.

Según Robinson (2007: 23), las crisis son verdaderas rupturas históricas en el proceso de desarrollo del modo de producción capitalista, que obligan a reestructurar tanto las formas de producción como las regulaciones necesarias para garantizar la valorización del capital, e implican por lo tanto, la destrucción-reestructuración en un período dado de la evolución de la sociedad²⁴.

Desde este punto de vista, la crisis se plantea como el punto de clivaje histórico, a partir del cual se restablece la unidad contradictoria del proceso de acumulación²⁵, y ocurre cuando la forma de socialización ofrece obstáculos a la reproducción del sistema. La esencia de la crisis de una forma de capitalismo se relacionó con la pérdida de capacidad del sistema capitalista, para sostener la acumulación a través de las mismas modalidades de organización social y económica, que prevalecían en un período anterior de crecimiento y que varios autores han clasificado como “modelo keynesiano-fordista” (Brenner, 2003; Coriat, 1991; Ianni, 1996; Leborgne y Lipietz, 1992).

²⁴ Las crisis no son exclusivas del modo de producción capitalista, sino que son la expresión de la dinámica histórica de todo sistema social complejo. En su reproducción, se generan momentos críticos que provocan rupturas en el entramado de relaciones que sostienen el sistema, manteniéndose invariantes las relaciones que le dan identidad. Si esto no es así, ocurre una transformación profunda que altera al sistema, tanto en su forma como en su lógica de funcionamiento.

²⁵ La unidad contradictoria del proceso de acumulación se expresa en las relaciones sociales de producción capitalista, a partir de las cuales se establece el carácter social de la producción y la apropiación privada de sus beneficios. Se configura entonces la relación salarial, que convierte a la fuerza de trabajo en una mercancía y polariza a la sociedad en dos fuerzas antagónicas. Es esta relación salarial la invariante necesaria para mantener “la integridad y la cohesión del sistema “. Cuando se llega a momentos de tensión que ponen en juego la vigencia de la misma, reacciona el sistema en su conjunto, modificando la modalidad de regulación y el régimen de acumulación (Aglietta, 1991).

El concepto de reproducción es fundamental para entender a la crisis como inherente al funcionamiento del capitalismo, porque alude a la idea de supervivencia del sistema, el cual en cada proceso crítico se transforma, buscando nuevas formas sociales que permiten la reproducción de las relaciones, mantienen su cohesión y estructuran el modo de producción. Así, la dinámica destrucción-reestructuración afecta a las relaciones fundamentales del modo: capital-trabajo (relaciones de acumulación), capital-capital (relaciones de competencia) y capital-Estado (regulación). Éstas últimas expresan las formas de legitimación del modo de producción capitalista (Robinson, 2007).

En este sentido, las crisis estructurales no son un mero desfase o inadecuación momentánea entre la producción y el consumo, sino que implican un cambio general e irreversible de las características del modo de producción. Entre los cambios claves que se producen en el desarrollo del sistema capitalista mundial en las últimas décadas, y que están identificados por el autor, se puede mencionar los siguientes aspectos: 1) el surgimiento del capital transnacional y la integración de cada país a un nuevo sistema global de producción y finanzas; 2) la aparición de una nueva clase, una clase capitalista transnacional²⁶; 3) el surgimiento de un Estado transnacional, originado por la fragmentación de la cohesión nacional en torno a procesos reproductivos y sociales, lo que desplaza la reproducción del Estado-nación al espacio transnacional; 4) la formación de nuevos patrones globales de poder y de desigualdad en la sociedad global²⁷, tales como las relaciones de intercambio desigual y los procesos asimétricos entre espacios ganadores, emergentes e innovadores bien conectados con las redes y regiones marginales estancadas y excluidas; 5) la creciente importancia de los mercados emergentes y los países en desarrollo (economías emergentes): los llamados Bric –Brasil, Rusia, India y China–; los Civets – Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica–; sin dejar por fuera a India,

²⁶ Se caracteriza por un grupo arraigado a nuevos mercados y circuitos globales de acumulación, en lugar de los antiguos mercados y circuitos nacionales. Según Robinson (2007), la formación de la clase capitalista transnacional es el resultado de un fraccionamiento entre la clase capitalista nacional y la clase capitalista transnacional.

²⁷ En esta nueva etapa de la historia, se manifiestan nuevas modalidades globales de control social y dominación, y nuevos patrones transnacionales de desigualdad. Hay una nueva configuración global de poder, aunque el nuevo bloque de capitalismo global está en crisis (Robinson, 2007). Este nuevo bloque de dominación abarca fuerzas económico-políticas, conducidas por la clase capitalista transnacional, cuyas políticas están condicionadas por la nueva estructura global de acumulación y producción.

entre otros, por su sostenido crecimiento económico, la capacidad de consumo de su población, así como la solidez de su sistema financiero han tenido un buen desempeño en los últimos años a nivel macro y microeconómico.

Una de las características principales de la globalización económica es el surgimiento del capital transnacional caracterizado por una nueva movilidad global, a través de las nuevas tecnologías y asociada a una reorganización de arreglos políticos e institucionales, que influyen en las relaciones transnacionales de clase y la formación del Estado (Robinson, 2007). Por ello, estamos frente a la plena globalización de la producción (cadenas globales como instancias que distribuyen actividades productivas en redes transnacionales); nuevos patrones de acumulación se abrieron mediante las tecnologías y hemos pasado de los mercados nacionales a los globales.

La globalización ha significado, entre otras cosas, un fuerte impulso a la centralización del capital y una transformación de las estructuras y procesos productivos (calificada como post-fordismo o modelo de acumulación flexible), sustentada por la implantación de las nuevas tecnologías. Su concreción en el sector turístico ha significado cambios significativos en la organización interna de la industria, en los productos y en los destinos, que apuntan hacia la configuración de un “turismo global”, como definidor del sector para el futuro.

El proceso de globalización desde los años ochenta, ha tenido como protagonistas a las empresas transnacionales, que se convierten en los agentes activos de dicho proceso, desarrollando nuevas estrategias empresariales que garanticen la competitividad y rentabilidad internacional. Estos cambios tienen consecuencias importantes en la estructura internacional del sector turístico, observándose una creciente tendencia a las fusiones y adquisiciones en el sector. La industria turística se caracteriza por una fuerte concentración de los componentes más lucrativos del turismo internacional: los tour-operadores, las empresas de transporte internacional y las empresas de alojamiento y restauración. En las últimas décadas, se ha procedido a la creación de grandes redes globales, integradas vertical e horizontalmente y en manos de las empresas transnacionales, con base en los países desarrollados (Tremblay, 1998) que controlan el mercado (OMT, 2001).

Las nuevas formas organizacionales que incluyen, entre otras, nuevas técnicas gerenciales, subcontratación y *outsourcing*, así como formales e informales alianzas de negocios transnacionales, posibilitan nuevas subdivisiones y especializaciones de la producción, cuyas diferentes fases llegan a dividirse en componentes separables y pueden dispersarse por todo el mundo. Los avances en las tecnologías de la información (que son tanto resultado como fuerza impulsora del mismo proceso de globalización), también han tenido importantes efectos en las características de la estructura y sistema de producción global del turismo. El acceso y la conectividad tecnológicos son elementos que, junto con la capacidad de generar y transferir información y conocimiento al resto de la red, le permiten lograr una posición de dominio y control en la red global; así como convertirse en más visible y accesible, obteniendo por ello ventajas competitivas.

Son diversas las alternativas productivas que se presentan, en términos de modelos superadores del fordismo²⁸, pero lo que identifica el nuevo paradigma tecno-productivo que se está constituyendo es:

- a) El acelerado desarrollo de la computación y la informática, a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); son tan profundos los cambios que han generado las TICs en la economía mundial, que se considera que la competitividad e inserción exitosa de un país al comercio mundial están inherentemente mediadas por el acceso a ellas. De hecho, como lo señala Castells (1999), se puede afirmar que son estas tecnologías las que le brindan el carácter de inherente e irreversible al capital y al proceso de globalización.
- b) El nuevo modelo de producción flexible está íntimamente relacionado a las nuevas formas organizacionales y tecnológicas, las cuales adquieren formas específicas en diferentes contextos espaciales y/o culturales. Las consecuencias geográficas de éste

²⁸ Lipietz y Leborgne (1990: 121-122) plantean la posibilidad de tres alternativas como modelos teóricos socio-espaciales, con base en las nuevas relaciones salariales que se estarían constituyendo: a) *la vía neotaylorista*, que se refiere a las áreas productivas especializadas, pero con fuerza de trabajo no calificada; b) *la vía californiana*, que se define como un sistema productivo local, predominantemente monosectorial y orientado por la demanda externa; c) *la vía saturniana o kalkariana*, en donde la máxima colaboración empresarial y de los trabajadores, el desarrollo tecnológico y de los recursos humanos, la constituyen como un área-sistema, caracterizada por una gran coordinación socio-productiva.

han sido el surgimiento de nuevos espacios industriales, especializados en la producción flexible; por ejemplo, la Tercera Italia y Silicón Valley (Scott, 1988a, citado en Rózga, 2001: 131).

- c) La fragmentación del proceso productivo en el espacio, pero lo que se da en la práctica, es una fuerte tendencia a la concentración. Se reduce la escala para producir una variedad de productos, pero esto no significa que las empresas se hayan reducido; la producción en conglomerado sigue produciendo altas ventajas, al reducir los costos de transporte y transacción, por ejemplo (Storper, 1992). Las ventajas derivadas por la concentración de la producción se dan principalmente de manera externa a la empresa.
- d) Las reformas del aparato burocrático, las privatizaciones, la desregulación de los mercados, los procesos de apertura externa son expresiones de una nueva modalidad de regulación post-fordista, que tiende a generar las condiciones necesarias para la recomposición competitiva de los mercados.
- e) La innovación en gestión y organización interna de las empresas que ha dado lugar a una variedad de estrategias, todas ellas tendientes a flexibilizar los procedimientos y a reorientar las prácticas empresarias en función del “cliente” (Rózga, 2001).

Algunas de estas características dan idea de la complejidad del nuevo modelo de desarrollo que se está constituyendo, con base en las estrategias de las empresas transnacionales que al imponer sus “marcas” a escala global, imponen además procesos y tecnologías y una nueva dinámica de acumulación a nivel internacional. Estamos frente a un proceso de transnacionalización de la economía, por lo que el concepto de globalización es la expansión sin límites de las corporaciones de la economía mundial hacia un espacio que le permita expandir su proceso productivo, comercial o financiero (Camarena y Aguilar, 2009).

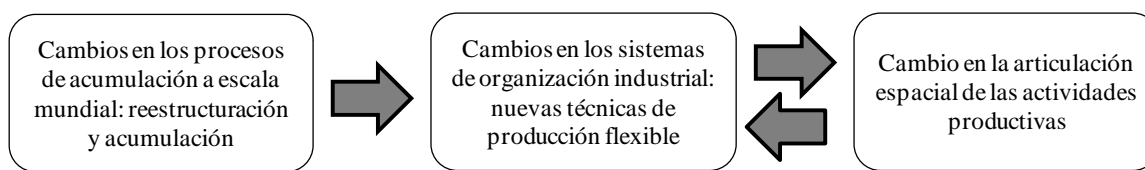
La también llamada reestructuración industrial, la cual consiste en cambiar los sistemas tradicionales de producción por un sistema flexible, se debe gracias a las actividades que desarrollan las empresas transnacionales, las cuales incorporan cada vez mayor conocimiento e información; así como integración horizontal y vertical, alianzas estratégicas, comercio intra-firma y multi-localización productiva, que se combina con una

fragmentación y reintegración espacial, por medio de la internacionalización de los procesos productivos. Esta estrategia de reestructuración industrial de las empresas opera a través del esquema de subcontratación, trasladando parte del proceso productivo a otros países, en busca de costos más bajos (cercanía geográfica, mano de obra barata, condiciones excepcionales para maniobrar en el país receptor, etc.).

Si bien son las empresas transnacionales las organizaciones más influyentes en los procesos actuales de globalización, no son las únicas promotoras. Los gobiernos y los organismos mundiales también desempeñan un papel relevante en la toma de decisiones, que afectan al entorno económico mundial. Por ejemplo, la decisión del Fondo Monetario Internacional (FMI) de restringir la liquidez de los países endeudados, prácticamente se convierte en un promotor de la inversión extranjera y, por tanto, de una “mayor globalización” de los mercados de capital en el mundo (Merchand, 2007).

Como lo explica Coq (2004), aunque la heterogeneidad de las explicaciones es muy grande, la mayoría de las aportaciones tienen una serie de puntos comunes. En concreto, puede afirmarse que los autores siguen, total o parcialmente, el siguiente esquema²⁹.

Figura 2. Los impactos territoriales de la globalización



Fuente: Elaboración propia con base en los trabajos de Rallet (1995) y Veltz (1996).

La Figura 2 nos indica que las transformaciones en la forma de organizar la producción tienen un efecto sobre la distribución de la actividad económica a lo largo del territorio; es decir, las dinámicas territoriales observables pueden explicarse a partir de las transformaciones inducidas sobre los sistemas de organización industrial por los procesos

²⁹ La secuencia del esquema expuesto aparece defendida en obras como: *Mondialisation, Villes et Territoires* (Veltz, 1996), *Organización industrial y territorio* (Caravaca y Méndez, 1995) y *Economie industrielle et économie spatiale* (Rallet, 1995).

de reestructuración. Por tal motivo, no se trata únicamente de procesos macroeconómicos o macrosociales, sino que éstos tienen su traslación a empresas y organizaciones productivas concretas.

En síntesis, la reestructuración es la resultante compleja del impacto de los sistemas globales sobre los territorios, del ascenso de los sistemas de producción y regulación flexible y de la expansión de la condición cultural postmoderna. Este conjunto de impactos se superponen, mezclan y/o sustituyen a las estructuras territoriales preexistentes, dando como resultado un nuevo espacio “de geometría variable” (Castells, 1989: 20), que se constituye en el escenario ineludible del desarrollo territorial futuro.

La modalidad de penetración de esta nueva dinámica de la economía global, favorecida por el marco de políticas que se implementan y se ejecutan a nivel nacional, afecta con intensidad la estructura económico-social de los espacios regionales. La modificación sustancial del Estado³⁰, que es el que sostiene las reglas de juego dominantes y de sus vínculos con la sociedad; así como la dinámica de funcionamiento de los mercados, conlleva procesos de reorganización y divergencia tanto intra como interregional en distintas escalas, buscando recomponer bajo otras formas, la acumulación nacional. Estos procesos generaron, por una parte, una redoblada preocupación sobre los efectos de estas transformaciones en los contextos nacionales y regionales; por otra, se replanteó bajo estas nuevas condiciones, qué factores propician trayectorias de crecimiento y desarrollo económico.

³⁰ La globalización y la movilidad creciente de los factores de producción han reducido la capacidad de control de los estados sobre la economía y presionan en dirección a ampliar las diferencias de riqueza, no sólo entre los países, sino también dentro de sus respectivos territorios (Knox y Agnew, 2004). En ese proceso, el papel de otros actores económicos o territoriales, como las empresas multinacionales, las organizaciones supranacionales, las regiones sub-estatales y las grandes ciudades, se ha incrementado considerablemente. Como sostiene Albuquerque (1999), el Estado central ya no es el único vertebrador de los sistemas económicos y su comportamiento, se ve atravesado por la lógica transnacional de funcionamiento de las grandes empresas, la lógica territorial de desarrollo de los diferentes sistemas económicos locales y la lógica supranacional de los procesos de integración económica (en el último decenio y medio, se ha multiplicado la creación de bloques o alianzas geoeconómicas de escala pluriestatal, tales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el Foro Asia-Pacífico o Mercosur).

2.1.2 La cuestión regional en el contexto de la globalización

La dinámica regional es atravesada por las relaciones económicas, políticas y sociales que se establecen en los contextos nacional e internacional; por tanto, la región debe ser vista como parte indivisible de dichos ámbitos.

Las regiones³¹ son concreciones históricas del entramado de relaciones sociales. Son territorios que resumen densos procesos históricos de vinculación, entre una sociedad y el territorio en el que se asienta, procesos en los que la geografía condiciona la configuración social y la sociedad transforma lo espacial. El resultado es una configuración territorial con identidad, donde lo social y lo geográfico, quedan fundidos en una unidad: la del espacio de producción y reproducción social de una comunidad determinada. Surge así una idiosincrasia particular que resume costumbres, tradiciones, hábitos y la cultura en general, estrechamente vinculadas a la actividad económica principal (Martínez Assad, 1990).

Son los actores sociales los que tejen la trama espacial-social, también quienes determinan la estructura económica, social y de poder que denominamos región y los que le dan a ésta una significación que se expresa en las prácticas culturales e ideológicas. Por tal motivo, “lo regional” surge de las relaciones (la mayoría de las veces contradictorias) entre actores sociales.

Pero las regiones no son recortes espaciales autónomos, sino que forman parte de una entidad mayor, el Estado-Nación, con el que comparten una historia en común y del cual dependen en su desarrollo general. Las formas políticas que éste asume tienen que ver con los modos de vinculación política, económica y social, con el “interior” regional (De Mattos, 1999). Pero en esta interacción es el Estado-Nación, quien regula al conjunto del territorio.

Como causa y efecto del desarrollo capitalista, el Estado es la expresión institucional de concentración de poder que se impone sobre un espacio determinado y sobre una comunidad histórica que legitima dicho poder. En este sentido, a medida que se

³¹ En las nuevas corrientes, los elementos que definen la especificidad regional consisten, sobre todo, en relaciones sociales mediadas, a la vez que influidas por el espacio particular en que se desenvuelven. Las regiones se entienden así como estructuras y como procesos que se articulan y se construyen socialmente, a través de unas instituciones, unos modos de producción, intercambios, redes, etc.

consolida, los poderes regionales se aglutinan en torno a un proyecto nacional común; aunque en cada caso la dinámica de este proceso asume diferentes modos, cooperación o conflicto y distintas formas de organización política.

La dinámica del desarrollo de los países capitalistas periféricos, condicionada por el tipo de inserción en la división internacional del trabajo, ha dado lugar a que el poder político y económico se concentrara en la región metropolitana y, por tanto, a la emergencia de territorios regionales con marcadas diferencias entre sí y al interior de los mismos, en cuanto a expectativas de vida y posibilidades de desarrollo.

En las regiones centrales, donde se asientan los grupos económicos dominantes, se consolida el núcleo de la acumulación nacional. Este proceso erosiona los poderes regionales, que quedan condicionados a las decisiones que se toman a nivel central y a la lógica de acumulación nacional-internacional. La expansión de las regiones depende en alto grado del tipo de articulación al modo hegemónico de producción nacional-internacional.³² Algunas se integran plenamente, otras lo hacen en base a actividades que son complementarias y no competitivas con las de la región centro, llegando a cubrir necesidades del mercado interno, en tanto que otras quedan marginalmente conectadas a la dinámica nacional-internacional (Benko y Lipietz, 1994).

Interpretar las transformaciones de la estructura económica y social de una región, entonces, requiere pensarla como parte inseparable de procesos macro que la atraviesan. Si bien existen márgenes de acción relativamente autónomos, que permiten reconocer la identidad de las regiones, éstas responden a relaciones económicas y políticas nacionales-internacionales.

Las transformaciones que provocan las crisis obligan a analizar de otro modo los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo de los países y regiones, además de afectar la capacidad interpretativa de los enfoques teóricos, que daban cuenta del modelo y estrategias de desarrollo anteriores.

³² Si bien existe heterogeneidad en el proceso de acumulación y, por tanto, diferentes lógicas de acumulación de acuerdo con las fracciones de capital, la tendencia a la concentración y centralización del capital lleva a pensar en el inevitable sometimiento de los pequeños y medianos capitales, tarde o temprano, a la lógica general de acumulación. Sin embargo, Albuquerque (1995) señala que si bien es cierto que las grandes fracciones de capital son hegemónicas, no explican el funcionamiento de las restantes fracciones del capital como: micro, pequeñas y medianas empresas, el sector informal y economías campesinas.

2.1.3 Reestructuración y territorios

La reestructuración implica la destrucción de formas sociales que sostenían un determinado modo de acumulación y debe ser entendida como una estrategia compleja que abarca todas las dimensiones de la sociedad, entre éstas la territorial.

Como consecuencia de la combinación de tendencias: globalización, innovaciones tecnológicas, transición hacia las diferentes modalidades post-fordistas de producción, está surgiendo una nueva geografía económica³³, en donde coexisten territorios que están en proceso de transformación, y territorios que mantienen su configuración y dinámica.

La superposición de la dinámica global (económica, tecnológica y cultural) sobre la especificidad histórica y cultural de los territorios, genera situaciones complejas. Los países o regiones, sobre todo periféricos, que no son relevantes para la acumulación global en el tránsito de un modelo de desarrollo a otro, quedan excluidos o marginados, o se integran de un modo subordinado. Aquéllos que inician procesos de reestructuración intensa se ven amenazados por la fragmentación interna, como consecuencia potencial de la diferente inscripción en la economía-mundo de las regiones de un país y de las distintas actividades y sectores sociales del mismo. De este modo, la reestructuración genera regiones ganadoras y perdedoras (Benko y Lipietz, 1994).

En gran medida, los países periféricos se ven sometidos a transformaciones abruptas, que confrontan pautas y estructuras de desarrollo obsoletas con las nuevas dinámicas generadas, por las necesidades de los países centrales. Por lo tanto, la heterogeneidad estructural que los caracteriza se acentúa, dejando fuera del juego a regiones enteras de modo irreversible³⁴.

El proceso de destrucción-reestructuración es lento e implica conflictos, resistencias y pugnas de poder entre actores que no se adhieren a la nueva regulación que se prefigura, y actores que tratan de imponerla en conveniencia a sus intereses. Es por esto que, si bien el

³³ Esta transformación de la espacialidad económica tiene consecuencias revulsivas para el discurso tradicional acerca del espacio. Para una discusión de los impactos epistemológicos de estos cambios, ver Pecqueur (1986).

³⁴ “El contexto de estas amenazas está precisamente en la asimetría de poder, creada a raíz de la combinación de globalización con debilitamiento de los estados protectores, entre la sociedad local y los agentes externos desterritorializados” (Bermejillo, 1996: 11).

conjunto de medidas que identifica una salida global de la crisis responde a una tendencia dominante general, ésta va adquiriendo tipicidad y un carácter propio que, por un lado, expresa las relaciones de poder en una sociedad determinada; y por otro, condiciona las soluciones que se implementan para sortearlas, así como las consecuencias que produce y los sectores que beneficia.

Por tanto, el estudio y análisis de la dinámica de crecimiento y desarrollo de una región debe hacerse a partir del cruce entre dos lógicas: la de un único espacio económico mundial, conformado por flujos e interdependencias que cruzan las fronteras nacionales, y la de los territorios nacionales o regionales, con sus particularidades y su capacidad de respuesta frente a la reestructuración.

En consecuencia, las manifestaciones territoriales de la reestructuración son múltiples y complejas. Algunos procesos tienden a la intensificación de la concentración económica en los grandes núcleos urbanos existentes; otros refuerzan el desarrollo industrial local basado en sistemas locales de empresas, dinamizando ciudades intermedias y menores (“redes de distritos”); otros procesos tienden a agudizar el crecimiento desequilibrado entre regiones como consecuencia de la fragmentación del proceso productivo; algunos tienden a dinamizar una región con base en la actividad turística o en la agroindustria, buscando una nueva vinculación entre el espacio rural y el sistema urbano; en tanto que otros procesos se manifiestan directamente en la decadencia de regiones y ciudades, que no logran insertarse en la nueva dinámica (Bervejillo, 1996; Caravaca, 1998; Sepúlveda *et. al.*, 2003).

2.2 Los enfoques del desarrollo regional: conceptos y teorías

2.2.1 Antecedentes históricos: la región económica como el espacio de la localización

La evidente reconfiguración en la estructura espacial de la actividad económica, reflejada en mayores aglomeraciones industriales y un incremento de las disparidades entre países y regiones, las denominadas mega-tendencias “globalizadoras” (Boisier, 2001: 12), unidas a los cambios sociales y geopolíticos asociados al final del siglo XX y los primeros años del

actual, propician nuevas configuraciones y procesos territoriales, que interpelan a una de las tradiciones y sensibilidades más longevas de la geografía: la que persigue dar cuenta de la diferenciación y la diversidad regional del mundo.

Desde siempre, los pueblos se han preocupado por buscar un sitio donde puedan realizar un intercambio comercial de bienes y servicios: los mercados. Sin embargo, mucho de lo que ha influido en su ubicación está en función de las rutas de transporte, de la cercanía a las ciudades, de la ubicación de las materias primas y de la disponibilidad de la tierra; es decir, está determinado por fenómenos espaciales.

La marcada diferencia de ubicación de los acontecimientos que ocurren en la tierra ha sido durante muchos siglos tema continuo de estudio para el hombre. Conforme progresaba la civilización, se fue desarrollando un cuerpo de conocimientos sistemáticos que describiera las características de la tierra, de la población y sus respectivas actividades; finalmente a todo esto, se le dio el nombre de geografía.

Con el paso del tiempo la población aumentaba, las regiones se extendían, la gente se agrupaba cerca de los centros de mercado y las actividades se volvían más complejas. Fue necesario entonces una ciencia que explicara el por qué de estos comportamientos, surgiendo así la Geografía Económica. De tal manera, esta ciencia describe en dónde las actividades económicas tienen lugar y por qué están ubicadas en determinadas zonas.

La Geografía Económica tradicional entiende, pues, a la región económica como un espacio de concentración de unidades productivas, dotado de cierta especialización y homogeneidad distintivas, susceptibles de documentación mediante datos estadísticos de tipo descriptivo (García Álvarez, 2006: 53). Desde la década de los años cincuenta, los enfoques teóricos se plantean un estudio normativo de la localización de las actividades económicas y de las pautas de desarrollo económico de los territorios.

La Nueva Geografía, de corte positivista, se enfrenta a los temas económicos desde un punto de vista diferente (individualismo metodológico, competencia perfecta, técnicas cuantitativas, razonamiento hipotético-deductivo, prioridad a la explicación); pero se interesa, en realidad, por la misma cuestión básica, a saber, la tendencia evidente de las actividades económicas a la aglomeración espacial y al desequilibrio distributivo.

En efecto, fracasado el intento de la Teoría de la Localización³⁵ (Christaller, 1966; Lösch, 1940; Von Thünen, 1826; Weber, 1909), por lograr una formulación analítica del equilibrio general, capaz de integrar a la vez las vertientes espacial y temporal; la Geografía Económica cuantitativa transforma el espacio isotrópico ilimitado y homogéneo³⁶, en una superficie parcelada en unidades desigualmente favorecidas, por las decisiones de localización de los agentes económicos y dotadas de una dispar capacidad de respuesta, ante los altibajos del ciclo económico. La vocación aplicada de la Geografía Económica teórica, muy vinculada a la naciente Ciencia Regional (liderada por el economista Walter Isard, a partir de la segunda mitad de la década de 1950) y a los esfuerzos de los gobiernos occidentales en proceso de reconstrucción, tras los estragos de la Segunda Guerra Mundial, por paliar los desequilibrios regionales derivados del proceso de industrialización polarizada y urbanización masiva, se plasma en un sostenido esfuerzo académico por comprender los mecanismos espaciales que causan el retraso y los que impulsan el desarrollo para a continuación, delimitar unidades espaciales de intervención dotadas de contenido y coherencia.

En los años cincuenta y sesenta, las teorías de crecimiento y desarrollo económico, más particularmente, las propuestas de Perroux (1955), Boudeville (1968), Myrdal (1957) y Hirschman (1958), estuvieron influidas por un contexto histórico de cambios del capitalismo mundial (reconstrucción de la economía, consolidación de una economía basada en grandes complejos industriales, reanimación del colonialismo, bipolaridad Este-Oeste, etc.). Fueron puntos de vista que partieron comúnmente de observaciones reales, aunque sus explicaciones y respuestas al problema de las desigualdades fueron diferentes.

³⁵ Aunque las teorías clásicas de la localización incorporaron el espacio en la teoría económica, estos análisis poseen una serie de limitaciones debido a que parten de supuestos poco reales (esto es considerar al espacio en términos homogéneos, representado con modelos geométricos bidimensionales), que hacen restringido el análisis de las situaciones actuales. La crítica de Krugman (1995) sobre estas teorías, es precisamente que son simplistas y geométricas, puesto que en muchos de los casos, consideran al territorio como un plano en el que se sitúan estructuras que definen la localización de la actividad económica. Para que los diferentes análisis de la localización planteados tuvieran más sentido, había que tener en cuenta los rendimientos crecientes (economía de escala) y con ello, la competencia imperfecta (Fujita, Krugman y Venables, 1999).

³⁶ La noción de espacio como planicie isotrópica hace abstracción de la realidad para establecer unas condiciones físicas y socioeconómicas, en términos de homogeneidad o uniformidad, en las cuales existe una racionalidad económica fundada en la minimización de los costos y la maximización de las ganancias (Merchand, 2007).

Frente a los enfoques de corte economicista existentes como el de Myrdal y Hirschman³⁷, éstos adoptaron posturas más heterodoxas. Ambos autores parecen coincidir en identificar las razones fundamentales por las que el desarrollo tiende a ocurrir sólo en un conjunto limitado de regiones urbanizadas y concentrarse en ellas. Estos dos autores ofrecen un punto de partida respecto de la difusión geográfica del desarrollo, donde los conceptos son similares en los myrdalianos, factores “impulsores” y “retardadores”, en contraste con los modelos estáticos propuestos por Lösch y Christaller, que tratan también de la dinámica y difusión de los impulsos del desarrollo.

Myrdal nos dice que la idea principal que quiere transmitir es que, normalmente, el libre juego de las fuerzas de mercado conduce inexorablemente a una intensificación de las desigualdades regionales; esto es así porque en virtud de las economías de aglomeración, el crecimiento tiende a beneficiar acumulativamente a las economías de mayor desarrollo, en detrimento de las más atrasadas.

La evidencia empírica revela que si bien hasta los años ochenta se produjo un largo ciclo de convergencia al interior de un grupo numeroso de países (Estados Unidos, Japón, los de la Unión Europea, Canadá y varios de América Latina)³⁸, más recientemente se observa en casi todas las latitudes un proceso de polarización. Las disparidades están aumentando tanto entre países, como al interior de los mismos (Gallup, 1999).

La necesaria reformulación del concepto de región económica por parte de la *Ciencia Regional* (Fujita, 1999) pasa por la superación de la mera contabilidad espacial (mayor o menor acumulación de fuerzas productivas), propia del período anterior para

³⁷ Myrdal nos dice que la idea principal que quiere transmitir, es que normalmente el juego de las fuerzas de mercado tiende a aumentar más bien que a disminuir las desigualdades entre regiones. De acuerdo con Furió Blasco (1996), el trabajo de Hirschman puede ubicarse dentro de las teorías de desarrollo regional desigual, porque éste último maneja la tesis de que geográficamente el crecimiento es necesariamente desequilibrado. Este planteamiento de Hirschman ha sido aplicado en la economía regional, para explicar en estudios sectoriales los procesos de polarización y la difusión del crecimiento económico. La desigualdad entre regiones es entonces consecuencia inevitable del crecimiento mismo. Sin embargo, Hirschman (1958) aclara que una vez que el crecimiento se apodera de una parte del territorio, se movilizan ciertas fuerzas que actúan sobre las partes restantes.

³⁸ Una buena síntesis de la literatura empírica sobre convergencia inter e intra en los países desarrollados y sus bases conceptuales y metodológicas se encuentra en Sala-i-Martin (2000).

acuñar una noción más abstracta que la define como un *campo de fuerzas*³⁹ (Perroux, 1955), donde operan los actores económicos, que se relacionan mutuamente a través de flujos tangibles de personas y mercancías (Merchand, 2007). En este escenario, el medio natural carece de relevancia y queda relegado a la banal condición de mero sustrato físico, sin otro cometido que el de simple soporte de las actividades y relaciones económicas.

Como consecuencia, los límites de la región económica no vienen predeterminados por los accidentes naturales o los cambios en el paisaje, sino por el contacto entre unidades espaciales con fundamentos económicos diferentes, sean éstos derivados del tipo de actividad dominante o del nivel de desarrollo. Es más, dada la diversidad de magnitudes económicas al uso, su delimitación depende de los objetivos y criterios utilizados en cada investigación⁴⁰, lo que le confiere cierto carácter circunstancial e instrumental, frente a la corporeidad de la región geoeconómica tradicional, donde se quiso reconocer una existencia inmanente y objetiva, independiente del observador. La región económica así entendida, es más bien una representación intelectual (Bailly, 1997: 149-152) y se reviste de un carácter funcional al servicio de la intervención política.

Precisamente, las políticas de ordenación del territorio que nacieron con vocación nacional en la década de los sesenta, y que se aplican ahora con más profusión en la escala regional, son usuarias intensivas del concepto de *área funcional*⁴¹. La noción de *región-programa* nace también en esta década como consecuencia directa de la creciente intervención pública sobre el territorio e identifica el espacio acotado, para el desarrollo de las acciones política-regional. De esta forma, el Estado cobra una incipiente importancia

³⁹ Según Perroux (1955), un espacio económico conceptualizado como un campo de fuerzas se compone de centros (o polos), a partir de los cuales salen fuerzas centrífugas y a los que llegan fuerzas centrípetas. Como motivo de esa aglomeración, Perroux sostuvo que las empresas dominantes (líderes) son comparativamente eficientes y capaces de hacer un uso eficaz de las innovaciones y aumentar así su producción, más que otras empresas.

⁴⁰ En nuestro caso, la región es entendida como un territorio de ámbito sub-nacional y se vincula más a las dimensiones cualitativas y relaciones, que a las cuestiones propiamente productivas o materiales, características de tiempos pasados.

⁴¹ El concepto de región funcional señala que ésta es la suma de varias áreas locales relacionadas y dependientes de un mismo núcleo o ciudad, que funciona como centro de mayor jerarquía. Desde este concepto, la región es entendida como una estructura que consta de un centro y una periferia o área de influencia, por lo general dicho centro lo ocupa una ciudad que mantiene una jerarquía urbana dentro de la región. La articulación funcional de la región está dada por los flujos e intercambios de bienes, servicios y personas, que se dan entre la ciudad y su área de influencia (Auriac, 1986: 272-277).

ignorada hasta el momento, como agente modelador del espacio económico y de las economías regionales, si bien su función se entiende como algo externo al sistema económico sobre el que interviene, para corregir desviaciones y desequilibrios indeseables, desde la óptica de la eficiencia económica, social y territorial.

Aunque la creciente interdependencia espacial a escalas distintas vacía progresivamente de contenido a las viejas regiones funcionales, en el sentido de que los flujos de personas, mercancías y capitales que salen y entran de ellas tienen destinos y orígenes muy dispares y distantes (cada vez menos identificados con las viejas relaciones jerárquicas campo-ciudad), lo cierto es que el concepto de región funcional ha resultado muy útil para enfocar el estudio de la organización del espacio económico con mayor precisión y desde presupuestos más próximos a la realidad; sobre todo por lo que respecta a la actividad cotidiana de los consumidores y a una parte no desdeñable de la labor de las pequeñas empresas, que trabajan de forma preferente con clientes y proveedores cercanos (Méndez, 1997: 324-329).

Sin embargo, la introducción de nuevas variables explicativas del desarrollo regional que se definen a raíz de la crisis económica de los años setenta, especialmente desde la Economía Regional, entrevé la crisis de la primacía del paradigma funcionalista del desarrollo que dominaba en la planificación regional y en la dinámica económica espacial. Los cambios que se venían produciendo en la economía local y la aparición de nuevas formas de industrialización, se alejaban de las explicaciones realizadas con una visión funcionalista de la economía (Merchand, 2007). Frente a esta concepción funcional del espacio, se alzan nuevos planteamientos alternativos basados en la perspectiva del desarrollo endógeno, que conciben el espacio como un ente activo, es decir, como territorio dotado de dinámica autónoma, agente de desarrollo económico y de transformación social (Furió Blasco, 1996; Nijkamp y Poot, 1998).

2.2.2 Desarrollo local y endógeno

La crisis de la concepción funcional del espacio (por su inadecuación para explicar las cada vez más complejas estructuras productivas en el territorio), como consecuencia del fracaso en los esquemas de política interregional, la reestructuración del sistema económico provocado por la crisis de los años setenta, la modificación de las jerarquías espaciales con la emergencia de nuevas regiones industriales, y la nueva noción del desarrollo como un proceso de transformación social, han dado paso a una nueva aproximación al desarrollo regional conocido como “enfoque endógeno”⁴² (Vázquez, 2000a: 45). Ahora bien, el desarrollo endógeno surge, no tanto como una teoría del crecimiento, sino como un nuevo paradigma del desarrollo o una aproximación territorial al desarrollo (Aydalot, 1985: 144-145).

Esta nueva concepción del desarrollo tuvo su mayor auge en aquellos países en los que las pequeñas empresas parecían ser las protagonistas del buen comportamiento regional. Se argumenta sobre la superioridad estratégica de las pequeñas empresas en los procesos de desarrollo, siendo determinante para el crecimiento económico no la dimensión, sino la formación de sistemas y redes de empresas, que permitan obtener economías de escala y de alcance; así como reducir los costes de transacción⁴³. Entre los factores que se consideraron relevantes en el éxito de ciertas economías locales fueron el talento empresarial, un sistema productivo flexible, las economías generadas en los distritos industriales y la existencia de algún “agente individual o colectivo”, capaz de actuar como catalizador para movilizar el “potencial” que posee el sistema territorial (Cuadrado Roura, 1991: 543).

Las teorías del crecimiento endógeno parten de supuestos como la existencia de un fuerte contraste entre la creciente movilidad de los bienes y la estabilidad de los entornos regionales, caracterizados por factores como la cualificación de la mano de obra, las técnicas de producción y de organización, las estructuras sociales e institucionales. En este

⁴² Para un análisis más exhaustivo, véase, entre otros: Arocena (1995); Aydalot (1985); Cuadrado Roura (1991); Garofoli (1992, 1994); González (2002); Romer (1990, 1994); Vázquez (2000a, 2000b, 2002).

⁴³ Rasgos que caracterizan también a las grandes empresas, como nos muestran Chandler (1990) y Becattini (1997).

caso, es preferible que la política regional actúe no tanto sobre la movilidad de los factores productivos, tal como proponían los enfoques neoclásicos y keynesianos, sino sobre la plena utilización y la productividad de los recursos propios de cada región. En este modelo, el desarrollo regional viene interpretado, no como el resultado de la decisión óptima de localización industrial por parte de las grandes empresas interregionales, sino como la actuación de las empresas locales, eligiendo producciones más apropiadas. Desde este punto de vista, la especialización sectorial de una región vendrá determinada por un proceso de selección natural: las empresas que se adapten al medio ambiente local sobrevivirán y prosperarán; mientras que las que no lo consigan, se debilitarán y morirán.

La teoría del crecimiento endógeno, al reconocer la existencia de rendimientos crecientes de los factores acumulables y las inversiones en capital físico, capital humano, investigación y desarrollo de economías externas, permite identificar una senda de crecimiento auto-sostenido, de carácter endógeno, en la economía local o regional (Button, 1998). Las diferencias entre los niveles de inversión privada y los niveles óptimos del sistema productivo, justificarían la intervención del planificador social (Vázquez, 1999a).

Esta nueva concepción del espacio surge como consecuencia de la crisis sufrida por el concepto funcional del mismo, que lo consideraba como un simple lugar donde ocurrían los efectos de los procesos de desarrollo general (Garofoli, 1992). Según Vázquez (1999a), el territorio es un agente de transformación y no un mero soporte de los recursos y de las actividades económicas, ya que las empresas y los demás actores del territorio interactúan entre sí, organizándose para desarrollar la economía y la sociedad; en efecto, el punto de partida del desarrollo de una comunidad territorial viene dado por el conjunto de recursos (humanos, relacionales, físicos, naturales e institucionales), que constituyen su potencial de desarrollo⁴⁴. De acuerdo con el autor, consideramos que en todo territorio se constituye un sistema productivo, cuya estructura, dinamismo y potencial de crecimiento están asociados estrechamente a la cantidad y entidad de una serie de recursos productivos existentes en el mismo, junto a la diversa capacidad de los actores para utilizarlos.

⁴⁴ Al respecto, el autor apunta también que en las economías locales se pueden identificar, por ejemplo, una determinada estructura productiva, mercado de trabajo, capacidad empresarial y conocimiento tecnológico, recursos naturales e infraestructuras, sistema social y político, tradición y cultura, sobre los que se articulan los procesos de crecimiento económico y cambio estructural.

En este sentido, el territorio ya no es en lo fundamental, ni un soporte de actividades económicas o de factores de localización, ni una fuente de costos para los agentes productivos, ni tampoco una simple distancia entre dos puntos, sino que se configura como un factor estratégico de oportunidades de desarrollo, como una intersección entre agentes y elementos económicos, socioculturales, políticos, institucionales, que posee modos de organización y de regulación específicos. Este enfoque del espacio/territorio resalta tanto las relaciones de los actores entre sí, como de éstos con la formación social de la que emanan. Lo que importa en esta nueva concepción es, por un lado, la organización de relaciones variadas de cooperación entre los agentes económicos y, por otro, los recursos inmateriales (tecnología, información, formación, investigación), que permiten el desarrollo de competencias, cualificaciones, “saber hacer” y un proceso de aprendizaje colectivo específico a cada territorio, capaz de dotar a éste de una gran capacidad de adaptación y cambio⁴⁵.

Las relaciones de los actores/empresas se estructuran en forma de red y constituyen relaciones de cooperación, de subordinación o de asociación, siguiendo tres lógicas de funcionamiento de la organización espacial: la lógica territorial, en la que las empresas controlan las áreas de mercados locales; la lógica competitiva, en la que las empresas, apoyándose en una red de unidades especializadas, pueden controlar determinados segmentos de los mercados nacionales e internacionales; y la lógica de red sinérgica, en la que las empresas situadas en el ámbito global controlan la frontera de las innovaciones y las informaciones técnicas, científicas y financieras⁴⁶.

La nueva interpretación del desarrollo endógeno se basa en los supuestos de que los factores principales del desarrollo regional, como la infraestructura física, la cualificación y capacidad productiva de su fuerza de trabajo, la estructura sectorial local, el conocimiento técnico y organizativo local, y las estructuras sociales e institucionales locales, son prácticamente inmóviles (Capellín, 1992).

⁴⁵ Véase el trabajo de Maillat y Perrín (1992).

⁴⁶ Un interesante trabajo al respecto lo podemos encontrar en Camagni (1992).

El desarrollo endógeno presenta la capacidad de autogobierno del proceso de transformación de la estructura económica local y para que pueda ser sostenido, debe estar basado en las fuerzas locales y en su capacidad para controlar ciertas variables fundamentales como los recursos locales, la capacidad para controlar el proceso de acumulación, la capacidad para innovar y la existencia de interdependencias productivas, tanto intra como intersectoriales a nivel local (Garofoli, 1992). Las relaciones de los actores/empresas con la formación social definen la estructura de las interdependencias, tanto productivas como socioculturales; representan la base de la existencia de las economías externas a las empresas, pero internas al territorio; explican la inserción de éste en la división espacial del trabajo; influyen decisivamente en las tecnologías adoptadas y en los sistemas productivo; y, en consecuencia, permiten apreciar las estrechas relaciones entre el funcionamiento del sistema económico y el territorio en el que se localiza (Garofoli, 1994).

Hemos de añadir que el desarrollo endógeno de una localidad, no sólo se ha formado como consecuencia de la sedimentación a lo largo del tiempo de capas diferentes de actividades productivas, es decir, debido a aspectos puramente económicos; sino que su ajuste se ha venido propiciado también por aspectos políticos, sociales y culturales, definidos en su historia (Massey, 1993).

Estos procesos se producen gracias a la utilización eficiente del potencial económico local, que se ve facilitada por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación del territorio. La forma de organización productiva, las estructuras familiares y tradiciones locales, la estructura social y cultural, así como los códigos de conducta de la población, condicionan los procesos de desarrollo local, favorecen o limitan la dinámica económica; en definitiva, determinan la senda específica de desarrollo de las ciudades, comarcas y regiones.

Este modelo, por tanto, está basado en la utilización de los recursos o capacidades locales, entre los que encontramos la estructura productiva, el mercado de trabajo, la capacidad empresarial, los recursos naturales, la estructura social y política, la tradición y

cultura, que constituyen las potencialidades de desarrollo endógeno⁴⁷. Estos componentes se desarrollan en un proceso histórico, que configura a individuos insertos en una sociedad local con capacidad estratégica para resolver los desafíos que se puedan presentar (Oliva y Isunza, 2008).

Parte de una serie de supuestos entre los que podemos destacar la existencia de una cierta capacidad empresarial, la provisión de mano de obra abundante y barata, el conocimiento de productos y mercados, una cierta disponibilidad de ahorro, una actitud activa y creativa de los líderes locales, una estructura social consolidada y un sistema urbano accesible, para la puesta en marcha de un proceso de industrialización (Vázquez, 1999a; Lázaro Araujo, 1999).

En el presente trabajo consideramos como sinónimos los términos desarrollo local y desarrollo endógeno. Para su comprensión, se adoptan dos definiciones de aceptación generalizada. “Proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial del desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno” (Vázquez, 2000a: 5). “Proceso de transformación de la economía y de la sociedad de un determinado territorio, orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural en el actual contexto de creciente competitividad y globalización económica, así como de mayor valorización de la sostenibilidad ambiental, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población de ese territorio” (Albuquerque, 2001: 12).

Ambas definiciones se complementan y resaltan el aprovechamiento del potencial de desarrollo de un territorio; es precisamente a partir de analizar esta construcción y evolución de las capacidades en el territorio, que centraremos nuestro trabajo más adelante.

En síntesis, el concepto de desarrollo local endógeno concede un papel predominante a las empresas, a las organizaciones, a las instituciones locales y a la propia sociedad civil, en los procesos de crecimiento y cambio estructural (Stöhr, 1985). Es una aproximación “desde abajo-arriba” al desarrollo económico, que considera que los actores

⁴⁷ Al respecto, es interesante la lectura de los siguientes trabajos de Vázquez (1988, 1996, 1999b).

locales, públicos y privados, son los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos.

Desde la perspectiva del desarrollo endógeno, lo social se integra con lo económico (Arocena, 1995). La distribución de la renta y la riqueza, y el crecimiento económico no son dos procesos que surgen y toman forma paralela, sino que adquieren una dinámica común, debido al hecho de que los actores públicos y privados asumen decisiones de inversión, orientadas a resolver los problemas locales que afectan a las empresas y la economía local. Lo local es un espacio en el que las iniciativas de los diversos actores de la sociedad organizada se hacen realidad.

En este proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, se pueden identificar tres dimensiones (Vázquez, 1986, 2000a; Furió Blasco, 1996).

- a) Una dimensión económica, referida a la capacidad que demuestran las empresas endógenas para organizar los factores productivos con niveles de productividad suficientes y ser competitivos en los mercados, caracterizada por: una división del trabajo entre las empresas del sistema productivo local, que incita el cambio tecnológico; una especialización productiva que estimula la acumulación de conocimientos y facilita la introducción de nuevas tecnologías; una multiplicidad de sujetos económico locales con elevada probabilidad de solucionar adecuadamente los problemas con los que se enfrenta el sistema productivo; una difusión de información técnica y comercial mutua (desarrollada por contactos personales e informales); un sistema de formación profesional construido por la propia localidad y por consolidación histórica de conocimientos; una integración entre las instituciones y la economía local favorable a la innovación y a la adaptación a las siempre cambiantes condiciones de la realidad productiva. Las variables determinantes para la consolidación del sistema local son tanto endógenas como exógenas; no obstante, son las endógenas las responsables del mantenimiento del proceso de desarrollo local: la innovación tecnológica, el sistema informativo, la capacidad de control del mercado y las formas de regulación social.

- b) Una dimensión socio-cultural, que manifiesta el hecho de que los valores e instituciones locales sirven de base al proceso de desarrollo y se fortalecen en el ejercicio de la propia estrategia, constituyendo un conjunto de elementos entre los que podemos resaltar: una profunda identidad local proyectada en una cultura propia; la consideración de la capacidad empresarial y de iniciativa como valor social positivo en la colectividad; la existencia de estructuras familiares con vínculo inter-generacionales sólidamente cohesionadas, que hacen de ella una unidad de renta y producción; una organización social con un nivel suficiente de actividades mercantiles; y un sistema urbano desarrollado sobre el área donde el sistema productivo se articula.
- c) Una dimensión política y administrativa⁴⁸, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible. Focalizándose en América Latina, Albuquerque plantea

“[...] la necesidad de promover el potencial de desarrollo endógeno, asignando la importancia debida a la dimensión territorial de la política tecnológica y a la atención a las pequeñas y medianas empresas, como la de asegurar el acceso a servicios avanzados a la producción en el entorno territorial, el afianzamiento de las redes institucionales y acuerdos de cooperación y la inclusión de la sustentabilidad ambiental en la gestión local del desarrollo” (Albuquerque, 1997: 147).

El modelo de desarrollo local endógeno comparte con el paradigma de los años cincuenta y sesenta, que el aumento de la productividad y, por tanto, del crecimiento económico, se produce como consecuencia de la generación de economías externas, debidas a tres factores: las economías de escala en la producción, la introducción de innovaciones por parte de las empresas líderes y el flujo de la mano de obra excedentaria desde las actividades tradicionales a las más modernas, como la industria. No obstante, se diferencia de él, al menos en cuatro aspectos: el desarrollo puede ser también difuso y no solamente concentrado en las grandes ciudades; los sistemas locales de empresas pueden liderar los procesos de crecimiento y cambio estructural, al generar economías de escala y

⁴⁸ Nos referimos a los gobiernos locales. Por gobiernos locales, se entienden aquí el nivel de gobierno que corresponde al grado menor de la jerarquía político-administrativa nacional: municipios, departamentos, provincias, comunas, etc.

reducir los costes de transacción como las grandes empresas; las formas de organización social y el sistema de valores locales flexibilizan los mercados de trabajo y permiten a las empresas locales trabajar con bajos costes de producción y, en particular, con salarios relativamente bajos; la sociedad civil ejerce un control creciente de los procesos de desarrollo de las localidades y regiones (Vázquez, 2000a).

La flexibilidad de este nuevo sistema productivo requiere de formación de un medio espacialmente concentrado de recursos, incluyendo recursos humanos que no están permanentemente adscritos a una empresa, sino que son utilizados en cualquier momento, en función de la demanda y los proyectos empresariales. La flexibilidad y adaptabilidad de los nuevos sistemas productivos son posibles gracias a “la combinación entre la aglomeración de funciones y personal en los nodos de una red global y la conexión de una multitud de funciones secundarias a estos nodos, dispersas en la región, el país y el planeta, conectados por medio del transporte rápido, telecomunicaciones y sistemas informáticos” (Borja y Castells, 1996: 41).

En este sentido, como hemos mencionado, el fordismo sufrió una crisis en su forma de organización territorial, la cual se caracterizaba por la utilización de amplios espacios para el establecimiento de empresas; así como la elaboración de productos a gran escala y la concentración espacial de industrias. En cambio, la organización con base en la producción flexible se sustenta en empresas pequeñas y medianas que se encuentran en estrecha vinculación corporativa y presentan constantes innovaciones tecnológicas, ya que no interesa que todos los insumos que componen el producto final se fabriquen en el mismo espacio, sino que es más importante la formación de cadenas productivas entre varias empresas. Esta nueva organización implica el cambio tecnológico constante dentro de los procesos productivos, la formación de bloques económicos, mayor participación del Estado y de los gobiernos locales en el desarrollo de un territorio.

En definitiva, el modelo de desarrollo local representa un conjunto de ideas teóricas, que tratan de explicar la creciente complejidad de la economía en un contexto territorial y los procesos de desarrollo entendidos como dinámicas de cambio social, basándose en elementos económicos y extraeconómicos. En consecuencia, esta visión del desarrollo económico revaloriza la incidencia de lo geográfico sobre lo económico, aceptando una

visión más compleja de la interrelación entre el espacio y la estructura social, factores que resaltan las particularidades de las formas de organización de la producción en las localidades (Méndez, 1997).

2.2.3 Las nuevas formas de organización de la producción en las economías regionales y locales

A partir de la década de los años setenta del siglo pasado, la economía mundial experimentó una serie de importantes transformaciones de organización industrial, producción tecnológica y dinámica de los mercados –incremento de los niveles de competencia–, las cuales dieron como resultado un cambio en la organización de los procesos productivos, pasando de la llamada producción fordista a la post-fordista, o lo que es lo mismo, de la producción en masa a la producción flexible.

Los procesos de reestructuración de las últimas décadas se traducen en nuevas prácticas, entre las que cabe destacar la *desintegración vertical* y *externalización* de actividades.

La empresa fordista era verticalmente integrada y jerárquicamente organizada, dentro de la cual se realizaban todas las actividades de la cadena de producción. Ahora la gran empresa prefiere concentrarse en las actividades estratégicas o de mayor valor añadido, y dejar el resto en manos de proveedores externos o subcontratados. En la literatura se suele emplear la expresión “división social del trabajo” (Scott, 1998: 81), para hacer referencia al reparto entre diferentes empresas de las actividades de la cadena de producción. Generalmente son pequeñas y medianas las encargadas de realizar las actividades que las grandes compañías externalizan, aunque también pueden ser grandes empresas.

El objetivo es alcanzar un mayor grado de flexibilidad para responder a las fluctuaciones de un mercado muy volátil, sin tener que realizar costosos ajustes de la capacidad de producción. En este sentido, la externalización de actividades es muy ventajosa por varios motivos: reduce el volumen de capital comprometido, trasladando parte del riesgo a las empresas suministradoras; permite reducir el riesgo ligado a las inversiones en investigación y desarrollo, en los casos en que la gran empresa desarrolla sus

productos conjuntamente con sus suministradores; las Pymes son más flexibles que las grandes empresas a la hora de realizar ajustes laborales o salariales en los momentos de contracción de la demanda, ya que la influencia sindical y la conflictividad laboral son inferiores (Shutt y Whittington, 1987); finalmente, permite reducir los costos de producción.

La reestructuración también afecta a las relaciones inter-empresariales: las relaciones entre empresas se caracterizan por la flexibilidad, confianza mutua, una amplia cooperación, sobre todo en innovación y diseño, y un constante intercambio de ideas e información. No son por tanto las relaciones convencionales de mercado caracterizadas por la competencia y la rivalidad, pero tampoco son las relaciones jerárquicas y rígidas que existen entre las diferentes partes de una organización verticalmente integrada (Pike, 2011).

La nueva división social del trabajo y los nuevos patrones de relaciones entre empresas dan lugar a una nueva forma de organización de la producción, la red o *network*, que engloba al conjunto de agentes que intervienen en una cadena de producción (Dicken, 1994). Todas estas transformaciones en la organización de la producción afectarían a las economías locales y modificarían la organización espacial de la actividad productiva. Por ejemplo, la subcontratación de actividades anteriormente realizadas en el interior de la empresa, va a suponer la pérdida de empleos dedicados a esas tareas. Si las empresas a las que se traslada están próximas, el nivel de empleo en esa región no será afectado; pero si no es así, el empleo se reducirá, mientras que aumentará en las regiones donde se encuentren las empresas subcontratadas.

En esta perspectiva, centrada en la nueva dinámica productiva y el papel de los territorios basados en la existencia de sistemas de Pymes, interrelacionadas entre sí a través de redes, el territorio tiene una centralidad casi absoluta para explicar los procesos en curso. Según Garofoli (2002), el territorio es el lugar de interacción entre los actores del desarrollo; es el espacio donde se materializan las formas de cooperación entre empresas, en las cuales la división social del trabajo, es decidida y organizada. Es el punto de encuentro para las fuerzas del mercado y las formas de regulación social (Becattini, 1987; Garofoli, 1992).

La Nueva Geografía Económica (NGE)⁴⁹ representada por Paul Krugman (1995), se encargará de actualizar la importancia que tiene el territorio, pero con otros supuestos contrarios a los que consideran la región, como una planicie isotrópica⁵⁰.

La NGE es una síntesis entre aproximaciones económico-espaciales que, aunque nacidas dentro de la misma corriente de pensamiento, eran en buena medida excluyentes; de ahí que la NGE introduzca una serie de fundamentos microeconómicos nuevos que se refieren a: i) un enfoque de competencia imperfecta⁵¹, lo que es fundamental, sobre todo en la conceptualización de las implicaciones localizadoras de la teoría de la producción; ii) la competencia imperfecta se encuentra ligada a un esquema de rendimiento creciente. Esto también es importante, porque son los rendimientos crecientes los que favorecen la concentración de las actividades económicas, en *unos pocos espacios*: los rendimientos crecientes son la principal fuerza centrípeta existente en el sistema (Fujita *et. al.*, 1999); iii) la importancia central al proceso de externalidades como aquellos positivos o negativos, generados por una actividad o empresa sobre otras de su entorno, que provoca un aumento o disminución en su nivel de beneficio y/o utilidad, por lo que están relacionados de forma directa con la proximidad. La noción de externalidad, pese a tener un origen bastante lejano, recupera actualmente un notable protagonismo como principal factor explicativo de las tendencias favorables a la concentración espacial de actividades e innovaciones, aspecto al que los geógrafos también han contribuido con la noción de campo de externalidad (Méndez, 1997).

Esta perspectiva enfatiza la importancia de los rendimientos crecientes como elemento crucial de las ventajas locales o regionales y, por lo tanto, presta atención al carácter endógeno de la generación de estas ventajas (Mackinnon, 2002). “En síntesis, esta

⁴⁹ Como el mismo Krugman (1995) reconoce, los elementos postulados por la NGE no son completamente nuevos. En efecto, el concepto de las ventajas de aglomeración vinculados a los rendimientos crecientes de escala se remonta a las contribuciones de Marshall, a los modelos del geógrafo alemán de principios del siglo XIX, Von Thünen y a los continuadores de la escuela de Jena, hasta llegar a la primera mitad del siglo XX, con los influyentes geógrafos Lösch y Christaller.

⁵⁰ Los nuevos especialistas consideran que tales análisis están desencaminados, por partir de supuestos escasamente realistas (territorio homogéneo, competencia perfecta); pero, sobre todo, por el carácter pasivo con que se contempla el territorio, mero soporte de actividades.

⁵¹ Competencia imperfecta con múltiples sectores y subsectores de actividad, en donde unas cuantas grandes empresas ejercen su dominio sobre las restantes e influyen a través de la publicidad sobre el comportamiento de los consumidores (Krugman, 1995).

nueva economía geográfica o ciencia regional renovada, utiliza mejor las teorías económicas modernas, sobre todo lo que se relaciona con la organización industrial, la economía urbana y regional, completadas por la nueva teoría del comercio internacional y por las teorías del crecimiento endógeno” (Benko, 2001b: 57).

▪ *La especialización flexible y los nuevos espacios industriales*

Según los defensores de esta tesis, que arranca con Piore y Sabel (1984), la creciente volatilidad de los mercados, la fragmentación de la demanda y la reducción del ciclo de vida del producto, exigen una forma más flexible de organizar la producción. Como se ha señalado anteriormente, los procesos actuales de reestructuración que introducen mayor flexibilidad productiva y organizativa, marcan un período de transición de un modelo hegemónico de organización de la producción –el sistema fordista o de producción en masa– a otro nuevo modelo, la acumulación o especialización flexible (Bagnasco, 2000), donde la innovación permanente, la producción en pequeñas series y descentralizada, la pequeña empresa y un desarrollo más difuso en el territorio, se convierten en la nueva lógica dominante. Podemos citar como los autores más representativos de esta corriente a Pyke, Becattini y Sengenberger (1990), Scott (1988a; 1988b; 1995 y 1998), Storper (1989).

El sistema de acumulación flexible muestra una dinámica espacial característica, consistente en la aglomeración territorial de todos los agentes de la red. Apoyándose en las elaboraciones de Marshall (1919), los autores de esta escuela destacan el papel clave desempeñado por las economías externas, derivadas de la división de tareas entre varios productores, y por el fructífero intercambio de ideas y la estrecha colaboración. Esa cooperación tan intensa entre empresas exige contactos personales frecuentes, que suponen unos costos crecientes con la distancia. Por ese motivo, los agentes que intervienen a lo largo de una cadena de valor tienden a situarse cerca los unos de los otros, concentrándose en una sola región o área geográfica (Scott, 1998). De este modo, se configuran los denominados distritos industriales marshallianos que, de acuerdo con estos autores, constituyen el modelo emergente de organización espacial de la actividad económica.

Cuadro 4. Similitudes y diferencias en la organización flexible

Tipo de organización (*)	Características
Sistema Productivo Local	<p>Es un modelo industrial descentralizado, cuya organización interna se realiza a través de la cooperación formal e informal entre las empresas.</p> <p>Tiene algunas características de los distritos industriales, pero sin alcanzar la complejidad de su modelo teórico.</p> <p>Los procesos de innovación presentan características específicas, en cuanto a la trayectoria tecnológica de la actividad, que define la producción local.</p>
Distrito industrial	<p>Su esencia radica en una eficaz organización inter-empresarial social y económica.</p> <p>Se distingue de otros tipos de organización industrial en que las empresas se estructuran, configurando redes de pequeñas empresas.</p> <p>Existe entre ellas plena interrelación empresarial.</p> <p>Para obtener una organización eficiente, es básico contar con mano de obra cualificada y flexible, que configure una atmósfera innovadora a nivel individual en cada empresa y, en general, en toda la red empresarial del distrito (Pyke <i>et. al.</i>, 1990).</p>
Cluster	<p>Funciona como racimos de actividades económicas (productivas y comerciales), que tienden a formarse y aglutinarse en torno a una comunidad (Porter, 1999). Dichas actividades están vinculadas a industrias, instituciones públicas y privadas, instituciones educativas y a asociaciones no gubernamentales.</p> <p>Generan encadenamientos productivos en torno a la industria de que se trate, permitiendo a la región mejorar su nivel de competitividad dentro de la economía mundial.</p> <p>Favorecen la organización horizontal y vertical entre empresas, enfatizando las relaciones de I+D, cambio tecnológico y proveedores de medios de comercialización.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las conceptualizaciones definidas por los autores mencionados (Becattini, 1990; Porter, 1999; Pyke *et. al.*, 1990).

(*) Los tres tipos de organizaciones se originan a partir de la categoría teórica del distrito industrial marshalliano y utilizan las economías externas con independencia de quien las genere.

Según Pyke *et. al.* (1990), los distritos industriales son sistemas productivos definidos geográficamente, caracterizados por un gran número de pequeñas empresas que se ocupan de diversas fases de la elaboración de un producto. Cada distrito industrial se dedica principalmente a un solo sector y en él se llevan a cabo todas las fases de la cadena de producción. La organización industrial de pequeñas empresas puede funcionar eficazmente si hay cohesión entre los modelos espaciales de los sistemas productivos local y urbano (Becattini, 1990). Lo que distingue a los distritos industriales de otros tipos de organización industrial (véase Cuadro 4), es la forma flexible en que se organiza el empresariado mediante la existencia de redes de pequeñas empresas o la especialización y

subcontratación de fases del proceso de fabricación. Dicha especialización se traduce en aumento de la eficiencia productiva, tanto de la empresa en particular como del distrito en general. La combinación de especialización y subcontratación, potencia la capacidad colectiva y posibilita la obtención de economías de escala.

La prueba de su superioridad competitiva se encuentra, según sus defensores, en que los principales ejemplos de dinamismo económico de las últimas décadas, proceden precisamente de regiones cuyo modelo industrial y espacial, responde a las características aquí descritas. Los propios Piore y Sabel (1984) mencionan los casos de la Tercera Italia; Baden-Württemberg, en Alemania; Silicón Valley en Estados Unidos y algunas regiones del sur de España, entre otros, como ejemplos de distritos industriales y como modelo exportable a otros lugares. Un caso especial son los distritos tecnológicos, también conocidos como *milieu innovateur*, analizados por Storper (1992) y Maillat (1995a).

Los distritos industriales son capaces de combinar un alto grado de interacción entre sus empresas y las instituciones locales, junto con una dinámica de aprendizaje, que permite la incorporación de innovaciones frente a los retos de la competencia⁵². Las nociones de distrito tecnológico y *milieu innovateur* son muy cercanas y comparten una concepción evolucionista y no lineal de la tecnología y del desarrollo. Reconocen la importancia de las externalidades que operan fuera del mercado y de los efectos de la proximidad espacial en el proceso de innovación tecnológica (Courlet y Soulage, 1995).

Esta nueva visión surge a mediados de los ochenta, a partir del trabajo del economista francés Aydalot (1986) y luego desarrollada por el *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (GREMI)⁵³, dedicándose a la investigación sobre el desarrollo de los sistemas productivos y la innovación tecnológica (Ratti, 1992). En este modelo, la innovación es definida como la capacidad para generar e incorporar conocimientos que tengan como finalidad el mejorar la productividad de las empresas, y se

⁵² Un punto de partida a la hora de hablar de innovación lo tenemos en Schumpeter (1912). Para este autor, el concepto de innovación cubre los siguientes casos: a) la introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien; b) la introducción de un nuevo método de producción; c) la apertura de un nuevo mercado, un mercado en el cual no se haya entrado aún; d) la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semi-manufacturados; e) la creación de una nueva organización (véase concretamente las pp. 76-77 del trabajo mencionado).

⁵³ Véase al respecto Maillat *et. al.* (1993).

presenta como una de las variables explicativas del desarrollo económico regional, por parte de los modelos de desarrollo local y endógeno y, por ello, cabe presuponer que la capacidad de innovación depende de variables internas a los propios territorios, tales como la capacidad de generación y transmisión de las innovaciones en ciertos territorios (Maillat y Perrin, 1992).

El tema de la innovación se estudia como producto de un continuo intercambio y discusión de la información, promovido por la cercanía espacial y cultural de las interrelaciones sociales históricamente integradas. Para esta perspectiva, el “medio innovador” es un ámbito territorial en el que las redes de innovación⁵⁴ se desarrollan por las estrategias e interacciones de los agentes económicos y los fenómenos de aprendizaje colectivo que ellos realizan en sus múltiples transacciones generadoras de externalidades, así como por la convergencia del aprendizaje de formas cada vez más eficientes de gestión en común de los recursos⁵⁵ (Maillat *et. al.*, 1993).

La capacidad de la red, que radica en sus dinámicas de proximidad, para neutralizar los costos de transacción, constituye un instrumento explicativo de la competitividad de los distritos industriales más dinámicos. A partir del enfoque teórico de la ventaja competitiva de las naciones y competencia local, Porter (1991) establece el concepto de “cluster”, cuya definición se entiende como un espacio territorial y local, caracterizado por una concentración de empresas, instituciones y asociaciones, interrelacionadas en un área de actividad particular.

⁵⁴ Entendidas éstas como organizaciones colectivas regladas con relaciones de cooperación entre actores, duraderas en el tiempo, de conocimiento y mutua confianza, realizadas con el fin de aprender e innovar en el marco de un territorio determinado, en el que los intercambios próximos no excluyen los más lejanos.

⁵⁵ Esta tesis enfatiza sobre todo el papel de los recursos inmateriales (fundamentalmente el “saber hacer” a través de la imitación tecnológica y la creación tecnológica), la importancia de la cercanía y los “activos relacionales” (como la capacidad de reacción inmediata y la capacidad de traslación de recursos desde las producciones en declive a las nuevas producciones), la relevancia de la cooperación y el aprendizaje en la dinámica de regeneración y reestructuración de las actividades y permite renovar el análisis de los procesos de innovación (Bramanti y Maggioni, 1997; Maillat, 1995b; Maillat y Perrin, 1992).

“Los clusters son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados y proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones asociadas; por ejemplo: universidades, agencias normativas y asociaciones comerciales, en áreas específicas que compiten pero también cooperan” (Porter, 1999: 2-3).

La ventaja competitiva de la concentración geográfica de empresas e instituciones se relaciona con el aumento de la productividad, la innovación y la atracción de nuevas empresas. Respecto de la productividad, ésta mejora por el acceso a empleados y proveedores especializados, por el acceso a la información, a las instituciones y bienes públicos, por la existencia de actividades complementarias y por el aumento de la motivación derivada de la rivalidad local. En este sentido, Porter (1999) afirma que el cluster se impulsa por las relaciones de competencia y cooperación que se desarrollan al interior del agrupamiento.

Estos modelos nos dan una visión bastante ejemplar y exitosa de cómo se organiza y evoluciona la organización productiva en este contexto de reestructuración económica. Hemos observado que confluyeron muchos elementos de distinta índole, pero uno de los decisivos fue la innovación tecnológica que permitió abrir nuevas posibilidades a la inversión empresarial⁵⁶, las cuales fueron propiciadas por las regiones y localidades, a través de la formación de un nuevo modelo productivo.

Otro tema que también se ha derivado de estas aproximaciones, es el estudio del papel de los gobiernos locales, en la organización y crecimiento económico de los territorios.

En la esfera de la actuación económico-social, las instituciones juegan un papel fundamental en la definición de formas de coordinación y gobierno. Por un lado, estableciendo las reglas del juego y el contexto institucional (funciones económicas y políticas); por otro, el marco relativo a los mecanismos de asignación, coordinación e incentivos de la actividad económica (la organización de los mercados, la interrelación

⁵⁶ “[...] Este impulso por innovar e invertir está construyendo con éxito nuevos espacios industriales, produciendo de este modo una nueva y extraordinaria ola de reindustrialización por todo el mundo, que niega los mitos del post-industrialismo” (Castells y Hall, 1994: 29).

entre los agentes económicos y sociales en general, políticas de gobierno, etc.) (Williamson, 1985).

La vertiente de la sociología institucional enfatiza por su parte, dos aspectos: las condiciones y el papel de las estructuras cognitivas en los mecanismos de relación, así como el componente asociado a relaciones informales entre los agentes económicos y sociales en general, relevantes para la transmisión de conocimiento y la colaboración (North, 1990).

Los territorios y las localidades son componentes relevantes en la configuración histórica, cultural, económica, política, tecnológica, etc., que modula formas institucionales y de organización específicas. Al mismo tiempo, da cuenta de particularidades respecto al tejido de interrelaciones, la estructura cognitiva, formas de gobierno y el tipo de relaciones establecidas, que son centrales para la actividad productiva y de innovación (Amín y Thrift, 1992).

Hay que añadir también que para North (1990), es preciso distinguir entre instituciones (reglas del juego) y organizaciones, siendo las primeras las que tienen efectivamente una capacidad para influir en el resultado económico de una sociedad. Las organizaciones están más definidas en términos de estructuras de funciones reconocidas y aceptadas por los actores (empresas, universidades, asociaciones, agencias públicas de políticas de innovación, etc.), mientras que las instituciones están más definidas en términos de creencias, normas y reglas, que permiten el desarrollo de estas funciones y estructuras, y que regulan las relaciones e interacciones entre actores (Scott, 1995; North, 1990).

▪ *Desarrollo endógeno y sistemas productivos*

Albuquerque, plantea que la ruptura del esquema fordista de producción dio lugar a

“[...] nuevas estrategias de desarrollo local vistas como formas de ajuste productivo flexibles en el territorio, en el sentido que no se sustentan en el desarrollo concentrador y jerarquizado, basado en la gran empresa industrial y la localización en grandes ciudades, sino que buscan un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno, tratando de construir un entorno institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales” (Albuquerque, 2004: 5).

Así, un conjunto de factores que van desde la innovación tecnológica, las actuaciones a nivel macro, meso y microeconómico, la procuración de ventajas comparativas dinámicas y la flexibilización de las formas de producción influyen en el desarrollo local.

En este proceso, se establecen los sistemas productivos como mecanismos que promueven actividades económico-sociales y los vinculan con la iniciativa privada, buscando potenciar una serie de recursos, fuerza y capacidades propias, para crear nuevos empleos y regenerar la estructura socioeconómica de las localidades y las regiones.

Bajo este escenario, uno de los protagonistas nodales son las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), pues desempeñan una importante función en el mercado laboral, ya que su flexibilidad permite adaptarse a los cambios constantes a los cuales se ve sometido el proceso productivo que, al incluirse a la organización de la producción reticular, dinamizan y hacen competitivos a los territorios, dada su capacidad de adaptación a las exigencias del mercado (Paunero, 2001).

De aquí que para fines de esta investigación, podemos definir a un sistema productivo como un conglomerado de micro y pequeñas empresas que se desenvuelven bajo un sistema de producción especializado, haciendo uso de recursos potencialmente disponibles, tecnología propia y recursos endógenos.

Las características de estos sistemas productivos dan pauta para afirmar que su primer punto de operación es local, pues las firmas que integran este tipo de ambiente, no solamente se han implantado como una operación matemática de procesos locacionales, sino que son resultado de las deslocalizaciones industriales y de los cambios que se están suscitando en el ámbito global; de ahí que se empiezan a definir nodos o puntos territoriales específicos, donde se aglomeran este tipo de unidades productivas, pasando a conformar lo que llamamos los *sistemas productivos locales* (SPL) (Paunero, 2001; Negrín, 2002).

En esta tesis, el análisis está centrado en el sistema productivo local relacionado con la actividad del turismo y el papel que puede jugar en el territorio, a partir de un conjunto de relaciones e interacciones, intercambios y redes en los que participan las empresas. Las unidades productivas son las empresas turísticas que se aglomeran en un espacio geográfico

concreto, caracterizado por una especialización y diversificación de la actividad turística, que puede estimular el dinamismo económico de la región.

La investigación que presentamos se aboca al estudio de pequeñas unidades productivas especializadas en la prestación de servicios turísticos, que operan y se articulan de diversas formas en el territorio; nos referimos a la acción conjunta que permite un cierto nivel de integración e interdependencia de los servicios, como es el caso de las promociones desarrolladas por varias empresas, en las que pueden participar las del ramo de hostelería y hostería, las agencias y operadoras de viajes, las emprendedoras de transporte, las compañías que actúan como proveedoras de refacciones y bebidas en general, bares, restaurantes y tiendas de artesanías. Actúan en conjunto con los pequeños emprendimientos del sector turístico, las medianas y grandes empresas, como por ejemplo las locadoras de vehículos localizadas en los grandes centros y algunos emprendimientos hoteleros.

Hemos visto anteriormente que existen diversos conceptos para nombrar a estos modelos que caracterizan los agrupamientos de ramas o de empresas relacionadas, y que se diferencian principalmente por la importancia o el papel que otorgan a las relaciones sociales, a la localización y las instituciones no empresariales: se hace referencia a *sistema productivo*, *distrito industrial* y *cluster*, *distritos tecnológicos* y *milieux innovateurs*; entre las nociones más destacadas que caracterizan las formas de la organización de la producción, en los procesos de desarrollo de las localidades y regiones.

Estas propuestas nos sirven como marco de referencia para entender y analizar las diversas formas en cómo se organiza la estructura productiva en el territorio, pero no pretendemos encontrar modelos tan complejos y con estas características en los casos que vamos a estudiar. Sin embargo, consideramos que existe un tejido productivo con ciertas relaciones en el territorio, cuya estructura, dinamismo y potencial de crecimiento están asociados estrechamente a la cantidad y entidad de una serie de recursos productivos existentes en el mismo, junto a la diversa capacidad de los actores para utilizarlos. Interesa conocer las condiciones territoriales que resultan favorables para impulsar el desarrollo, lo que incluye tanto los componentes internos (los recursos naturales, humanos, las relaciones sociales y los procesos institucionales, los recursos productivos físicos y financieros), como

las relaciones externas (accesibilidad, intercambio de información y conocimiento, cooperación, etc.).

En esta investigación, se utiliza el concepto *sistema productivo* en su sentido amplio, es decir que incluye, además de las relaciones comerciales, las relaciones formales e informales entre empresas e instituciones no empresariales⁵⁷. Un sistema productivo es concebido por tanto, como el conjunto de instituciones empresariales y no empresariales, inmersas en una compleja red de relaciones técnicas, económicas, sociales y políticas, en un período y tiempo determinados.

La Figura 3 facilita la comprensión de cómo están organizados los sistemas productivos a nivel local y cómo están integradas las empresas en el sistema; aquí se distingue entre sistemas de producción y sistemas productivos. Los sistemas de producción se refieren más bien a cadenas de producción o procesos de producción integrados por ramas productivas, que a nivel microeconómico se componen de empresas.

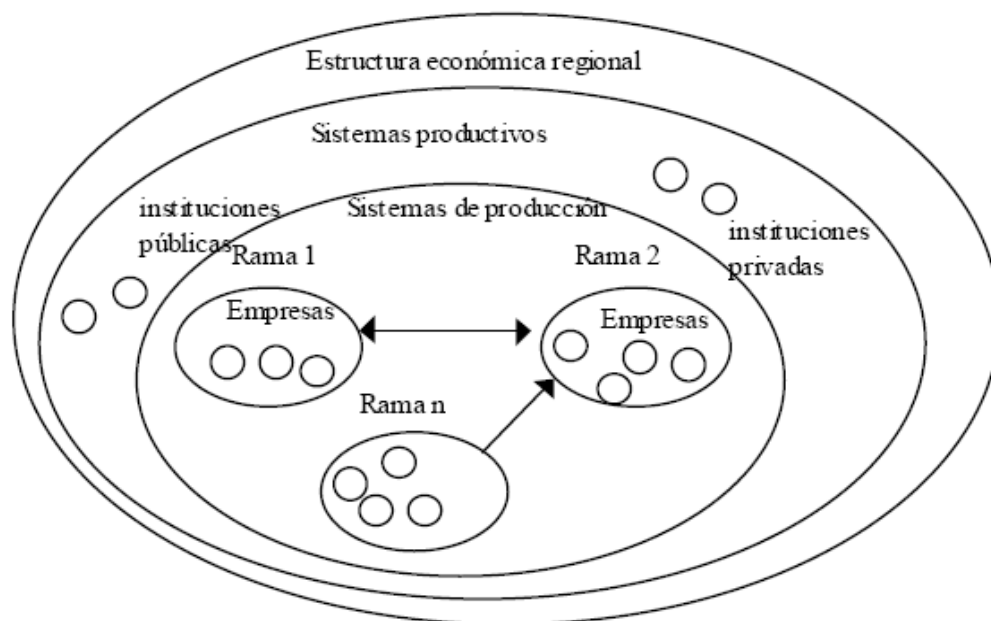
Una rama productiva puede formar parte de más de un sistema de producción. La determinación de las ramas que integran un sistema de producción, se realiza a partir de la intensidad de las relaciones de compra y venta que mantienen entre sí. La noción 'sistema productivo', que es la que nos interesa, es más amplia y está integrada, además de las ramas o empresas estrechamente relacionadas, por aquellas instituciones públicas o privadas que participan en alguna de las fases de elaboración del producto o de prestación de servicios, y cuya actividad incide en los resultados de los sectores relacionados⁵⁸. A un nivel más

⁵⁷ La perspectiva de la informalidad al estudiar las pequeñas unidades productivas se centra en las características de la empresa en sí misma e incorpora también ciertas dimensiones y componentes de las relaciones sociales existentes entre la propia empresa y el conjunto de instituciones públicas y privadas que limitan, condicionan y establecen un marco de estabilidad para la interacción de los actores. Como ha señalado North (1990), dichas instituciones pueden ser informales o formales. Las primeras se caracterizan por ciertos ejes socioculturales que establecen determinadas pautas, valores y normas de comportamiento, que se presentan como un bien colectivo de la comunidad. El contexto institucional formal local es un conjunto de instituciones locales, que brindan servicios de apoyo a las pequeñas firmas, a la par que estimulan su desarrollo.

⁵⁸ Existen dos tipos de actores que pueden estar implicados en las acciones relacionadas con las estrategias productivas territoriales: a) los actores privados: junto a las empresas existentes en el territorio, también se concede particular importancia a la presencia activa de organizaciones económicas, centros de innovación y transferencia tecnológica, así como representantes de la sociedad civil con voluntad para dinamizar las sociedades locales y promover iniciativas colectivas de carácter innovador; b) los actores públicos: incluyen aquellas administraciones estatales con competencias sobre el territorio.

agregado, se encuentra la estructura económica regional que junto a otras, conforman las estructuras nacionales, y éstas a su vez, las de la economía mundial.

Figura 3. Conceptos y dimensiones básicas del análisis regional



Fuente: Merchand (2007).

La creación de una red de relación e interacción, los mecanismos endógenos de asociación y cooperación en el interior y entre las pequeñas empresas, son aspectos relevantes para el análisis de las pequeñas unidades productivas prestadoras de servicios turísticos, así como para comprender el funcionamiento de las economías locales.

Analizar las decisiones, estrategias y relaciones sociales en las que se involucran los actores, nos permite comprender la lógica y dinámica interna de las pequeñas unidades productivas, no como el simple resultado de las particularidades del individuo ni el exclusivo determinismo de las condiciones estructurales, sino como el producto de un actor inmerso en un contexto.

Además, la dimensión territorial es de gran importancia, puesto que la estructura relacional que conforma los sistemas socioeconómicos, se localiza en espacios geográficos concretos, en los que fluyen conocimiento, información e innovación, y en los que se

desarrollan relaciones basadas en la confianza, que llevan implícitos vínculos de pertenencia a una misma comunidad; es decir, compartir un mismo conjunto de pautas y valores socioculturales, así como una historia común que sirven de marco a las relaciones económicas que se establecen entre los actores.

De esta manera, en el caso de las pequeñas unidades productivas, un rasgo clave es que la comunidad y la empresa tienden a inter-penetrarse, lo que crea diferentes modalidades e intensidades en la dinámica interna de las pequeñas unidades productivas (Saraví, 1997). Estos elementos inciden, en diversas formas y grados, en la organización y funcionamiento de las empresas turísticas, ya sea favoreciendo la conformación de un mercado de trabajo local, obstaculizando algunos procesos de modernización productiva o fomentando la multiplicación de nueva unidades productivas y el declive de muchas otras. En síntesis, estos aspectos se constituyen en factores que contribuyen a explicar la coexistencia en las localidades de relaciones, tanto de cooperación como de conflicto.

2.3 Reflexiones

En este capítulo, estudiamos las diferentes teorías que tratan de explicar el fenómeno del desarrollo regional, dentro del nuevo contexto de la globalización y desde la perspectiva que lo vincula a la organización productiva; hemos descrito los procesos de reestructuración sucedidos tras la crisis de los setenta y explicamos sus consecuencias sobre la dinámica económica regional. Esta conceptualización nos ayuda a entender, así como analizar las especificidades y procesos que ocurren en los espacios regionales, que influyen en la organización del territorio.

La globalización es un proceso que se caracteriza por el aumento de la competencia en los mercados, lo que implica la continuación de los ajustes del sistema productivo de los países, las regiones y las ciudades inmersas en la globalización. Dado que las empresas no compiten aisladamente sino que lo hacen juntamente con el entorno productivo e institucional del que forman parte, este proceso estimula la transformación de la organización del sistema de ciudades y regiones, de acuerdo con la nueva división internacional del trabajo.

En este escenario de competencia creciente entre empresas y territorios, los procesos de acumulación de capital y desarrollo están condicionados por un conjunto de factores claves que actúan sinérgicamente: la difusión de las innovaciones y el conocimiento entre las empresas y organizaciones, la adopción de formas más flexibles de organización de la producción, el desarrollo de las economías de urbanización, y la densidad del tejido institucional. Es más, las ciudades y regiones responden a los retos de la globalización mediante acciones que inciden sobre los factores que determinan los procesos de acumulación de capital, buscando un sendero de desarrollo duradero.

La nueva propuesta de desarrollo local endógeno se sustenta en la acumulación de capital físico y humano a escala local, posibilitando formas más flexibles de producción en los procesos de crecimiento y cambio estructural. Enfatiza la aparición de un nuevo modelo específico de organización productiva ofreciendo un mayor protagonismo de los sistemas productivos locales, donde los empresarios, organizaciones, instituciones, sociedad civil y cultural crean un espacio de entendimiento que convierte al territorio en un verdadero

agente de transformación social. En este modelo, el desarrollo regional viene interpretado no como el resultado de la decisión óptima de localización industrial por parte de las grandes empresas interregionales, sino como la actuación de las empresas locales eligiendo producciones más apropiadas.

Este enfoque es relevante para el estudio de las empresas turísticas, debido a que subraya la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desempeño económico y en la organización industrial, con su capacidad de adaptación y flexibilidad para adecuarse a las cambiantes coyunturas socioeconómicas. Esta capacidad está regida por la innovación y el uso de recursos locales, tales como mano de obra especializada, capital acumulado, empresariedad local y conocimiento específico sobre el proceso de producción.

Finalmente, estas visiones que caracterizan las lógicas territoriales en el marco de los procesos de reestructuración económica, nos dan pautas teóricas y metodológicas para analizar el tejido productivo del territorio, a partir de estudiar el papel que juegan las pequeñas unidades de producción relacionadas con el sector del turismo, así como los vínculos de cooperación formales e informales, que se establecen entre el conjunto de instituciones que operan en el territorio.

La configuración de sistemas productivos locales puede ser una estrategia para la permanencia en el mercado de las pequeñas unidades de producción, cuyo objetivo no es únicamente competir con las grandes empresas, sino contribuir a mejorar las condiciones económicas y sociales de los entornos territoriales, sobre todo los locales.

3. TURISMO COMUNITARIO: EXPERIENCIAS HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL

3. TURISMO COMUNITARIO: EXPERIENCIAS HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL

La lógica capitalista se ha constituido en factor determinante en la configuración del orden social, económico y político imperante en los últimos dos siglos, y ha sido también determinante en la configuración de una cultura global, que ha ido afectando de manera progresiva a todos los estados nacionales.

Dentro de este marco interpretativo que venimos señalando, el mundo globalizado y regido por las tendencias del libre mercado vendría a imponer la visión del territorio convertido en sí mismo en una mercancía, un espacio-mercancía o en palabras de Lefebvre (quien toma la construcción de espacio como una idea cercana a la construcción del territorio en su vinculación con los procesos y relaciones sociales), el territorio “deviene cada vez más como un espacio instrumental [...] donde las fuerzas productivas no pueden definirse únicamente por la producción de bienes o de cosas en el espacio [...] se definen como la producción del espacio” (Lefebvre, 1974: 223-226).

Sin embargo, esta producción del espacio a la que se refiere Lefebvre no es solamente económica, pues encontramos que los territorios actuales están atravesados y determinados por relaciones e interdependencias múltiples, que los configuran como actores de desarrollo de las sociedades. No se trata pues de tomarlos como mera plataforma de actividades mercantiles, ya que su construcción es social y depende de factores ambientales, económicos, sociales y culturales (Vázquez, 1999a).

Desde la perspectiva del desarrollo local, el territorio no puede considerarse un fin en sí mismo. Al convertirlo en mercancía y entregarlo a los flujos del mercado, se cae en su posible utilización para el beneficio privado. Por el contrario, cuando es la búsqueda del beneficio colectivo el que marca las pautas de acción, es preciso llevar a cabo estrategias de desarrollo orientadas por una valoración de las singularidades, de la historia propia, de la cultura y los procesos sociales particulares, respondiendo de este modo a iniciativas que se basan en la utilización del potencial del desarrollo existente en el territorio y, en todo caso, que están bajo el control de los agentes locales.

El reconocimiento de la potencialidad que tienen algunas áreas, zonas o localidades específicas; así como la incorporación de grupos y organizaciones locales al proceso de gestión de su patrimonio y sus recursos territoriales, han contribuido en los últimos años a consolidar y ampliar la oferta turística en las regiones. Entre las propuestas que vienen a enriquecer la oferta turística de estos últimos años, se encuentra precisamente la impulsada por diversas localidades, cuyo recurso turístico tiene como rasgo común pertenecer a una comunidad local, lo que ha implicado que el surgimiento, gestión y posible consolidación del sitio como destino turístico, esté acompañado por lo general de un proceso de organización comunitaria de base.

En el presente capítulo, mostramos cómo se relacionan las iniciativas de turismo comunitario con los procesos locales de desarrollo, a partir del reconocimiento de la capacidad de las comunidades, para movilizar y gestionar de forma colectiva sus recursos territoriales con objetivos turísticos.

Analizamos experiencias que expresan algunas de las principales características de los procesos organizativos y de gestión turística, así como las limitaciones y dilemas que pueden enfrentar los proyectos de turismo comunitario. En el primer apartado, presentamos experiencias europeas de desarrollo local, que han buscado integrar los recursos potenciales regionales para dar valor agregado a los territorios.

El segundo apartado recoge una aproximación a qué se entiende por turismo comunitario e incluye una revisión de la literatura existente en este campo, donde se analiza las implicaciones que supone para la comunidad local el desarrollo turístico. Después, se presentan experiencias de turismo comunitario y ecoturismo en comunidades indígenas de México y Guatemala, que muestran que esta actividad económica en los últimos años, viene configurándose como una posible vía alternativa de desarrollo para diversas localidades rurales que disponen de un recurso que puedan movilizar; lo cual resulta favorable frente a las condiciones de incertidumbre y pérdida de rentabilidad de las actividades agrícolas. En este marco, es importante insistir en el papel que juegan las micro y pequeñas empresas turísticas en los procesos de desarrollo, ya que integran los sistemas productivos a nivel local y caracterizan las formas de organización de la producción de las localidades.

3.1 La puesta en valor del territorio desde la perspectiva turística: ejemplos de referencia de programas europeos de desarrollo local

Bajo el marco planteado en el capítulo dos, el desarrollo local se entiende como un nuevo modelo de desarrollo, resultante de la posibilidad de una comunidad en utilizar su capacidad organizativa para utilizar eficientemente sus recursos humanos, naturales, físicos, políticos, económicos y técnicos; con el fin de llevar a cabo proyectos comunitarios administrados y dirigidos por la propia comunidad. En otras palabras, se da autonomía a lo local, esto quiere decir que se proporciona autoridad, libertad y oportunidad a los actores locales, para que tengan la posibilidad de organizarse a través de la planeación y gestión de proyectos comunes, con la finalidad de mejorar el bienestar de sus pobladores, restando de esta manera, la fuerza al Estado central.

Es por eso que la idea central del desarrollo local, es que el sistema productivo de las localidades y regiones aumente y se transforme, utilizando el potencial existente en el territorio, mediante las inversiones que realizan las pequeñas empresas y los actores públicos y sociales, bajo el control de la comunidad, para de esta manera, reforzar las políticas microeconómicas y estructurales del desarrollo.

En este marco, es pertinente incluir aquí algunos ejemplos de programas conocidos como *Iniciativa Leader*⁵⁹, los cuales se llevaron a cabo en los núcleos rurales y marginados de la Unión Europea con el fin de brindarles la oportunidad de tomar la iniciativa y de participar en los procesos de desarrollo rural de su zona; así como de recibir la ayuda financiera que llevan aparejada.

Leader anima a los territorios rurales a explorar nuevas formas de ser o seguir siendo competitivos, de sacar el máximo partido de sus ventajas y de salvar los obstáculos que puedan presentárseles como el envejecimiento de la población, una escasa provisión de servicios, o la falta de oportunidades laborales; de este modo, contribuye a la mejora de la

⁵⁹ Leader es el nombre con el que se conoce las sucesivas iniciativas comunitarias de desarrollo rural de la Unión Europea. Corresponde a las siglas, en francés, "Liaison Entre Activités de Développement de l'Economie Rurale", lo que significa "Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural".

calidad de vida de las zonas rurales, tanto de las familias dedicadas a la agricultura, como de la población rural en sentido amplio. Leader se sirve de un planteamiento holístico para solventar los problemas rurales y reconoce, por ejemplo, que ser competitivo para la producción de alimentos, disponer de un entorno atractivo y crear oportunidades laborales para la población local son aspectos mutuamente útiles de la vida rural que exigen conocimientos específicos y tecnologías y servicios adecuados que deben abordarse de manera coherente y con medidas políticas adaptadas.

Desde su puesta en marcha en 1991, la iniciativa Leader trabaja para ofrecer a los núcleos rurales de la Unión Europea un método con el que hacer participar a los socios locales en la gestión del desarrollo futuro de sus zonas. El enfoque Leader ha suscitado un gran interés no sólo en la UE sino también fuera de ella; en América Latina, por ejemplo, organismos internacionales que colaboran con la UE apoyan en la elaboración de estrategias y políticas de integración regional y aportan financiación a través de los Fondos de Desarrollo Regional. Igualmente, las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGDs) internacionales también pueden colaborar ayudando a las organizaciones civiles a elaborar estudios y documentos estratégicos a nivel regional y nacional, que les sirvan para estructurar sus propios programas a largo plazo y para negociar con las administraciones públicas la creación de políticas agrarias y de desarrollo rural. El interés suscitado por Leader ha influido, en ocasiones, en las administraciones y las políticas nacionales, regionales y locales para hacer frente a los problemas del desarrollo mediante nuevas formas de asociación y actividades para establecer relaciones.

Estos programas se aplican en zonas rurales que se encuentran cerca de grandes centros urbanos, en declive y con economías menos desarrolladas y poco diversificadas o zonas que sufren despoblación y abandono (Valcárcel-Resalt, 1994). Con respecto a los proyectos Leader, es importante mencionar que éstos cuentan con bases conceptuales bien establecidas y una metodología enfocada a ciertas áreas donde se adaptada a las necesidades específicas de cada comunidad. Los programas surgieron como proyectos pilotos donde se reconocía el potencial de ciertas áreas para la instrumentación de proyectos comunitarios, entre los que se incluyó el turismo.

Principalmente, se han orientado a la financiación para el acondicionamiento de casas particulares y de los establecimientos e instalaciones turísticas y de ocio que favoreciesen la creación de una oferta de turismo, con incidencia en el desarrollo socioeconómico del medio rural. Los programas han incidido de una manera fundamental en el crecimiento de la oferta de este turismo de interior, especialmente con la creación de alojamientos rurales. Muchas comarcas se han dotado no sólo de alojamientos, sino también de una oferta complementaria variada. Sin embargo, otras están empezando a sufrir la escasa rentabilidad de sus proyectos, ocasionada por la baja ocupación y la ausencia de coordinación en la planificación conjunta del turismo rural, hecho común que ha ocurrido en muchas comunidades. Para la *Iniciativa Comunitaria Leader+*, se han tenido en cuenta estas circunstancias, de manera que el apoyo al turismo rural se entiende como una mejora y apoyo a lo que ya se tiene a través de comercialización, formación e integración con otras líneas y sectores económicos (Candela Hidalgo *et. al.*, 1995).

Existe una amplia variedad de iniciativas turísticas surgidas a raíz de estos programas de desarrollo que, utilizando como recurso los valores productivos, naturales o culturales del territorio, además inciden en la sensibilización de los usuarios sobre la conservación del entorno. Así, surgen lo que se ha denominado como nuevos productos turísticos: “aquellas actividades recreativas y turísticas que se realizan en el medio rural y en la naturaleza, incluyendo el ecoturismo, agroturismo, turismo cultural, turismo de aventura, turismo deportivo, etc.” (Blanco y Benayas, 1994: 137). Estos nuevos productos turísticos están más desarrollados en comarcas rurales del interior, donde abundan los bienes culturales y naturales pero que están alojados de los grandes centros económicos.

Algunos de los proyectos en el marco de los Programas de Innovación Rural *Leader* son: aulas de naturaleza, centros de interpretación y ecomuseos, recuperación y adecuación de enclaves naturales de interés, actuaciones de conservación del espacio y de los recursos, programas o acciones puntuales de educación ambiental, realización de estudios de intervención en espacios naturales, jornadas de sensibilización para la población y los visitantes, etiquetado de productos artesanos o agroalimentarios aprovechando la imagen de un parque, actividades turísticas en espacios naturales protegidos –ecoturismo, agroturismo,

turismo rural, turismo de naturaleza, o turismo de aventura—, sistemas de información geográfica y nuevas tecnologías.

3.2 Turismo comunitario: aspectos conceptuales

El turismo comunitario se fundamenta en la creación de productos turísticos⁶⁰, bajo el principio de la participación comunitaria. Este tipo de turismo ha emergido como una posible solución a los efectos negativos del turismo de masas en los países en vías de desarrollo, permitiendo, al mismo tiempo, ser una estrategia para la organización de la propia comunidad.

Esta tipología de turismo alternativo⁶¹ tiene como eje principal a la propia localidad. A través de ella se trata de integrar vivencias, servicios de alojamiento y de restauración, oferta complementaria y gestión turística; pero añadiendo como características fundamentales, el ser también un subsistema interconectado con otros subsistemas imprescindibles para la comunidad (como la cultura y el medio ambiente), el presentar un proyecto de desarrollo sostenible creado en la propia comunidad, y el de servir de interrelación entre la población local y los visitantes (Cioce Sampaio *et. al.*, 2007).

El turismo comunitario está hoy amparado y potenciado por diferentes organizaciones internacionales, entre las que destaca la Organización Mundial del Turismo, y presenta varios objetivos, entre los cuales destacamos los siguientes: el desarrollo socioeconómico de la comunidad local, la conservación de los recursos naturales y culturales, la calidad del servicio que recibe el visitante (Hiwasaki, 2006).

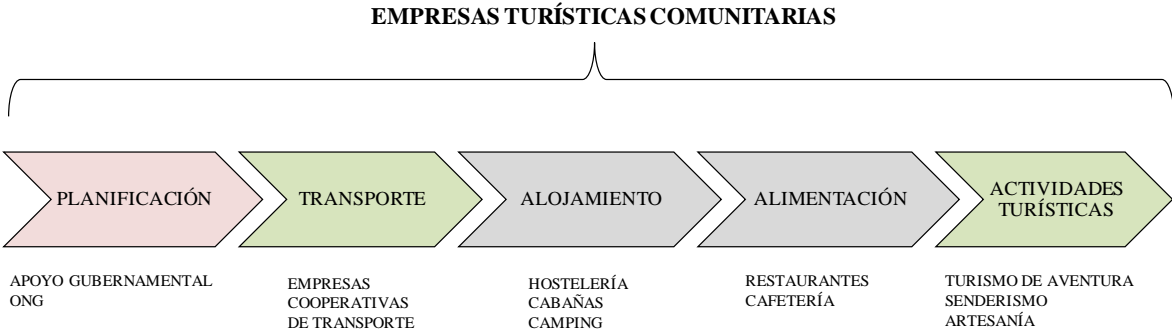
⁶⁰ Los productos turísticos son el conjunto de elementos capaces de satisfacer una experiencia de viaje por razones esencialmente de ocio, respondiendo de esta manera a las motivaciones de un segmento de mercado (Vera *et. al.*, 1997).

⁶¹ Un acercamiento al concepto de turismo alternativo propuesto por Marsh (2000), señala que es aquella actividad que “favorece la entrada de ingresos económicos a las comunidades indígenas y campesinas, promueve un uso responsable de los recursos naturales; así como un reforzamiento de las tradiciones e identidad de las culturas locales contemporáneas” (Marsh, 2000: 3).

La cadena del turismo comunitario está compuesta por tres bloques diferentes. El primer bloque está integrado por los actores encargados de la planificación turística que se interesan en el fomento, desarrollo y consolidación de las empresas turísticas comunitarias en la región. Un segundo bloque está formado por las empresas de servicios directos, en el que sobresalen dos grupos: los de alojamiento y los de restauración. Finalmente, el tercer bloque incluye a las empresas de apoyo a la actividad turística, entre las que sobresalen las de transporte y las de turismo activo, así como las tiendas de venta de productos típicos, sobre todo de artesanía.

De acuerdo con la existencia de los bloques anteriormente mencionados, se concluye que la cadena productiva del turismo comunitario incorpora paulatinamente a diferentes actores que se insertan en la oferta turística local, siendo su desarrollo el que se especifica en la Figura 4.

Figura 4. Cadena productiva del turismo comunitario



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Figura 4, los tres eslabones de mayor presencia de la comunidad local en la cadena productiva generadora de la oferta turística son el transporte, el alojamiento y la alimentación. Asimismo, los dos extremos de la cadena son habitualmente los más débiles, por lo que es necesaria la intervención de la administración pública, o bien, de alguna organización no gubernamental (ONG) para realizar la planificación de la actividad; por otro lado, también es necesario contar con el apoyo de

diferentes instituciones (públicas o privadas) para vertebrar un tejido industrial que permita dar respuesta a las inquietudes de los turistas a través de un correcto diseño de la oferta complementaria. Ello implica que los pequeños negocios que se podrían crear en las diferentes áreas geográficas abarcarían diversas posibilidades, ofreciendo no sólo hostelería y restauración, sino que también podría abordar aspectos tales como el servicio de guías turísticos, actividades complementarias, ventas de productos típicos y, en algunos casos, gestión turística y transporte terrestre.

El concepto de turismo comunitario aparece por primera vez en la obra de Murphy (1985) y trata de definir cuestiones relativas al impacto que tiene el turismo en las comunidades locales de zonas en vías de desarrollo, aspecto posteriormente desarrollado por el mismo autor en 2004 (Murphy and Murphy, 2004). Son varias las investigaciones que analizan la relación entre turismo y comunidades locales (Juárez y Ramírez, 2007; Nyaupane *et. al.*, 2006; Richards y Hall, 2000; Ruiz *et. al.*, 2008). Este concepto plantea nuevas líneas de investigación y posibilidades de desarrollo turístico, junto con otras alternativas como el *Pro-Poor Tourism* (PPT), que lucha contra la pobreza en determinadas áreas, el concepto de *Community Benefit Tourism Initiatives* (CBTI), donde se plantea la necesidad de la búsqueda de beneficios para la comunidad, con independencia de otras cuestiones de carácter sociopolítico, defendiendo que la comunidad tenga la propiedad, la gestión o el control de los proyectos (Simpson, 2008) o el término de *Community-Based Enterprises* (CBE) (Manyara y Jones, 2007). En suma, es necesario incluir a la comunidad local en la planificación y en la gestión de la actividad turística, y ello básicamente por tres razones: sirve para adaptarse a los cambios, la comunidad es parte del producto turístico y puede tener un mayor control social sobre el uso de los recursos (Maldonado, 2005).

Aunque este tipo de turismo se desarrolla en las comunidades rurales e indígenas, es importante aclarar que este término no implica necesariamente la participación total o mayoritaria de los miembros de una comunidad que van a ejercer una tarea en un puesto dentro de la organización empresarial comunitaria; pero sí tomarán la decisión de apoyar o no a la organización, limitando o definiendo las condiciones del aprovechamiento de los

recursos naturales y culturales locales por parte de la empresa; así como las formas cómo se canalizarán los beneficios sociales para todo el pueblo o comunidad, etc.⁶².

La literatura documenta proyectos basados en turismo comunitario en Asia (Nyaupane *et. al.*, 2006; Okazaki, 2008); Oceanía (Dyer *et. al.*, 2003), África (Lepp, 2007; Manyara y Jones, 2007) y Latinoamérica. Concretamente, en América Latina, existen diferentes proyectos documentados en Brasil (Guerreiro, 2007); Ecuador (Ruiz *et. al.*, 2008); México (Juárez y Ramírez, 2007) o Perú (Zorn y Farthing, 2007), que son impulsados por la Organización Internacional del Trabajo con la creación de una red denominada Red de Turismo Comunitario de América Latina (REDTURS)⁶³.

El turismo comunitario se basa en una participación activa de la propia comunidad y, por ello, es fundamental la necesidad de crear una serie de redes comunitarias, que permita un fomento de esta clase de turismo y, al mismo tiempo, sirva para vertebrar la relación entre la comunidad local y los visitantes. Ello implica la necesidad de involucrar a las diferentes administraciones públicas y a las ONGs, junto con la iniciativa privada y la propia comunidad local.

Sin embargo, el desarrollo de esta tipología de turismo alternativo se encontrará con diferentes limitaciones, debido sobre todo a la importancia que se le da a la comunidad local. Así, y siguiendo a Nyaupane *et. al.* (2006), éstas serían las siguientes: la comunidad local puede no disponer de los recursos financieros necesarios, *know-how* o infraestructuras; así como tener limitaciones de carácter cultural y también conflictos entre las diferentes administraciones públicas. Por otra parte, entre los principales beneficios del turismo comunitario, encontraríamos el impacto económico directo en las familias de la

⁶² Peredo y Chrisman (2006) catalogan la gestión de una empresa turística comunitaria como una forma de emprendimiento social. Los autores no consideran que la participación directa de los “beneficiarios potenciales” (todos los miembros de una comunidad) en el emprendimiento social sea una de sus características definitorias; es decir, no es necesario que administren la empresa todos y cada uno de los miembros del pueblo o comunidad para recibir un beneficio derivado de ella o para que ésta pueda ser considerada como tal. “Involucrar” a los beneficiarios potenciales, se traduce aquí como “aceptación y cooperación”, o sea, implica crear consenso y capital social para la empresa comunitaria (Peredo y Chrisman, 2006: 318).

⁶³ Su propósito es acompañar a las comunidades en los procesos de reflexión, búsqueda de soluciones y aplicación de estrategias que les permitan competir con ventajas en el mercado, potenciando sus fortalezas y superando sus carencias (Maldonado, 2005).

propia comunidad, el desarrollo socioeconómico de la zona geográfica y la diversificación sostenible del estilo de vida (Manyara y Jones, 2007).

Por otro lado, es necesario estudiar cómo participa la población en su conjunto en el desarrollo turístico de la zona, ello fundamentalmente por tres razones (Maldonado, 2005). Primera, la forma de participación de las personas que integran la comunidad local tiene una gran influencia sobre la experiencia del turista; segunda, la imagen del turismo se basa en la valoración de la actitud de la comunidad local (incluyendo medio ambiente, infraestructuras, actividades y servicios); tercera, los planes turísticos afectan a toda la sociedad.

En otro sentido, uno de los elementos más debatidos en la literatura consiste en determinar el número de turistas y el perfil de los mismos que visitan el área geográfica. Así, Nyaupane *et. al.* (2006) señalan que es importante que sean pocos turistas, lo cual va a suponer un mayor contacto con la sociedad y con la cultura receptora, evitando, en lo posible, que éstos invadan zonas privadas de la cultura local; pero, al mismo tiempo, este reducido número de visitantes limita los recursos económicos que genera el turismo. Por esta razón, se concibe como un elemento fundamental la creación de cooperativas (Lepp, 2007) que permita a la comunidad gestionar de forma adecuada sus propios recursos turísticos.

3.3 La construcción de lo local a partir del territorio: el turismo comunitario y el ecoturismo como alternativas de desarrollo para los territorios

3.3.1 Una mirada a lo rural: el ecoturismo y el desarrollo local

La evolución del sector turístico y la diversificación de los productos, en general, han permitido la incorporación paulatina de diversas modalidades de turismo, muchas de ellas en espacios de interior y algunas en el medio rural. Las razones son varias, pero posiblemente el factor determinante viene de la mano de las nuevas preferencias de la demanda. Cobra cada vez un mayor protagonismo el contacto con la naturaleza y muchos

turistas optan por los espacios rurales para cubrir motivaciones y sensaciones, pues los destinos tradicionales ya no son capaces de satisfacer. Aparecen nuevos hábitos entre los consumidores que explican la incorporación de modalidades, caracteres y formas alternativas de organización del turismo (como el ecoturismo, el agroturismo, el turismo de aventura, el turismo de salud o el turismo cultural). Desciende la estancia media de los turistas y se incrementa el número de viajes, llegando a presentarse una cierta unificación entre ocio y turismo.

Estamos pues ante nuevas formas de organización del sector y en ese proceso de cambio, hay una revalorización de los espacios rurales para el ocio y el turismo. La incorporación de un territorio al *imaginario turístico*⁶⁴, se realiza a través de la conversión de sus recursos en productos de la creación de atracciones y servicios específicamente turísticos, y de su promoción y comercialización. La forma que adopta el espacio turístico y, en definitiva, su implementación territorial, es el resultado de la interacción entre todos los actores que intervienen en su producción; es decir, de la relación que se establece entre los propietarios de suelo, los consumidores directos, entre otros (Hiernaux *et. al.*, 2002: 8).

Al respecto, el ecoturismo se distingue de otros tipos de turismo (turismo de masas, de negocios, de salud, etc.), por ser una actividad que se desarrolla principalmente en zonas rurales y naturales, aisladas de los núcleos urbanos. Es importante precisar que pueden existir diferentes formas de ecoturismo, pero que una de sus expresiones más importantes, es la que adquiere cuando éste es desarrollado por parte de organizaciones o grupos comunitarios que se convierten en receptores de sus beneficios, lo cual le otorga una implicación diferente cuando los beneficios devienen en un interés privado.

⁶⁴ El imaginario puede entonces ser definido como el conjunto de creencias, imágenes y valoraciones, que se definen en torno a una actividad, un espacio, un período o una persona (o sociedad) en un momento dado. El imaginario es una construcción social (al mismo tiempo individual y colectiva) en permanente remodelación, una suerte de edificio mental que nunca se termina, ni se terminará de ampliar o remodelar. Como lo expresa Le Goff (citado en Hiernaux *et. al.*, 2002), el imaginario se diferencia de la ideología, en cuanto a que ésta impone una lectura normativa sobre los hechos, mientras que el imaginario ofrece una construcción cambiante, tejida en parte a partir de las interpretaciones fantasiosas que expresa el individuo sobre el tema imaginado. El imaginario turístico, es entonces aquella porción del imaginario social referido al hecho turístico, es decir a las numerosas manifestaciones del proceso de viajar (Hiernaux *et. al.*, 2002: 8).

De todas las categorías del turismo alternativo, el ecoturismo es el sector más dinámico que genera mayor crecimiento a nivel mundial. Sin embargo, no existe una idea clara de lo que se conoce hoy en día por ecoturismo, ya que en numerosos foros académicos, en el sector público y social realizados a nivel regional e internacional, se ha planteado la necesidad de redefinir este concepto para darle una dimensión universal; pero el resultado de estos esfuerzos ha sido el surgimiento de un número creciente de definiciones que se encuentran aún en estado de evolución⁶⁵. Es importante señalar que este término en ocasiones se utiliza erróneamente, debido a que las empresas lo utilizan únicamente como un gancho publicitario y algunos productos están totalmente desligados de lo que es realmente el ecoturismo⁶⁶.

Desde 1981, Ceballos-Lascuráin empezó a utilizar el término “turismo ecológico”, para designar las modalidades del turismo orientados a la naturaleza. Posteriormente, en 1983, éste se simplificó como ecoturismo. Desde entonces se definió como

“[...] aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos de las áreas naturales (paisaje, flora y fauna silvestres); así como cualquier manifestación cultural –del presente y del pasado– que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación. Esta práctica tiene bajo impacto ambiental y cultural, propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico para las poblaciones locales” (Ceballos-Lascuráin, 1998: 7).

⁶⁵ Autores como Butler (1999) y Wall (1997), establecen que se han encontrado por lo menos 35 términos relacionados con ecoturismo. Entre los más conocidos se encuentran: turismo de la naturaleza, turismo en áreas silvestres, turismo de aventura, turismo verde, turismo respetuoso, turismo científico, turismo cultural, turismo de bajo impacto, agroturismo, turismo rural, turismo naturalista, turismo ambientalista, turismo responsable y turismo de baja escala.

⁶⁶ Zamorano (2002) menciona un ejemplo evidente sobre « un aviso que solicitaba agentes de ventas para ofrecer a inversionistas una propiedad en el Caribe. Éste consistía en una extensión de casi 250 ha con una propuesta de un hotel internacional, campo de golf de 18 hoyos, marina y el más perfecto frente de playa imaginado. La propiedad se vendía como un paraíso tropical en el mercado ecoturístico del futuro, con vida silvestre, el segundo arrecife de coral más grande del mundo y un clima que motivaba a los inversionistas con interés residencial y turístico. El anuncio concluía diciendo ‘Sus clientes desearán comprar, ¡ecoturismo significa... exclusividad!’» (Zamorano, 2002: 179).

Según la *Ecotourism Society*, el ecoturismo consiste en viajar a áreas naturales con el objetivo de entender la cultura y la historia del medio ambiente, teniendo cuidado de no alterar la integridad del ecosistema, además de generar oportunidades económicas que hagan que la conservación de los recursos naturales sea beneficiosa para los pobladores locales (Brandon, 1996).

Durante la última década, numerosos investigadores de las ciencias sociales han estudiado el ecoturismo; entre ellos existe una dicotomía, ya que se establecen básicamente dos posiciones en su análisis. Por un lado, están algunos académicos, agentes gubernamentales y empresariales, quienes manifiestan que el ecoturismo tiene grandes potenciales y se enfocan en el tipo y magnitud de sus beneficios. Por el otro lado, están los científicos sociales, que establecen que el ecoturismo no ha brindado los beneficios esperados, subrayando los impactos negativos.

Los exponentes de este primer grupo argumentan que el ecoturismo es un elemento importante del desarrollo sustentable, que une el desarrollo económico con la conservación de los recursos naturales (Brandon, 1996; Farrel y Runyan, 1991). Según Brandón (1996), esta posición se sustenta en las siguientes premisas: a) aporta una fuente de financiamiento para el mantenimiento y preservación de áreas naturales y culturales protegidas; b) sirve como un catalizador para el desarrollo económico, mediante la generación de empleos en el ámbito local; c) genera divisas, aumentando el ingreso nacional; d) crea un mayor entendimiento y apreciación de otras culturas y ambientes naturales.

Por otro lado, en el segundo grupo se demuestra que el ecoturismo ha generado varios problemas, más que lograr los beneficios ambientales y sociales. Algunos de estos problemas son una rápida degradación ambiental en ecosistemas frágiles y hasta ahora bien conservados, la alteración de las culturas más marginales, así como la perpetuación de las inequidades sociales (Daltauit y Pi-Sunyer, 1990; De Kadt, 1989; Hall y Rudkin, 1993; Higham, 2007).

En cuanto a la preocupación del ecoturismo por combinar la cuestión ambiental con el desarrollo social y el mejoramiento de la calidad de vida del conjunto de la población, estos autores mencionan aspectos contradictorios que pueden manifestarse en los proyectos ecoturísticos como la mercantilización y politización de la naturaleza, es decir que se

maneja un discurso ecologista de protección ambiental, pero en la práctica lo ambiental está subordinado a la lógica de los negocios. Las limitaciones en los que se refiere a esta problemática serían: por un lado, la orientación conservacionista de los proyectos que ponen mayor énfasis en la preservación de la flora y la fauna que en el bienestar social y, por otro, el acaparamiento de oportunidades por parte de algunas comunidades que concentran la mayor parte de los beneficios generados por las actividades ecoturísticas.

Guzmán (2013) menciona al respecto:

“[...] los proyectos de desarrollo ecoturístico tienden a politizar el ambiente local, municipal e incluso estatal, puesto que en la mayoría de los casos existen prebendas, privilegios y manipulaciones para acaparar beneficios. Precisamente porque las comunidades no son homogéneas –en su interior hay una fuerte estratificación– y existe un acceso diferencial a los cargos de autoridad y representación; debido a que los recursos son escasos, la entrada de recursos opera a favor de una agudización de la competencia que muchas veces desemboca en el enfrentamiento directo” (Guzmán, 2013: 678).

En esta investigación, partimos de considerar que el ecoturismo es una modalidad del turismo alternativo que promueve actividades a nivel local que no sólo producen beneficios a la comunidad, sino que también fortalecen la preservación de los recursos naturales. Reconocemos el carácter comunitario de este tipo de turismo impulsado por parte de organizaciones o grupos indígenas que, con base en el reconocimiento de una identidad común de las potencialidades que podría tener un recurso turístico propiedad del grupo, decide poner en juego sus capacidades organizativas para incorporar éste a la dinámica del mercado.

Desde este enfoque, pensamos que el ecoturismo basado en la comunidad no debe verse solamente como un mecanismo para la generación de ingresos y riqueza, sino también como la oportunidad para desarrollar procesos de organización y autogestión eficientes, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo, en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, que permitan la preservación del patrimonio natural y cultural, costumbres y formas de vida de las comunidades.

Lo comunitario supone la existencia de un sujeto colectivo “con derechos y obligaciones, constituido con base en la adhesión voluntaria de sus miembros, que puede tener sustento en el derecho consuetudinario, en un recurso patrimonial o en una territorialidad común, y que posee una identidad que puede nutrirse de un conjunto de objetivos, valores y normas de participación” (Maldonado, 2005: 5).

Tal como señalamos en el capítulo anterior, partimos de considerar que todas las comunidades tienen un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales), que constituyen su potencial de desarrollo (Vázquez, 1999a). Para las estrategias de turismo, especialmente el alternativo, el potencial de desarrollo endógeno no es más que la cantidad posible de bienes y servicios que un área puede llegar a producir, mediante la eficiente utilización de los recursos (las infraestructuras de transporte y comunicaciones, estructuras urbanas, el capital físico y humano). Estos factores son a su vez, los que habilitan o dificultan el surgimiento de iniciativas viables de orden turístico en determinado lugar. En este sentido, se estaría refiriendo a un potencial de desarrollo turístico endógeno en territorios concretos, en función de la riqueza paisajística, natural y cultural, los accesos y equipamiento; así como el grado de organización de la población de cierta comunidad.

Otra característica del desarrollo local en su relación con el ecoturismo, es el ámbito territorial de actuación. Hoy en día se acepta que el marco territorial más adecuado para la realización de proyectos de este tipo, es el regional. Esta escala es la que permite afrontar de forma correcta los problemas del turismo alternativo, ya que por su propia naturaleza no se ajusta a una concentración espacial, sino que precisa de amplios espacios y equipamientos dispersos para practicar las actividades.

A diferencia de las “estrategias masivas”, el turismo alternativo se basa en lo que algunos autores han calificado como “estrategias artesanales”, esto se traduce en la práctica mediante la creación de una oferta no concentrada y de pequeña escala; así como en una gestión local y personalizada de los recursos turísticos (aspectos que coinciden altamente con los fundamentos del desarrollo endógeno). Esta misma dispersión en el espacio territorial hace que los beneficios se distribuyan –de manera territorial–, evitando así secuelas de la masificación (Ceballos-Lascuráin, 1998).

Otro de los puntos básicos del turismo alternativo, de gran importancia para que se generen procesos de desarrollo local, es el principio de la gestión, ya que ésta se debe de llevar a cabo por la propia comunidad (Ceballos-Lascuráin, 1998) y no por intermediarios o empresarios privados.

De acuerdo con De Kadt (1989), para lograr que el ecoturismo pueda ser una alternativa viable para impulsar el desarrollo local, es necesario que se organice la comunidad en la toma de decisiones dentro del proceso de planeación. De Kadt menciona que es importante la posición que adopta la población local con respecto al desarrollo del ecoturismo. Para que esto ocurra, hay que promover lo que él llama la *devolución de poder* de los sistemas políticos centrales a los locales, esto quiere decir brindar más autonomía a la sociedad para que se encargue de su propio desarrollo, permitiendo así una reapropiación del ambiente y del espacio turístico (De Kadt, 1989, citado en Daltabuit, 1990: 319-320).

El papel de la población local no se limita a un simple trabajo asalariado, donde destinen su tiempo como prestadores de servicios turísticos; más bien, se pretende que los pobladores sean capacitados y apoyados mediante algún tipo de financiamiento o en la formación de organizaciones y cooperativas locales, permitiendo así la creación de microempresas auto-gestionadas que ofrezcan algún servicio.

En Costa Rica, por ejemplo, el ecoturismo realizado por microempresas familiares, constituye ya una alternativa viable de desarrollo con ventajas competitivas que brindan al visitante alojamiento, alimentación, entre otros servicios (Zumbado, 2011). Existen algunas comunidades de este país que han llevado a cabo proyectos ecoturísticos bajo un enfoque de desarrollo local, y que presentan resultados positivos, entre los que destacan los siguientes: i) son comunidades próximas a un área natural protegida; ii) mantienen su principal actividad económica (ganadería, agricultura, etc.) combinándola con el turismo; iii) cuentan con cierto nivel de organización que les permite obtener financiamiento y capacitación por parte de instituciones estatales o de ONGs; iv) son propietarios de microempresas de servicios turísticos –hospedaje, alimentación, servicios de información, guías–; v) desarrollan proyectos sustentables que respetan el entorno natural y no requieren de grandes inversiones (Zumbado, 2011: 67).

Diversos estudios en México: Bringas y González (2004); Ceballos-Lascuráin (1998); González (2000); Jiménez Martínez, (1998), consideran al turismo como una alternativa de desarrollo local, especificando básicamente que este sector se puede constituir como un elemento detonador de las actividades económicas, bajo un esquema de restauración, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos naturales; así como el rescate y valoración de la cultura local, en beneficio de la comunidad.

Del mismo modo, en Baja California se han realizado investigaciones relacionadas con el turismo y el desarrollo local. Bringas y González (2004) realizaron un estudio sobre el turismo alternativo como una opción para el desarrollo local en dos comunidades indígenas de este estado, a fin de explorar el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales –en términos de ecoturismo– con base en el potencial con que cuentan esas zonas. Los autores observan que las iniciativas de ecoturismo surgen de las demandas expresadas por las dos poblaciones indígenas analizadas, las cuales a partir de aprovechar el potencial turístico de sus recursos naturales y culturales, han mostrado el interés de explorar alternativas productivas relacionadas con el turismo.

En opinión de los autores, para que estas alternativas logren el desarrollo para las comunidades, resulta necesario tomar en consideración aspectos tales como las capacidades de organización y gestión al interior de cada población, las formas y grados de participación y vinculación existentes, tanto internamente como con los distintos actores que se desenvuelven en el escenario turístico de la zona y de la entidad. Pero sobre todo, señalan que es necesario que las actividades turísticas sean percibidas por parte de la comunidad como una verdadera oportunidad para el desarrollo.

“Si se pretende poner en marcha un proyecto de corte turístico sin contar con el consenso comunitario y sin objetivos claros y previamente establecidos, se corre el riesgo de que dicho proyecto, más que una oportunidad, represente un obstáculo, teniendo como desenlace una serie de consecuencias, que bien pueden resultar altamente negativas” (Bringas y González, 2004: 579).

Bajo este contexto, se puede decir que en el desarrollo local, la comunidad tiene poder de decisión e influencia directa sobre el conjunto de actividades productivas y servicios que existen en su localidad, donde los empleos y los ingresos generados son preferentemente para su propio beneficio. En este sentido, el ecoturismo puede ser una alternativa para que los procesos de desarrollo local se lleven a cabo en un área determinada, ya que presentan una lógica más integral, que involucra la participación directa de la población y toma en consideración los principios de la sustentabilidad.

3.3.2 Experiencias de turismo comunitario y ecoturismo en comunidades indígenas de México y Guatemala

Las empresas turísticas que operan en los territorios indígenas/comunitarios de México y Guatemala, surgen desde el seno mismo de sus propias organizaciones, buscan mantener el control sobre los recursos y los negocios turísticos en su territorio; así como acceder a los beneficios que les pueda aportar esta actividad económica. La tendencia general de los casos de turismo que hemos revisado, indica que en un principio, se desarrollaron actividades turísticas por parte de empresas privadas externas, que aprovechaban los recursos naturales, históricos y culturales de los territorios. Esto fue despertando el interés de las poblaciones locales, que poco a poco fueron accediendo a un control y una gestión cada vez más autónoma y auto-determinada, por las organizaciones empresariales indígenas y comunitarias (López, 2005).

Tal control sobre las actividades turísticas en sus territorios surge en función de generar una real y sustantiva participación de la población local en los beneficios integrales del turismo, en el control directo de la gestión territorial y los impactos que puedan generar las actividades turísticas. Estamos refiriéndonos a la creación y puesta en marcha de modelos de organización empresarial comunitaria, basados en la propiedad social y la asociación comunitaria/cooperativa.

Muchos centros ecoturísticos ubicados en las zonas rurales e indígenas de México y Guatemala, son en realidad empresas turísticas que tienen una base ejidal, comunitaria e incluso familiar, que han logrado desarrollar un proceso de organización, generalmente con el apoyo gubernamental, o bien, de alguna institución no gubernamental. Dentro de la

oferta turística de estos grupos y como parte de sus orientaciones fundamentales, podemos ubicar la promoción que hacen del reconocimiento y respeto de la naturaleza, de su cultura y sus actividades cotidianas. Este es un elemento que, por lo general, define el carácter alternativo de la oferta turística para atraer visitantes. Sin embargo, el énfasis puesto en el proyecto depende de cada organización.

Por la cantidad de proyectos turísticos comunitarios existentes en ambos países, resulta claro que se han constituido en una importante alternativa como fuente de empleo e ingresos en diversas localidades⁶⁷. Si bien en un principio su operación y funcionamiento se encuentra a expensas de los recursos que le sean canalizados por parte del Estado, la tendencia, o por lo menos la propuesta, es que estas empresas puedan avanzar hacia la autonomía financiera, que les permita no solamente operar sin depender de recursos públicos, sino construirse en fuentes de empleo permanentes para los socios de las organizaciones, y apoyar así la diversificación de las opciones de ingresos de las familias rurales de las regiones turísticas de estos países.

Los proyectos turísticos comunitarios contrastan con los grandes proyectos que se caracterizan por ser impulsados, financiados y administrados por el gran capital. El complejo turístico de Cancún en Quintana Roo, es un ejemplo. Estos proyectos manejan altas inversiones de capital privado, nacional e internacional y son administrados con principios de alta gerencia. El nivel de ganancias también es elevado y constante. Cabría preguntarse entonces ¿Cómo surgen tales iniciativas? ¿Qué motiva a las comunidades campesinas a impulsarlas? ¿Qué problemas y potencialidades tienen los proyectos de ecoturismo que suponen gestión comunitaria?

⁶⁷ Desde el año 2001 para México y el 2004 para Guatemala, los gobiernos de ambos países promovieron entre comunidades rurales localizadas en zonas marginadas (preferentemente indígenas) y en zonas de influencias de las Áreas Naturales Protegidas (ANP) o de las Reservas Naturales Privadas, la creación de proyectos ecoturísticos comunitarios. Durante el período 2001 a 2007 en México, se constituyeron más de 400 empresas comunitarias y privadas, dedicadas a la operación de servicios de ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural (SECTUR 2007, citado en Juárez Bolaños, 2012: 155). Según datos de la OIT (2009), sólo en Guatemala, existen 25 iniciativas y comunidades que forman parte del “Portal de las Culturas Vivas”, la sede virtual del proyecto Redturs de la OIT, que incluye comunidades provenientes de 13 países.

Entre los integrantes de organizaciones sociales o productivas, surge la iniciativa de desarrollar un proyecto turístico bajo una orientación social, debido a que el grupo al que pertenecen se ubica en un espacio que posee recursos naturales o culturales, sobre los cuales mantiene derechos de propiedad y que se pueden valorizar en el mercado. Estos proyectos, por lo general pequeños, nacen por iniciativas de grupos de lugareños que se organizan inicialmente de manera informal y posteriormente, como organizaciones formales (cooperativas o alguna otra figura legal). Es el caso, por ejemplo, de algunos proyectos ecoturísticos de la región Selva de Chiapas⁶⁸, que se caracterizan por ser microempresas turísticas familiares, ejidales y comunitarias, surgidas de la organización de los propios habitantes, muchas veces con el apoyo de instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales. Estas microempresas y organizaciones promueven el respeto a los recursos naturales, la cultura y actividades cotidianas de sus pueblos, como parte de lo que ofrecen al turista (Reygadas *et. al.*, 2006).

Los autores que han trabajado sobre estos proyectos, Daltabuit *et. al.* (2000); Gómez (2009); Hernández (2002); Hernández *et. al.* (2005) y Reygadas *et. al.* (2006), se han centrado en estudiar problemáticas relacionadas con las formas sociales de participación, la distribución y modalidades de uso de los recursos naturales, los conflictos de interés, los programas gubernamentales sociales y de medio ambiente, la participación de las mujeres en las economías agrícolas, la pluralidad política y el desarrollo de la democracia en el espacio microsocioal.

Estos autores han estudiado experiencias turísticas desarrolladas en las comunidades de Lacanjá Chansayab, Estación Chajul, Las Guacamayas, Escudo Jaguar y Nueva Alianza, todas situadas en el estado de Chiapas, en la zona conocida como la Selva Lacandona⁶⁹. Estas iniciativas muestran la existencia de diversos estilos o vías de manejo ambiental y gestión de proyectos ecoturísticos.

⁶⁸ La región se encuentra conectada con los dos polos turísticos más importantes de Chiapas: en la parte norte con la ciudad de Palenque, a través de la carretera fronteriza del sur, y en la parte oriental y sur de la selva con la ciudad de San Cristóbal de Las Casas, por medio de la misma carretera, que se une con la Panamericana.

⁶⁹ La Selva Lacandona se ubica en el extremo oriental del estado de Chiapas, colindando con Guatemala, en los municipios de Ocosingo, Marqués de Comillas, Benemérito de las Américas y Maravilla Tenejapa. Se trata de la región con mayor diversidad biológica del país, en cuyo corazón se encuentra la Reserva de la Biosfera Montes Azules (Reygadas *et. al.*, 2006).

Los trabajos nos parecen interesantes porque insisten en el contexto socioeconómico y político-cultural en el que se han desarrollado los proyectos, y se enfocan en las dimensiones que se inscriben en la articulación de los procesos territoriales relacionados con la actividad turística. Toman como punto de partida la perspectiva del desarrollo territorial, entendido como “un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es la mejora significativa en las condiciones de vida de las poblaciones” (Reygadas *et. al.*, 2006: 73). La transformación productiva se refiere a aquella que articula competitivamente a la economía de un territorio rural con mercados dinámicos. Se trata ya no sólo de una economía basada en la producción agropecuaria, sino en una diversidad de procesos generadores de empleo e ingresos –entre los cuales puede estar el ecoturismo– que se apoyan en la innovación tecnológica y en las redes de conocimiento dentro de una región. Procesos que también deben incluir fuertes lazos entre centros urbanos y localidades rurales.

La transformación institucional y social alude a la creación de consensos entre diversos actores, al diseño de instancias y normas eficientes, y a la modificación de las relaciones de poder para evitar el clientelismo y la discriminación por motivos étnicos, culturales y de género. Por otra parte, es fundamental la combinación de las dimensiones productivas, institucionales y sociales, pues el mero incremento de la competitividad sin cambios en las relaciones sociales se torna excluyente –unos pocos se vuelven competitivos y el resto no–, mientras que la instrumentación de políticas participativas sin fortalecer las capacidades productivas, no contribuye al desarrollo territorial rural.

En el análisis podemos destacar algunos de los alcances, limitaciones y dilemas del desarrollo en Frontera Corozal, Lacanjá Chansayab, Reforma Agraria y Boca de Chajul, que en muchos sentidos son compartidos por otras comunidades de la selva y también de otros municipios de Chiapas. Las principales limitaciones están relacionadas con factores no sólo de índole económica, sino en mucho con factores que tienen que ver con la dimensión organizativa y de participación social.

Uno de los problemas centrales está relacionado con la participación comunitaria y las prácticas clientelares y corporativistas; las experiencias son muy diversas según los casos. Por un lado, está la relación clientelar entre los organismos estatales y los indígenas,

que persiste en Escudo Jaguar y entre los lacandones de Lacanjá Chansayab y, por otro, hay fórmulas novedosas como la *autonomía negociada* de la Cooperativa Nueva Alianza de Frontera Corozal (Hernández, 2002).

En la mayoría de los casos, los autores observan que las redes familiares han sido la forma básica de organización, a través de la cual se ha gestionado la creación de los proyectos turísticos; mientras que en Boca de Chajul, fue fundamental la iniciativa de organizaciones académicas y no gubernamentales. Los grupos promotores de esta actividad han evolucionado de distinta manera y hacia situaciones contrastantes. En un extremo están las comunidades de Lacanjá Chansayab y Las Guacamayas, en donde se aprecia un patrón de monopolio familiar o privado de los recursos naturales y turísticos. En el otro extremo está el caso de Nueva Alianza, en el que se trabajó para lograr que estas iniciativas económicas campesinas pasaran del nivel familiar a niveles más amplios: inter-familiares, comunitarios e incluso regionales (Hernández, 2002).

En varios de las iniciativas, no existen aún mecanismos que puedan garantizar una mayor y justa distribución de los beneficios de las innovaciones y proyectos emprendidos; esto se observa en el Centro Ecoturístico “Escudo Jaguar”, en Frontera Corozal. Aunque esta actividad económica representa una alternativa productiva, tal como apunta Hernández (2002), para los grupos domésticos de esa zona rural, la distribución de los beneficios económicos es inequitativa, fortaleciendo la diferenciación económica y los conflictos dentro de la comunidad. Esta empresa social ecoturística está agenciada por unas cuantas familias (las más fuertes económicamente) que concentran la mayor parte de las ganancias, lo cual ha generado conflicto y envidias; aunque también existe un cierto efecto imitación, por lo que han surgido nuevas “empresas comunitarias” en la población. En una situación tal, parece difícil mencionar con toda precisión a una empresa comunitaria ecoturística, a pesar de que la Sociedad de Solidaridad Social, como legalmente está constituida la empresa, es un caso de éxito (Daltabuit *et. al.*, 2000).

En la Selva de Chiapas, se han iniciado procesos de innovación y diversificación productiva. Parte de estos procesos ha sido el ecoturismo a través de la formación de microempresas comunitarias. Como muestran las experiencias, es una de las opciones que las poblaciones locales han elegido como vía para obtener ingresos económicos y al mismo

tiempo, cumplir con el cuidado del medio ambiente, que ha sido parte de una fuerte demanda del gobierno mexicano y de organismos nacionales (Secretaría de Turismo, Comisión Nacional de Desarrollo Indígena, Secretaría de Desarrollo Social, Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad) e internacionales, dedicados a la conservación ambiental.

Los diversos autores coinciden en afirmar que, para la ampliación y consolidación de estos procesos de innovación y de diversificación productiva, hace falta un largo camino, en donde son fundamentales la educación y capacitación para fortalecer las habilidades técnicas, organizativas y de gestión de los grupos indígenas, que están participando en el campo de los servicios ecoturísticos. El ecoturismo es una de las nuevas estrategias económicas de los grupos indígenas y presenta varias ventajas. Se trata de una opción endógena, que además se basa en la revalorización del espacio desde sus dimensiones: cultural y ecológica.

Como en México, en Guatemala el turismo comunitario es una actividad cada vez más relevante y se ha venido consolidando como una estrategia de desarrollo que complementa otras actividades económicas⁷⁰. Su dinámica deriva de varios sectores: sector público, que regula y promueve (representado principalmente por el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT– y en algunos casos por algunas municipalidades); el sector privado empresarial que desarrolla las actividades económicas (representado por gremiales tales como la Cámara de Turismo –CAMTUR–); las entidades no gubernamentales (ONGs y agencias de cooperación internacional), que han identificado al turismo como alternativa para el desarrollo económico local. El cuarto sector sería conformado por las comunidades locales, quienes en la primera década del siglo XXI han consolidado su participación en el turismo como sector formal organizado.

⁷⁰ El fenómeno de las comunidades como proveedoras de servicios o productos de naturaleza turística, no es algo nuevo en Guatemala. Tiene sus raíces desde la década de 1980. Sin embargo, la conceptualización de la modalidad de “turismo comunitario”, tal y como lo ha establecido la OIT (2009), se origina más recientemente en la década de los años dos mil. Aunque no ha tomado el sesgo en una actividad exclusiva que desplace a las agropecuarias tradicionales, creando dependencia en las comunidades, se ha venido consolidando en Guatemala como una vía de desarrollo complementaria.

La Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala (FENATUCGUA) fue creada en el año 2005, como un ente representativo del turismo comunitario a nivel local, nacional e internacional, con el fin de agrupar a los diferentes destinos de turismo comunitario del país. Es una organización integrada por micro y pequeñas empresas, quienes realizan actividades turísticas, conformada por una junta directiva electa entre éstos, con comisiones regionalizadas; inicialmente fue apoyada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y actualmente continúa con apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para el logro de sus fines.

Los avances en la consolidación del turismo comunitario en Guatemala se han realizado a través de la FENATUCGUA y de la Red de Turismo Comunitario de América Latina (REDTURS). REDTURS, con el apoyo de Programa IDEASS⁷¹, propició en el año 2003, un intercambio de experiencias entre líderes comunitarios de Guatemala, que gestionaban proyectos de turismo con comunidades indígenas y mestizas de Ecuador, país con una vasta experiencia en esta modalidad turística. El informe de trabajo realizado por REDTURS, en el marco de esta propuesta (Maldonado, 2006), señala que los líderes guatemaltecos, hombres y mujeres, pudieron conocer directamente experiencias exitosas, tales como: Runa Tupari, Yunguilla, Salinas, Guargauallá, Ingapirca y Ricancie. Al término de su estadía, los visitantes participaron en un taller de evaluación de los destinos visitados, a fin de cotejar las enseñanzas aprendidas, destacándose la necesidad de: fortalecer la organización comunitaria con fines productivos; establecer alianzas con entidades que pudieran ayudar a fortalecer los aspectos claves de los proyectos; sistematizar las experiencias en curso; fomentar los intercambios comunitarios, como uno de los mecanismos más promisorios de aprendizaje colectivo y transferencia de innovaciones sociales⁷² (Maldonado, 2006: 11).

⁷¹ IDEASS: Programa conjunto de UNOPS, PNUD y OIT de apoyo al intercambio de innovaciones a través de proyectos de cooperación Sur-Sur.

⁷² OIT: *Encuentro binacional sobre experiencias de turismo comunitario. Guatemala-Ecuador*, agosto 2003, Proyecto IDEAS, UNOPS, REDTURS.

También el documento señala que posteriormente, se realizaron cinco estudios sobre proyectos consolidados en Guatemala; éstos son: Asociación Ak’Tenamit, Ecoquetzal, Puerta al Mundo Maya (Cancuen), Ecumaya (Casodi) y Takalik Mayan Lodge. Otros 25 no consolidados fueron igualmente identificados y se elaboraron fichas descriptivas sobre cada uno de ellos, con el objeto de identificar e inventariar experiencias comunitarias en el país. En fin, las comunidades que contaban con cierto nivel de servicios e infraestructura y que se consideraban preparadas para comercializar su producto, fueron promocionadas a través del portal de “Las Culturas Vivas” de REDTURS.

Progresivamente, después de descartar algunas de las ofertas identificadas, por no ser auténticamente comunitarias, se inventariaron unos 35 proyectos de turismo comunitario en el país (Maldonado, 2006). Éstos contaban con un mínimo de oferta turística desarrollada, pero en la mayoría de los casos, presentaban deficiencias en alguno de los siguientes aspectos fundamentales: calidad de la infraestructura, calidad de los servicios, promoción y comercialización. Además, un rasgo general que afectaba a todos ellos, era el de no ser reconocidos por instancias de gobierno, ONGs o agencias de cooperación internacional, debido a la falta de cohesión entre las diferentes comunidades (Hille, 2004).

3.4 El papel de las microempresas y pequeñas empresas turísticas en los procesos de desarrollo local

La cada vez mayor importancia que han ido adquiriendo las microempresas, ha llevado a generar un creciente interés por estudiarlas de forma más profunda. Ante ello, se ha llegado al consenso de que dichas unidades económicas realizan un importante aporte a la producción, al ingreso y a los niveles de empleo, sobre todo de aquellos países en vías de desarrollo (Torres, 2006) y, por tanto, son vistas como un medio a través del cual es posible conseguir objetivos del tipo económico y social. De forma más clara, se observa que ellas son un elemento importante de desarrollo de las economías, lo cual ha conducido a su mayor inclusión en los enfoques locales de desarrollo, puesto que hoy en día, la creciente globalización ha mostrado que es necesaria la actuación de mercados locales más

dinámicos, flexibles y descentralizados. Entonces, el apoyo a la microempresa debe ser incorporado dentro del desarrollo local endógeno (Vázquez, 2005).

Es importante analizar ¿cuál es el papel que las microempresas desempeñan dentro de un enfoque de desarrollo local y dentro de la estrategia de desarrollo en general?

La microempresa constituye un actor fundamental del proceso de desarrollo local, perteneciente a la tipología de organismo privado; englobando principalmente dos recursos para el desarrollo: económicos y humanos. El recurso económico implica su condición de actividad empresarial local; el recurso humano abarca las capacidades y potencialidades de sus propietarios, es decir, la condición del recurso humano como empresario innovador. De forma adicional, esta unidad económica destaca dentro de uno de los principales mecanismos o fuerzas del desarrollo, o sea, de la organización flexible de la producción⁷³, fuerza enfocada a la consecución de redes eficientes de empresas, no sólo de gran tamaño, sino también entre las micro y pequeñas empresas (mediante estas redes las empresas pueden acceder a servicios especializados a un menor coste y persiguen lograr ventajas competitivas).

Por tanto, su presencia dentro de este mecanismo potenciador del desarrollo, su papel como actor económico protagonista del desarrollo y su manejo directo sobre dos de los recursos para el desarrollo⁷⁴, planteados anteriormente, hacen de la microempresa una unidad económica trascendental en el proceso de desarrollo local y, por ende, uno de los puntos focales de actuación de la estrategia de desarrollo local. Específicamente, su capacidad emprendedora forma parte del denominado Software del desarrollo⁷⁵; por ello, el fomento de las microempresas locales y la capacitación de los recursos humanos son elementos básicos que definen las iniciativas de desarrollo económico local (Albuquerque, 1997).

⁷³ Adicionalmente a este mecanismo o fuerza potenciadora del desarrollo local endógeno, se distinguen otras tres: difusión de la innovación y el conocimiento, desarrollo poli-céntrico del territorio, cambio y adaptación de las instituciones (Vázquez, 2005).

⁷⁴ Los cuatro recursos identificados como elementos relevantes en el desarrollo local son: recursos humanos, recursos físicos, recursos económicos-financieros y recursos socioculturales (Albuquerque, 2004).

⁷⁵ En términos generales, el Software del sistema está referido a las acciones de carácter inmaterial que inciden en los aspectos cualitativos del desarrollo (Vázquez, 1999a).

El que la mayoría del tejido empresarial en los sistemas productivos locales esté compuesto por micro y pequeñas empresas (Albuquerque, 2004), es un primer indicador de la importancia de este actor en los territorios⁷⁶ (véase Cuadro 5). Adicional a ello, Vereda del Abril (1990) sostiene que las microempresas son importantes para el desarrollo, porque generan puestos de trabajo, se constituyen en base a ahorros familiares, favorecen la rentabilidad de la producción, son fuentes de innovación de trabajos e investigación aplicada, facilitan la diversidad económica anti-monopolística, ofrecen rápida toma de decisiones y flexibilidad, forman nuevos empresarios, facilitan la descentralización económica, usan factores y recursos naturales a nivel territorial, aumentan la productividad y el ingreso nacional, extendiéndolo a la comunidad, y permiten la formación desde abajo de una sociedad más solidaria.

Cuadro 5. Empresas según tamaño en América Latina (en porcentaje del total de empresas formales)

Países	Microempresas	Pymes	Empresas grandes
Argentina	87%	12%	1%
Brasil	92%	7%	1%
Chile	89%	10%	1%
Colombia	97%	2%	1%
Costa Rica	78%	20%	2%
Guatemala	77%	22%	1%
México	96%	3.8%	0.2%
Panamá	94%	5%	1%
Rep. Dominicana	96%	3%	1%
Venezuela	99.5%	0.4%	0.1%
América Latina	92%	7.5%	0.5%

Fuente: Carlos Guaipatín (2003). *Observatorio Mipymes*. BID, Washington D.C.

⁷⁶ Según datos del Observatorio de Mipymes del Banco Interamericano de Desarrollo (Guaipatín, 2003), las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe constituyen en promedio, el 99% del total de empresas existentes y explican el 75% del empleo formal. Esta distribución subraya la importancia de las Pymes dentro del contexto productivo y su potencial como agente de cambio estructural. Siendo tan numerosas en el tejido productivo, toda política industrial y de cambio estructural, debe tomar en cuenta la variedad de las características, particularidades y dinámicas de estas empresas.

En el turismo, el territorio local se constituye en un elemento de diferenciación que le permite competir con otros territorios. Esto deja entrever que la actividad turística puede ser considerada como una de las posibles alternativas para lograr el desarrollo, ya sea a partir de generar una nueva estrategia de desarrollo o por permitir la reconversión productiva en el nivel local⁷⁷. En muchos lugares, las micro y pequeñas empresas han sido resultado de un proceso de reconversión productiva. Por ejemplo, en aquellos sitios tradicionalmente agrícolas o ganaderos, al disminuir la calidad de las tierras o el volumen de producción, los grupos requieren buscar fuentes alternas de ingreso, que por lo general encuentran en empresas de servicios o comerciales, las cuales puedan a la postre ser distribuidas equitativamente, buscando coadyuvar en el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los integrantes del grupo. Es el caso de diversas empresas sociales, cuya orientación está dada por la posibilidad de utilizar los recursos turísticos de que dispone una localidad determinada.

Conviene entonces señalar que una empresa social, es aquella entidad cuya característica es que cuenta con una estrategia empresarial y con un propósito social; es decir, mantiene una naturaleza dual, ya que busca ser un negocio económico viable, al mismo tiempo que ofrece formas alternativas de distribución del poder en la comunidad (Ixtacuy y Martínez, 2009). Una empresa social refiere a “cualquier actividad privada llevada a cabo en el interés público, organizada con una estrategia empresarial, pero cuya principal intención no es la maximización del beneficio, sino la consecución de ciertos objetivos sociales, con capacidad para adaptar soluciones innovadoras a los problemas de la exclusión social y el desempleo” (OCDE, 2001: 11).

En principio, hasta ir afianzando la gestión turística, la creación de microempresas y pequeñas empresas de turismo de base comunitaria a nivel de área protegida o territorio indígena, parece ser la escala más manejable y adecuada a las condiciones socioeconómicas de los grupos comunitarios. A medida que van creciendo y consolidándose estas empresas turísticas locales, alcanzarán niveles de complejidad organizativa, mediante articulaciones

⁷⁷ La reconversión productiva es aquella capacidad que el desarrollo turístico tiene para generar bienes o servicios, que sustituirán o en su defecto complementarían a otros factores productivos como: el agro, la industria, la minería u otros.

en redes regionales y nacionales, que les permitirá proyectar una imagen corporativa más amplia en el mercado nacional, aprovechando mejor las economías de escala para la operación, la promoción y la comercialización.

Estos modelos de asociación los conocemos en Guatemala, Ecuador y otros países, donde el turismo indígena y comunitario ha surgido en las dos últimas décadas, logrando articular organizaciones nacionales como la Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala (FENATUCGUA), la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE), y la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), que coordinan la operación, promoción y fomento de más de 60 emprendimientos de turismo comunitario en cada país. En Bolivia, se ha identificado cerca de 70 emprendimientos, de los cuales 30 de los más consolidados están aglutinados en torno a la Red de Turismo Solidario Comunitario (TUSOCO). A nivel latinoamericano se encuentra establecida la REDTURS, como una organización internacional que acoge a las federaciones y emprendimientos de turismo comunitario de América del Sur, Centroamérica y el Caribe.

Finalmente, el fortalecimiento, consolidación y creación de empresas de turismo indígena y comunitario, no puede darse en una dinámica aislada y puntual; por tanto, la organización ampliada en forma de asociaciones regionales y nacionales, ha de ser la clave para su potenciamiento como sector. En el marco de planes nacionales de turismo indígena y comunitario, como políticas sustantivas de las administraciones, surgen importantes programas de fomento como: el apoyo a la promoción y comercialización; la capacitación, formación y asistencia técnica; la organización empresarial y asociativa; la creación de emprendimientos para la construcción y mantenimiento de infraestructura, equipamiento y servicios básicos, ligados a la actividad turística; la gestión de calidad de los servicios, productos y territorios comunitarios; y finalmente, la incidencia en políticas públicas en todas las escalas.

3.5 Reflexiones

En los trabajos generados en el ambiente académico, así como en las propuestas de política gubernamental para impulsar la dinamización de la actividad turística basada en organizaciones sociales o de base, existen diferentes acercamientos conceptuales que buscan establecer el tipo de turismo desarrollado por estos grupos, entre los cuales destacan: turismo comunitario, turismo alternativo y ecoturismo.

Estas denominaciones normalmente se diferencian de la oferta turística tradicional, característica del turismo de masas; son alternativas que buscan crear una oferta no concentrada y de pequeña escala, así como una gestión local y personalizada de los recursos turísticos. Asimismo, son iniciativas que están posibilitando la creación de determinados destinos que permiten a las propias comunidades generar beneficios basándose en esta actividad, considerando la misma siempre como complementaria a otras actividades económicas (agricultura, ganadería, comercio, etc.).

Hemos observado que el turismo comunitario está vinculado con los procesos de desarrollo local, en la medida en que está dado por el reconocimiento de las potencialidades y recursos de que disponen zonas o localidades en los diversos ámbitos territoriales, y determinado por las múltiples relaciones que se establecen entre los actores. Es precisamente en esta perspectiva que construimos nuestra propuesta, al concebir lo local como un espacio geográfico, donde se producen un conjunto de relaciones entre diferentes actores sociales; por tanto, estaríamos hablando de un espacio dinámico, donde se generan acciones sobre un territorio delimitado, capaz de reproducir valores comunes y bienes localmente gestionados. De esta manera, el conjunto de empresas turísticas y ecoturísticas constituyen el espacio geográfico donde se interrelacionan los diferentes actores que intervienen a nivel local, para el desarrollo de acciones que beneficien a la comunidad en su conjunto.

Las experiencias muestran que los actores desempeñan funciones importantes en los territorios, para llevar a cabo las estrategias de turismo comunitario y necesitan involucrarse en la identificación de sus propios requerimientos y problemas, en la toma de decisiones y en la ejecución de actividades. Esta participación es posible y deseable, porque

se da dentro de un sentido de pertinencia, funcionalidad y cercanía a las circunstancias geográficas, ambientales, socioeconómicas y político-culturales, con las que conviven cotidianamente. Aunque esta convivencia no se encuentra exenta de conflictos, divergencias de intereses, relaciones de poder y discriminación; pero de una manera u otra, tienen que sustentar su capacidad para dar respuestas conjuntas a los problemas de su localidad y puedan ser capaces de movilizarse en acciones colectivas.

Destacamos la importancia que tienen las unidades productivas locales de menor tamaño dentro del enfoque de desarrollo local endógeno. De forma concreta, se reconoce a las microempresas como unidades productivas cruciales en los procesos de desarrollo local, puesto que ellas se constituyen, en primer lugar, en un recurso económico del territorio; en segundo lugar, involucran directamente recursos humanos en su actividad (microempresarios y trabajadores). El recurso económico implica su condición de actividad empresarial local y el recurso humano abarca las capacidades y potencialidades de sus propietarios y trabajadores. En efecto, la microempresa se constituye así en un actor local fundamental, en una fuerza o mecanismo potenciador del territorio dentro de la dinámica de la organización de la producción, y por ello, es un punto focal de actuación de toda estrategia de desarrollo local.

4. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El área de estudio abarca la zona Fronteriza de Chiapas y la región Occidental de Guatemala, mediante un corredor que conecta la ciudad de San Cristóbal de Las Casas con la ciudad colonial Antigua Guatemala. Ambos territorios están ubicados dentro de lo que fue la antigua ruta de comercio y tránsito entre México y Guatemala, conocida como Camino Real Chiapas-Guatemala, donde las propias comunidades han administrado desde un inicio sus proyectos de turismo y tienden a consolidarse como empresas autogestionarias.

Antes de plantear la propuesta metodológica e identificar las unidades de observación, señalamos algunos aspectos que describen la zona donde se ubica el corredor. A escala macro-regional presentamos la estructuración del territorio, su población y las características principales de su economía. Las regiones fronterizas tienen como rasgo general su carácter de escenarios de relaciones más o menos intensas entre los espacios y sociedades que las separan, cuyos protagonistas se ubican en ambos lados de los límites internacionales. Se trata de procesos que se definen históricamente como parte de una cotidianidad inherente a la dinámica de los entornos fronterizos y en particular, a las necesidades, intereses y prácticas culturales de sus residentes.

Desde la época prehispánica, diversos grupos poblacionales se han desplazado por esos territorios, como parte de la dinámica de relaciones que caracterizaron a esos grupos étnicos, quienes generaron vínculos comerciales que sentaron las bases de su relación. La intensidad de los movimientos poblacionales a través de la frontera México-Guatemala, ha sido diversa en el tiempo. Su variabilidad ha estado relacionada con varios factores, tanto con algunos de índole local, como con otros de alcance regional o incluso nacional. Sin embargo, los aspectos ligados con las dinámicas locales han persistido a lo largo del tiempo, como determinantes de la interacción entre comunidades fronterizas.

4.1 Guatemala y Chiapas: breve caracterización de las economías regionales

Guatemala y México presentan grandes asimetrías económicas, pero en la macrorregión del sureste y especialmente en Chiapas, existen similitudes o simetrías en las características de sus economías y en otras dimensiones de la realidad.

En este apartado, nos proponemos reflexionar ¿cuáles son las especificidades de la economía regional fronteriza de Guatemala con Chiapas? y ¿qué expresan dichas similitudes económicas?

El territorio de Guatemala tiene una extensión de 108, 889 Km², en tanto que el sureste mexicano tiene 237, 733, equivalentes a 12.17% del total de la superficie de México y es 2.2 veces el de Guatemala (Delgadillo y Torres, 2011; CEPAL, 2010). Guatemala tiene con el estado de Chiapas, la mayor vecindad territorial de todo el sureste de México y limita a la vez con todas las regiones fronterizas. Aquí se encuentra el conjunto de relaciones económicas fronterizas más importantes y diversificadas; también similitudes en aspectos clave de carácter estructural.

En Guatemala y Chiapas predomina la población rural sobre la urbana. La rural se dispersa en alrededor de 20, 000 localidades menores de 2, 500 habitantes⁷⁸. En Guatemala, el 53% de la población reside en el medio rural y es en este ámbito donde se concentran los mayores volúmenes de pobreza, que se estima alcanzan el 57% de la población, con un 21.5% bajo el umbral de pobreza extrema (BCIE, 2010). En Chiapas, en el año 2005, el 52% de la población residía en localidades rurales y el 47% en urbanas. En el 2010, la población rural representaba el 51% y la urbana el 49%. Chiapas es una de las entidades con menor población urbana del país. Tiene los índices de marginación y pobreza más altos a nivel nacional, además que el 26% pertenece a alguna etnia indígena (INEGI, 2011a). La pobreza económica de sus habitantes contrasta con la riqueza de los recursos naturales y culturales con que cuenta esta provincia.

⁷⁸ En el estado de Chiapas, la cantidad de localidades menores de 2, 500 habitantes se sitúa alrededor de 20, 000, según el Censo de Población y Vivienda 2010; en Guatemala las menores a esta cantidad, son un poco superior a las 20, 000 (BCIE, 2010).

En el estado de Chiapas, la cantidad de localidades menores de 2, 500 habitantes se sitúa alrededor de 20, 000, según el Censo de Población y Vivienda 2010; en Guatemala las menores a esta cantidad, son un poco superior a las 20, 000.

La composición del Producto Interno Bruto por ramas de actividad y la composición de la Población Económicamente Activa (INEGI, 2011c; Banco de Guatemala, 2010), indican el predominio del empleo y la diversificación de actividades productivas primarias, sean intensivas en trabajo, o intensivas en capital y recursos naturales. Entre ellas la agricultura de exportación y campesina minifundista, la industria manufacturera, intensivas en trabajo; así como la extracción petrolera y la producción de energía eléctrica, que generan relativamente poco empleo y son intensivas en capital. Los servicios han alcanzado destacada importancia, especialmente el comercio y el turismo.

Una característica de la mayoría de las economías centroamericanas, es su tránsito hacia lo que se conoce como la terciarización. Aunque con ritmos distintos y con particularidades propias, los servicios constituyen el sector más vigoroso de la economía fronteriza, como se aprecia en la composición del PIB (INEGI, 2011c; Banco de Guatemala, 2010). Chiapas cambia a partir del declive de estas actividades y ve crecer su sector servicios, principalmente en la región fronteriza, con una aportación de más del 60% del PIB estatal, aunque mantiene la actividad en el sector primario como niveles de participación mayores a la media nacional (INEGI, 2011c), como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Producto Interno Bruto según sector de actividad económica 2010

	Total (miles de pesos)	Agropecuario, silvicultura y pesca ^a (%)	Industria ^b (%)	Servicios ^c (%)
Total Nacional	11, 837, 771,712	3.1	36.3	61.3
Chiapas	214, 181,873	8.5	28.2	63.3

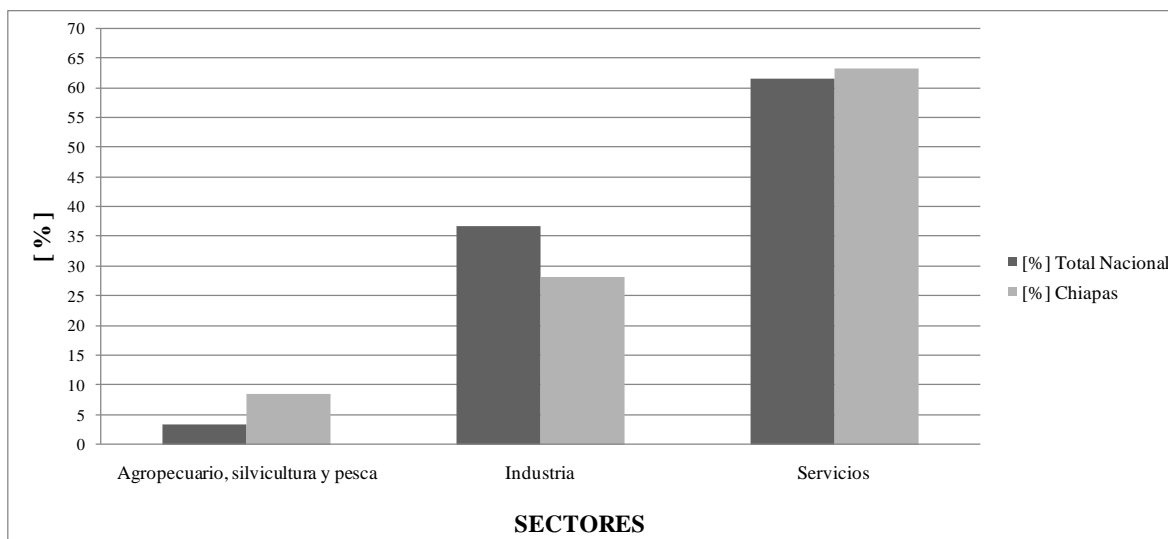
^a Comprende agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, caza y pesca.

^b Comprende minería, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción.

^c Comprende comercio y servicios.

Fuente: *Sistemas de Cuentas Nacionales de México* (INEGI 2011).

Figura 5. PIB por actividad económica (2010)



Fuente: Elaborado propia a partir de estadísticas económicas del INEGI (2011c), *Sistemas de Cuentas Nacionales de México*.

Al igual que la mayoría de las economías centroamericanas, Guatemala también ha mostrado una transición de su producción hacia el sector terciario o de servicios. El aumento, sin embargo, ha sido relativamente lento en estos últimos años. Los servicios pasaron de participar 59.2% en 2001 a 61.9% en 2009. Mientras tanto, los sectores primario y secundario redujeron su participación en 0.6 y 2.0 puntos porcentuales, respectivamente (Banco de Guatemala, 2010).

Con la adopción de las reformas neoliberales, en ambos territorios, el crecimiento económico ha adquirido nuevos pilares como son: el modelo industrial maquilador, el turismo, las exportaciones agrícolas no tradicionales y las remesas que envían emigrantes establecidos en Estados Unidos. Esto sin el cambio definitivo de la base primaria agroexportadora tradicional, basada en la concentración de la tierra⁷⁹; algunas de cuyas ramas como es el café, han estado en grave crisis, debido a los problemas del mercado internacional y a características del sistema productivo (Ordóñez, 2001).

⁷⁹ En Guatemala, se encuentran modalidades de latifundio individuales más extensos, ya que en Chiapas aunque existen latifundios simulados, la legislación de la Reforma Agraria y el movimiento social han restringido la concentración de la tierra.

En regiones específicas del Altiplano Occidental guatemalteco, se ha venido desarrollando la pequeña producción textil típica, en talleres artesanales y micro-industriales en áreas rurales; así como sistemas productivos de confección de vestido, tipo maquila. En estas zonas, las formas de producción de pequeña industria rural predominan sobre la agricultura en la reproducción económica familiar, únicamente se combina con la pequeña producción de autoconsumo, elemento que permite la competitividad de la misma⁸⁰. En esta amplia variedad de producción mercantil, importantes segmentos del campesinado se encuentran ligados a cadenas agroindustriales y comerciales de exportación, y otros a sistemas de intermediarismo local y nacional (AVANCSO, 2001).

En Chiapas, la producción campesina se encuentra organizada en poco más de 2, 800 ejidos y comunidades, con más de cuatro millones de hectáreas y alrededor de 2, 400 000 millones de habitantes rurales, de acuerdo con el censo del 2010. Existe también diversidad productiva similar a Guatemala (productos agropecuarios y producción textil); con la crisis del café, la población rural campesina ha comenzado procesos migratorios hacia Estados Unidos y la frontera norte de México.

La producción agrícola en Guatemala se sigue caracterizando por la existencia del dualismo minifundio-latifundio, grandes extensiones de tierra destinadas a los productos de exportación, frente a pequeñas fincas destinadas al consumo interno, generalmente de subsistencia; la peculiaridad de este sistema no reside sólo en la contraposición entre los dos métodos de producción agrícola (dualismo exportación/consumo interno), sino también en la interdependencia que caracteriza su forma de relación. Todo ello, unido a la desigual distribución de los recursos productivos (la tierra y el capital, fundamentalmente) y a las diferencias en la calidad de la tierra (las mejores tierras son las destinadas a cultivos de exportación), conduce al desarrollo de un sector agrario con una fuerte heterogeneidad estructural entre los distintos subsectores.

Por último, en cuanto al proceso de modernización del sector desde el punto de vista tecnológico y de infraestructuras, todo parece indicar que no se ha avanzado mucho (Ordoñez, 2001). Para los pequeños agricultores, la escasez de capital les dificulta la

⁸⁰ Los siguientes trabajos explican con detalle este proceso: Ordoñez (1997; 2001), Palma (1996) y Skarwan (1997).

innovación en este sentido. Por otra parte, la facilidad para obtener mano de obra barata por parte de los grandes terratenientes, resulta un desincentivo para la modernización de algunas grandes explotaciones; según el Banco Mundial, en las grandes fincas, la mecanización es sustituida en muchas actividades por mano de obra, especialmente en la producción de café (BM, 1996: 30).

De manera que tanto en Guatemala como en Chiapas, se presentan similitudes en las tendencias de la vía de desarrollo y dificultades para realizarlas. Según Ordóñez (2001), las características principales son:

- El crecimiento de las maquiladoras y la importancia del turismo.
- Los resabios de la estructura primaria exportadora, que no termina de transformarse y que continúa siendo un obstáculo estructural.
- La heterogeneidad estructural al coexistir segmentos que se desenvuelven claramente en el nexo capitalista con diferente grado de modernización, con amplios sectores que se desenvuelven en unidades domésticas, en condiciones de creciente pobreza y en la exclusión social.
- Aparatos de estados pequeños e ineficientes, que no llegan a ser factores dinamizadores de cambios económicos profundos.
- La adopción de las reformas neoliberales y la importancia de capitales y capitalistas externos (inversión extranjera directa).

Todo ello denota cambios parciales e inconclusos en la superación de la vieja vía de desarrollo capitalista y en la consolidación de la que se perfila (Villafuerte, 2002). Se mantienen y se refuncionalizan formas antiguas de articulación a la división internacional del trabajo en la producción primaria (agro-exportación tradicional y no tradicional) y energéticos (hidrocarburos); surgen así nuevas formas de articulación en la reestructuración capitalista mediante la industria maquiladora, el turismo, la migración laboral y la emergente importancia de la silvicultura y la biodiversidad.

4.2 Características generales del área de estudio

4.2.1 Área fronteriza de México con Guatemala

Vidal (1998) define las regiones o áreas fronterizas, también llamadas transfronterizas, como aquéllas que comprenden colectividades territoriales inmediatamente adyacentes a una frontera nacional. Su dimensión es variable y corresponde a un espacio que comprende una frontera nacional, unida por un conjunto de problemas e intereses. La diversidad de las situaciones fronterizas es importante (varios factores de integración o desintegración: geográfica, física y política, historia, idiomas, culturas y tradiciones); estos espacios se caracterizan por una interacción constante entre factores de escala macro, meso y micro.

El concepto de región a escala sub-nacional hace referencia a una parte del territorio de un país en donde cobran vida procesos y relaciones sociales; así como elementos y procesos del medio natural-ecológico, los cuales al estar estrechamente articulados conforman lo que se denomina un complejo social-natural, que lo destaca como unidad territorial. Sus dimensiones, forma, localización, límites y, en general, su estructuración territorial, responderán a la lógica del proceso o los procesos sociales concretos que acusan regularidad y recurrencia, caracterizándolo como un espacio singular⁸¹, el que a la vez se diferencia de otros territorios (Palacios, 1983).

Como cualquier otra región, la fronteriza sub-nacional se subdivide en espacios más pequeños, tales como i) zonas o microrregiones agrarias, que son espacios singulares que tienden a estructurarse en torno a ciertas actividades, las cuales desempeñan un papel decisivo para definir especializaciones en cuanto a la producción rural (sistemas de producción agrícola y no agrícola); se configuran tanto por elementos físicos y ecológicos, como por factores sociales, económicos y culturales, que determinan modalidades predominantes y secundarias de producción empresarial-terrateniendo y/o de estrategias de

⁸¹ Una importante discusión sobre el concepto de región puede encontrarse en Asuad (2001), Bassols (1986), Coraggio (1987) y Palacios (1983). Uno de los temas más importantes en esta discusión, atiende a la implícita noción de recorte territorial. Referirnos a región significa aludir a una porción del territorio, cuyos límites y dimensiones requieren instrumentar algún criterio de delimitación, esto es la existencia de ciertos atributos sociales, naturales, económicos, culturales e históricos, que justifican la consideración de ese territorio como una cierta unidad territorial.

producción campesina (AVANCSO, 2001); ii) centros urbanos nodales, sistemas de ciudades y pueblos de menor jerarquía, que se refieren a ciudades o aglomeraciones urbanas, que por su dimensión y la naturaleza de sus actividades económicas, ejercen influencia de distinto tipo (económica, social, política o cultural), eslabonando jerárquicamente a otros asentamientos urbanos de orden menor (ciudades más pequeñas y pueblos); así como las áreas naturales (zonas agrarias) que constituyen su *hinterland*.

El sistema de ciudades y pueblos, articulado por el centro urbano nodal, presenta en sí conexiones de infraestructura, también relaciones y flujos de distinta naturaleza (migratorios, de comercio, de turismo, etc.), articulando internamente la región a la que corresponden y a ésta con otras del Estado al que pertenecen y con otros países (Fábregas, 2011). En los centros urbanos nodales y los espacios menores de una región fronteriza, se expresan o tienden a desarrollarse relaciones particulares con sus similares del territorio vecino.

La vecindad no es necesariamente el rasgo principal de la estructuración de la región como tal, aun cuando podría llegar a serlo de tonarse dominantes las relaciones con el Estado vecino. Según lo que plantea Fábregas (2011), es generalmente un rasgo secundario, ya que son los propios elementos y procesos sociales y naturales; así como las relaciones con la sociedad al país que pertenece, los que predominan al darle estructura regional, identidad y unidad, definiendo sus límites en el territorio nacional.

Pero le da un carácter singular a la región fronteriza y también explica la existencia de similitudes del medio físico natural en los ecosistemas, en las características de las economías regionales y, en ciertos casos, la presencia de raíces sociales y étnicas comunes. “La vecindad es aspecto determinante de la internacionalidad, característica que es considerada fundamental” (Mungaray y Fábregas, 1998: 264), ya que permite establecer un denominador común de desarrollo fronterizo, tener capacidad de ser fuente de flujos de cooperación económica y social con sus vecinos regionales inmediatos y construir dinámicas regionales binacionales; en el caso particular, se estima que las regiones del

Noroccidente-Suroccidente de Guatemala y la región Fronteriza de Chiapas, conforman un *área binacional de regiones fronterizas*⁸² (Ordóñez, 2001).

La conformación de la región Fronteriza del sur de México, en particular de Chiapas, ha sido un largo proceso que necesariamente remite a procesos de integración interna, pero también de diferenciación con los territorios vecinos. El énfasis en dicha trayectoria tiene que ver con la naturaleza y efectos del tiempo histórico, así también con las dimensiones de los procesos que fueron constituyendo la separación y a su vez, los rasgos de la cercanía y la continuidad propias de las fronteras.

En el caso de la frontera México-Guatemala, Castillo (2003) menciona que su proceso histórico de formación fue largo y no exento de conflictos.

“Su existencia como límite entre dos naciones que fueron estableciendo paulatinamente sus confines, fue un proceso cargado de tensiones: desde la separación de Chiapas de Centroamérica y su posterior anexión al Imperio Mexicano, a finales de la Colonia e inicio de la vida independiente, pasando por la incorporación del Soconusco al territorio de México, concluyendo con la firma definitiva de los Tratados de límites entre México y Guatemala y la delimitación de la frontera con Belice. Éstos fueron algunos de los hitos que marcaron el destino de la región Fronteriza del Sur a lo largo del siglo XIX” (Castillo, 1996: 59-60).

No fue sino hasta el último cuarto del siglo XX, cuando en la agenda política de México se incluyó el tema de la Frontera Sur (Cruz, 2003). Los conflictos en la región centroamericana, ocurridos a partir de la década de los setenta y sus efectos en el sur del país, materializados sobre todo en el arribo y presencia de la población de refugiados guatemaltecos, otorgaron importancia geopolítica a la región. Estos procesos violentos de movilidad poblacional, han sido la causa principal de que la Frontera Sur de México haya atraído la atención internacional en los últimos veinte años. La llegada masiva de estos refugiados genera un difícil proceso de organización social, dinámica, intercultural y reestructuración del espacio regional.

⁸² Este concepto de *área binacional de regiones fronterizas*, lo define Ordóñez para “analizar dos o más regiones fronterizas sub-nacionales de los respectivos países colindantes y observar las tendencias o el potencial de desarrollo, a partir de expandir y dinamizar sus relaciones económicas o de condicionar, oponerse o aprovechar procesos que devienen en las relaciones entre economías nacionales, pero que les atañen por ser el ámbito en donde adquieren concreción” (2001: 287).

Una observación panorámica de las fronteras muestra que las mismas no sólo son heterogéneas, sino que en determinados segmentos, revisten grados de complejidad que exigen miradas profundas. Así, por ejemplo, la variedad de ecosistemas prevalecientes a lo largo de las líneas fronterizas, es un punto de partida obligado para reconocer las variantes topográficas, climáticas, de biodiversidad y, en general, de recursos de las regiones. De ahí que los territorios fronterizos, como ámbitos regionales, sugieren pensar en múltiples subregiones con características marcadamente diferenciadas.

4.2.2 El corredor San Cristóbal de Las Casas – Antigua Guatemala

Anteriormente señalamos que la dimensión histórica de la frontera México-Guatemala manifiesta la vigencia de nexos de diverso orden, todo lo cual sugiere diferentes grados de relación de los ámbitos fronterizos con sus respectivos estados de pertenencia, pero a la vez, un cierto grado de no clara separación entre las dos realidades contiguas⁸³. Es en la vecindad que se fue formalizando entre Chiapas y Guatemala donde se ha materializado ese carácter complejo de relaciones, cuya condición se remite a las circunstancias de los períodos prehispánico y colonial (Castillo, 1996).

En la región Fronteriza de Chiapas, se encuentran los restos de una vieja ruta utilizada por los mayas desde la época prehispánica, que iba de la Depresión Central de dicho estado hacia los Altos de Guatemala (Lee, 1990), un corredor que permitió la interacción y el comercio entre los diferentes grupos asentados en esta región con Centroamérica y México. Por ese camino salían ámbar y cacao chiapanecos, llegando jade y obsidiana guatemaltecos. Ésta fue una de las rutas principales reconocidas por los españoles al iniciar la conquista y la más transitada, durante aproximadamente los cien años que corren de mediados del siglo XVI al XVII.

La zona del Altiplano guatemalteco por sus características climáticas, semejantes a las existentes en los lugares de origen de los conquistadores, fue la mayoritariamente seleccionada por los españoles para su asentamiento desde mediados del siglo XVI. De esta

⁸³ Por eso se dice que “[...] Actualmente la Frontera Sur no es una región sino un espacio multirregional, con características compartidas pero con diferencias importantes [...]” (Fábregas, 2011: 6).

forma, la nueva vía principal de comunicación –Camino Real–, que conectaba el centro de México con Guatemala, se desarrolló a lo largo de este territorio fronterizo.

Tomando como eje esta vía y para satisfacer las necesidades del comercio, así como del control del territorio, se establecieron toda una serie de puntos donde se documentan establecimientos, o bien, en la mayoría de los casos, superpuestos al núcleo indígena existente. Sus poblados “terminales” eran Chiapa de los Indios (hoy Chiapa de Corzo), centro y capital del pueblo chiapaneco, dominante en la zona con anterioridad a la llegada de los españoles, y Santiago de Guatemala (hoy Antigua Guatemala), capital de la administración colonial española (Lee, 1990: 207). Debe recordarse que Chiapas perteneció al Reino de Guatemala, durante prácticamente todo el período de dominación española⁸⁴. Entre ambos poblados se situaron toda una serie de centros significativos y buen número de ellos fueron vecinos de haciendas españolas, con lo que se establecieron formas muy particulares de relaciones sociales y económicas. En Chiapa de los Indios “el Camino Real de la Depresión Central, se enlazaba con el sistema-eje transversal de la Depresión Central noreste, permitiendo la comunicación con la costa, Tehuantepec, Oaxaca, Puebla y la ciudad de México” (Lee, 1992: 253).

Los trabajos más sobresalientes realizados por Lee y Navarrete (1973; 1978) con respecto al Camino Real, tanto a nivel arqueológico como histórico, señalan que el Camino Real de Chiapas a Guatemala, comunicaba la capital del Reino con las Audiencias de la Nueva España, principalmente con la Audiencia de México, con la cual había un intenso comercio. Además, ésta era la ruta transitada por los funcionarios reales, militares y eclesiásticos, al igual que los correos del Rey.

El comercio entre el centro de México y el Reino de Guatemala se inició desde el siglo XVI, pocos años después de consolidada la conquista militar. Por tal motivo, muchos de los primeros bienes importados consistían en artefactos, armas y herramientas, o caballos, ganado y animales domésticos de origen castellano, lo mismo que las plantas domesticadas en Europa introducidas a estos Reinos, como el trigo, la avena y árboles frutales (Navarrete y Lee, 1978: 145).

⁸⁴ Fue el 14 de septiembre de 1824, cuando Chiapas se incorporó definitivamente a México.

También fue la ruta desde el siglo XVI de muchos personajes ilustres, entre ellos Fray Bartolomé de las Casas, establecido en la ciudad de Chiapa de los Españoles (capital civil y eclesiástica de la provincia, hoy San Cristóbal de Las Casas), que luchó tenazmente en contra de los encomenderos y reprobó la esclavitud de que eran objeto los indígenas⁸⁵. Fue un luchador incansable ante el gobierno de España, por quien se legisló a favor de los indígenas, consiguiendo leyes que los protegieran; por todo esto, se le dio el título de “Padre de los Indios” (Zebadúa, 2010: 53-54). Hasta principios del siglo XIX, ésta fue la ruta por donde se difundieron las ideas de la “Ilustración”, que llevaron a la emancipación del régimen colonial español.

Al igual que la circulación del comercio y la difusión de ideas, los caminos reales presentaron también un aspecto funesto, en especial para las poblaciones nativas, al ser un medio para la difusión y transmisión de enfermedades venidas del viejo mundo a las que los pueblos indígenas no tenían resistencia. Éstas comenzaron en el siglo XVI, con la llegada de los conquistadores españoles y se prolongaron a lo largo de los siglos XVII y XVIII, diezmando a poblaciones enteras.

“Esto es particularmente cierto en el caso de la Provincia de Chiapas, donde la población indígena que habitaba en la ruta de los caminos reales del río Grijalva y de la Costa del Pacífico, se redujo enormemente. Las epidemias asolaron de tal forma los habitantes de la Depresión Central, que muchos pueblos quedaron deshabitados” (Lee, 1990: 210).

Por otra parte, Chiapa de los Españoles o Ciudad Real que se estaba convirtiendo en capital de la provincia, fue creciendo y cobrando importancia y el Camino Real fue poco a poco abandonado. En la segunda mitad del siglo XVII, la nueva ruta de Chiapas a Guatemala ya corría por Los Altos, pasando por Comitán. Esta ciudad era un lugar de paso muy importante sobre el Camino Real, cercano y accesible a Guatemala, de donde Chiapas dependía en esa época. Cobró relevancia gracias a la producción de sus haciendas y

⁸⁵ La encomienda fue en un principio, un sistema que le permitía a los conquistadores explotar a los hombres recién sometidos. Para la Corona, originalmente representó la manera de consolidar la colonización de los nuevos territorios y de incorporar al reino (y a la religión católica) a los indígenas conquistados (Zebadúa, 2010).

ranchos⁸⁶, lo que suscitó el traslado y establecimiento de los españoles dueños de las estancias al poblado; no obstante, este hecho no impidió que se siguiera considerando como *pueblo de indios*, hasta principios del siglo XIX (Gómez y Ruz, 1992).

Lo que fue la antigua ruta de comercio y tránsito entre México y Guatemala, actualmente forma parte de la ruta llamada “Camino Real”, dentro de la regionalización turística definida por la Secretaría de Turismo del gobierno del estado de Chiapas. El recorrido del antiguo Camino Real, se recrea a través de un corredor que parte de San Cristóbal de Las Casas, donde inicia la Ruta Maya en Chiapas⁸⁷, pasa por la región transfronteriza Comitán-Huehuetenango y el Altiplano guatemalteco, hasta llegar a la ciudad colonial Antigua Guatemala. La carretera Panamericana atraviesa la región y es así mismo el inicio de la carretera Fronteriza del Sur. Esta área destaca por sus grandes riquezas de patrimonio cultural material e inmaterial y natural, ubicadas principalmente en las diferentes comunidades rurales e indígenas que integran el territorio, donde se concentran el mayor número de atractivos turísticos.

San Cristóbal de Las Casas por su ubicación estratégica, constituye el centro de convivencia de varios pueblos indígenas, procedentes de diez etnias y lenguas diferentes; dos de los grupos indígenas más grandes son los Tzotziles y los Tzeltales, que habitan en los pueblos de los altiplanos que rodean a San Cristóbal. La ciudad es un destino turístico clave en el estado de Chiapas y recibe importantes flujos de visitantes, tanto nacionales como internacionales (véase Cuadro 7).

⁸⁶ Cruz y Robledo (2000) han subrayado la diferencia que en esta provincia se hacía, entre estos dos tipos de propiedades: “la hacienda se dedicaba a la ganadería y al cultivo de cereales, o a ambas cosas, mientras que el rancho estaba vinculado a la producción de caña de azúcar y su transformación. La provincia era productora de maíz, trigo, caña de azúcar, algodón, sal y ganado; además de existir la producción artesanal indígena de palma y lana. El comercio de ganado vacuno y caballo fue una de las actividades más sobresalientes de los finqueros comitecos, gracias a su posición limítrofe entre la Nueva España y Guatemala” (Cruz y Robledo, 2000:103)

⁸⁷ La zona conocida como Ruta Maya abarca un vasto territorio desde el Sureste de México, donde existen centros arqueológicos importantes y muy bien conservados en los estados de Chiapas (Palenque), Campeche (Kabah y Uxmal), Yucatán (Chichén Itzá), Quintana Roo (Tulum) y hasta Guatemala (Tikal). Es una región compleja a nivel geológico y ecológico, ya que cuenta con variados paisajes que van desde las planicies costeras del Pacífico, pasando por los bosques de coníferas de las montañas y volcanes de las tierras altas de Chiapas y Guatemala, hasta la selva húmeda tropical de las tierras bajas de la Península de Yucatán, llegando a las costas del Caribe y del Golfo de México (SECTUR Programa Mundo Maya, 2010).

Cuadro 7. Llegada de turistas a establecimientos de hospedaje por centro turístico en Chiapas, según residencia. 2011

<i>Centro turístico</i>	<i>Total (Miles)</i>	<i>Residentes en el país (Miles)</i>	<i>No residentes en el país (Miles)</i>
Comitán de Domínguez	221.9	205.2	16.7
Palenque	581.9	462.5	119.4
San Cristóbal de Las Casas	836.8	679.1	157.7
Tapachula	412.0	333.0	79.0
Tonalá-Puerto Arista	150.5	150.4	0.1
Tuxtla Gutiérrez	926.7	887.6	39.1

Nota: La información comprende a los turistas que se hospedaron en establecimientos de 1 a 5 estrellas.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en *Perspectiva estadística Chiapas. Diciembre 2012*. INEGI.

Cuenta con una completa oferta de servicios y es un lugar estratégico para el turismo, ya que de allí parten los recorridos a numerosos lugares frecuentados por los turistas. Diversas agencias de viajes organizan tours diarios y excursiones a las ciudades de Comitán, Palenque, Antigua Guatemala, Panajachel y a los atractivos naturales: Cascadas El Chiflón, Lagunas de Montebello, Las Guacamayas, Las Nubes, Cascadas de Agua Azul, Lago Atitlán, entre otros.

Es el punto de enlace hacia espacios nodales de otras localidades como Comitán, Tzimol, La Trinitaria, Ciudad Cuauhtémoc y La Mesilla en la frontera con Guatemala, cruce fronterizo que permite trasladarse a los destinos turísticos del Altiplano guatemalteco, transitando sobre la ruta CA-1, conocida también como ruta interamericana. Este espacio transfronterizo por el lado mexicano, es el segmento de territorio del estado de Chiapas, y por el guatemalteco el del departamento de Huehuetenango; la cabecera de la región administrativa en el primer sector es la ciudad de Comitán, localizada a 90 Km de la frontera con Guatemala, y en el segundo la capital de Huehuetenango.

Actualmente, la ciudad de Comitán es uno de los principales centros urbanos de Chiapas, concentrando una población de más de 140, 000 habitantes (INEGI, 2011a); tiene importantes funciones político-administrativas, debido a que concentra delegaciones de diversas instituciones, tanto federales como estatales, y es notable su importancia como centro comercial y de abasto de la zona periférica. Su área de influencia se caracteriza por

una estructura económica, basada fundamentalmente en las actividades agropecuarias y forestales, cuyos ejes son la producción de maíz y frijol, ganado bovino, miel de abeja y madera (Cruz y Robledo, 2000).

Podemos considerar a esta ciudad como un centro urbano nodal, cuyas partes se han desarrollado de manera independiente, pero que se encuentran ligadas por una distribución territorial, en donde se intercambian bienes y servicios intra-regionales y en donde conviven múltiples grupos provenientes de lugares muy variados, con lenguas y patrones culturales muy diversos: el tojolabal es el idioma dominante con un total de más de 2, 500 hablantes, el tzeltal resulta segundo en importancia, con una población hablante de casi 1 900; también están el tzotzil, el kanjobal y el chuj (INEGI, 2010b; INAFED, 2010).

Además, esta ciudad tiene una gran capacidad de oferta de bienes y servicios especializados, en particular la prestación de servicios relacionados con el turismo (hospedaje, agencias de viajes, transporte, etc.); se caracteriza por la existencia de diversos recursos o atractivos turísticos naturales y culturales en sus alrededores. El área que analizamos en la parte fronteriza del estado de Chiapas, comprende los municipios de: Tzimol y La Trinitaria, donde se localizan el Centro Ecoturístico El Chiflón y el Parque Natural Ejidal de Tzisco, los cuales son administrados por organizaciones sociales de base comunitaria, integradas por población indígena y campesina (véase Figura 6). De igual manera, es posible reconocer diversos atractivos con valor histórico, que datan del período colonial como los templos de Copanaguastla, San Cristobalito, Coapán y otros de carácter prehispánico como la zona arqueológica de Tenam Puente.

No todos los sitios turísticos tienen la espectacularidad de otros que han servido para promocionar nacional e internacionalmente a la entidad, pues todavía a finales de los noventa, la afluencia hacia estos centros era escasa o se limitaba a la población local (Marsh, 2000). Sin embargo, de diez años a la fecha, el interés de organizaciones locales o grupos comunitarios para administrar sus recursos, los ha llevado a desarrollar proyectos que, en algunos casos, cuentan con apoyo de las instituciones de gobierno, ya sea de rango nacional o local.

También cabe mencionar que esta parte fronteriza del estado de Chiapas constituye un punto de conexión importante, que permite el acceso a los destinos turísticos más

visitados del Altiplano guatemalteco a través de la carretera Interamericana, la cual vincula los departamentos de Huehuetenango, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá y Sacatepéquez.

El departamento de Huehuetenango comparte aproximadamente 120 kilómetros de frontera con México. En esta línea divisoria hay dos cruces formales ubicados entre Ciudad Cuauhtémoc (Chiapas) y La Mesilla (Huehuetenango); Carmen Xhan (Chiapas) y Gracias a Dios (Huehuetenango).

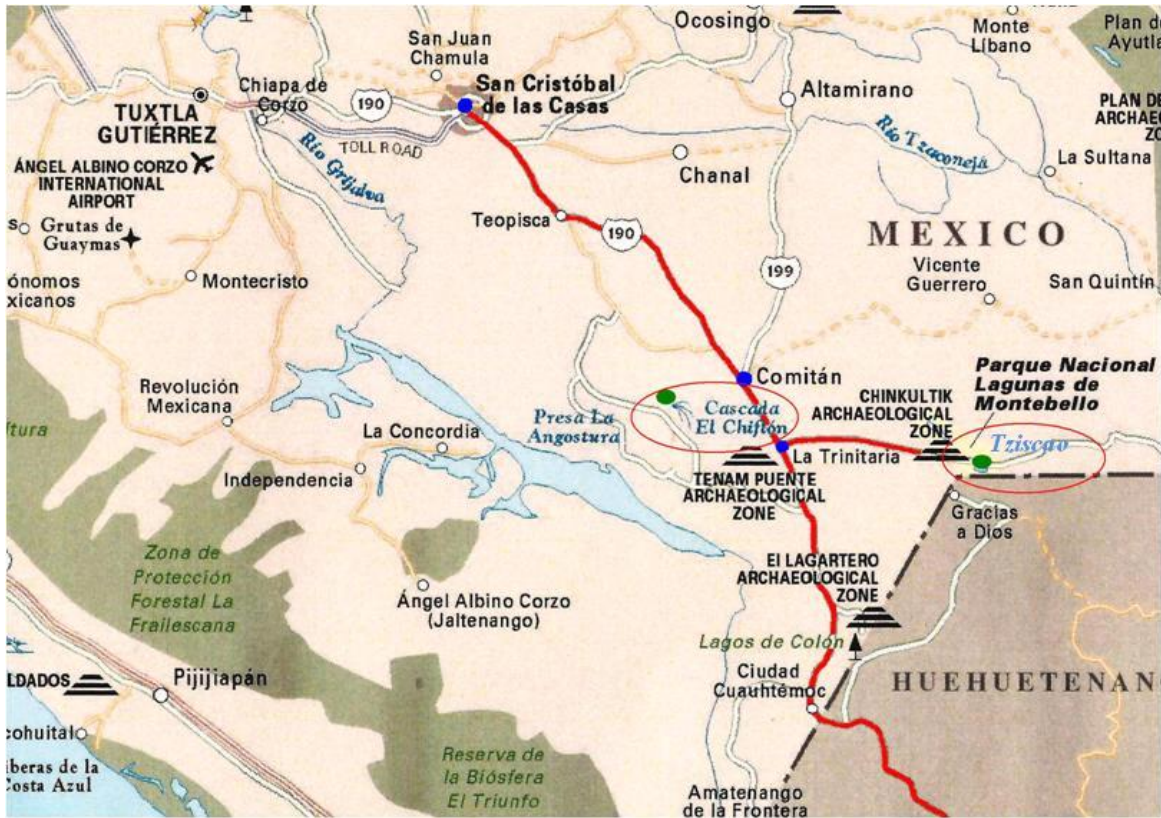
La Mesilla se ha constituido como uno de los principales cruces fronterizos de ese departamento y mantiene intercambios comerciales permanentes, sobre todo mercancías industriales y artesanías, ambos lados de la frontera. Los flujos que se presentan en esta zona también corresponden a intereses turísticos, muchos servicios de transporte conducen a las localidades de Sololá, Panajachel, Santiago Atitlán y otros poblados en las márgenes del Lago Atitlán, Chichicastenango, hasta llegar a Antigua Guatemala (uno de los destinos turísticos más visitados de Guatemala). En esta ciudad, declarada Patrimonio de la Humanidad en 1979, se conservan casi quinientos años de historia, no sólo del país sino de Mesoamérica, ya que aquí se asentó la capital del Reino y Audiencia de Guatemala, que comprendía lo que actualmente son las provincias de Chiapas y Soconusco en México; Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Cuadro 8. Llegada de visitantes no residentes por vía terrestre (frontera con México) 2010-2012

	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>Variación relativa 2010-2011</i>	<i>Variación relativa 2011-2012</i>
<i>TOTAL FRONTERA CON MÉXICO</i>	176 681	180 712	183 076	2.3%	1.3%
<i>Tecún Umán</i>	39 215	27 308	33 550	-30.4%	22.9%
<i>El Carmen</i>	72 468	87 319	83 063	20.5%	-4.9%
<i>La Mesilla</i>	48 497	52 054	52 063	7.3%	0.0%
<i>El Naranjo</i>	1 836	2 793	3 286	52.1%	17.7%
<i>Bethel</i>	7 835	7 722	6 319	-1.4%	-18.2%
<i>Gracias a Dios</i>	6 830	3 523	4 795	-48.4%	36.1%

Fuente: Dirección General de Migración, Medición de Flujos Terrestres (INGUAT, 2013).

Figura 6. Ubicación de los centros ecoturísticos objetos de estudio en la región Fronteriza de Chiapas



Fuente: Elaboración propia a partir de Mapoteca Digital (INEGI, 2012) y Mapas Geoestadísticos (INE, 2012).

Guatemala es el país de América Central con mayor cantidad de población indígena (Hall y Pérez, 2003). Diversos son los grupos originarios que pueblan el territorio guatemalteco y que a la postre, son la base de los recursos culturales para el turismo en el país.

Oficialmente, hay reconocidos 25 idiomas en Guatemala (que incluyen 3 que no pertenecen a la familia lingüística maya, que son español, garífuna y xinka). Los idiomas vernáculos son hablados por el 40% de la población nacional; los que cuentan con mayor número de hablantes son el k'iche': 1.2 millones, q'eqchi': 852 mil, kaqchikel: 832 mil y mam: 617 mil; etnias que en conjunto representan el 80% de la población guatemalteca (UNICEF, 2009). La mayor aglomeración de lenguas indígenas (41% de los hablantes de lengua maya) se tiene en Alta Verapaz, donde se habla predominantemente q'eqchi'; en

Quiché, cuya lengua mayoritaria (k'iche') le da nombre al departamento, y en Huehuetenango con predominio mam y kanjobal; los últimos dos, junto con el de Guatemala, son los departamentos que cuentan con mayor diversidad de lenguas mayas (INE, 2011).

La distribución geográfica de la población en estas zonas es básicamente rural, en pequeñas comunidades sobre áreas de relieve abrupto como los Montes Cuchumatanes o las montañas y volcanes que rodean el Lago Atitlán, de tal manera que éstas se perciben en dos dimensiones para la actividad turística: una, fuera de los circuitos del gran turismo y la otra, dentro de las rutas buscadas por *backpackers* y por turistas que buscan tener experiencias singulares.

Las actividades terciarias en Guatemala, muchas de ellas asociadas con el turismo, se concentran en determinados puntos del territorio. Así, la capital nacional y su área conurbada tienen los porcentajes más elevados de población económicamente activa (PEA) terciaria del país, con cifras superiores a 60% sobre el total (INE, 2003). Por ser la sede del gobierno y contar con múltiples actividades de administración, se explica que esta aglomeración tenga tales porcentajes; sin embargo, el turismo también es un sector económico de relevancia en la ciudad y, sin duda, una proporción amplia de esa PEA terciaria está vinculada con el empleo en hoteles, restaurantes, bares, transportes, agencias de viajes y otras actividades que atienden diversos segmentos del mercado turístico (Naciones Unidas, 2001).

Otros lugares con altos porcentajes de PEA terciaria, respecto al total, se ubican en sitios de Guatemala con importante actividad turística. Tal es el caso de localidades ribereñas del Lago Atitlán (Panajachel, Santa Catarina Palopó, Santiago Atitlán) y la ciudad colonial de Antigua Guatemala, lugar que destaca tanto por la cantidad de recursos e infraestructura de los que dispone, la accesibilidad desde y hacia distintos puntos del país y su inclusión de todos los tours en Guatemala que se ofertan a los turistas extranjeros. Las cifras correspondientes a la PEA terciaria en estos lugares indican una proporción mayor al 50% sobre el total municipal, cantidad muy superior al promedio nacional (Naciones Unidas, 2001). En esta misma coyuntura se encuentran dos de las ciudades más pobladas de

Guatemala, Huehuetenango y Quetzaltenango, en cuyo caso la actividad turística es menor que la registrada en las localidades que se indican líneas arriba.

Guatemala cuenta con importantes recursos naturales con potencialidad turística, la dinámica del turismo se ha basado en la combinación de los recursos culturales y la promoción de los recursos naturales (montañas y volcanes, lagos), que ha ampliado la plataforma de acción de los diferentes actores involucrados en esta actividad económica. La incorporación de grupos y organizaciones comunitarias al proceso de gestión de su patrimonio turístico, ha contribuido en los últimos años a consolidar y ampliar la oferta turística en el país. Entre las propuestas que vienen a enriquecer esta oferta, se encuentra precisamente la impulsada por diversas localidades, cuyo recurso turístico tiene como rasgo común pertenecer a un grupo indígena, lo que ha implicado que el surgimiento, gestión y posible consolidación del sitio como destino turístico, esté acompañado por lo general de un proceso de organización comunitaria de base.

En una región como el Altiplano guatemalteco, un lugar rodeado de paisajes montañosos y áreas boscosas, se han ido desarrollando diversas iniciativas turísticas que ubicamos como expresión de este tipo de turismo y que forma parte de los esfuerzos comunitarios. Situado en la parte Sur-Occidental en el Área Protegida de la Reserva de Usos Múltiples de la Cuenca del Lago Atitlán (RUMCLA), el Parque Ecológico Corazón del Bosque consiste en una iniciativa local que busca conservar el patrimonio natural y cultural, a través del turismo comunitario sostenible (véase Figura 7). Es manejado por habitantes de la aldea El Novillero, municipio de Santa Lucía Utatlán, Sololá, uno de los municipios con más población indígena; se encuentra a 45 minutos aproximadamente de la ciudad de Panajachel, sobre la ruta Interamericana.

Figura 7. Ubicación del proyecto comunitario Parque Ecológico Corazón del Bosque en la región Sur-Occidental del Altiplano guatemalteco



Fuente: Elaboración propia a partir de Mapoteca Digital (INEGI, 2012) y Mapas Geoestadísticos (INE, 2012).

4.3 Propuesta metodológica de la estrategia de investigación

En esta sección, destacamos los elementos básicos que plantea la propuesta metodológica de la investigación, para lo cual se definen las unidades de observación, así como las formas de recopilación y procesamiento de la información. Asimismo, se presenta un modelo de análisis propio, para la interpretación de los resultados.

Por ello, analizamos los procesos de construcción de las iniciativas de turismo comunitario, haciendo énfasis en la identificación de las diversas formas cómo se construye la estructura organizativa y productiva en el territorio, con base en la actividad turística local y las relaciones entre los actores; es decir, los procesos de colaboración e interacción

que existen entre aquellos actores, que permiten la realización de actividades productivas en el ámbito del turismo.

En esta investigación partimos de una definición explícita y no descriptiva de desarrollo local, según la cual éste es un proceso de cambio estructural en las relaciones sociales que tienen lugar en una sociedad, originado por la articulación de las iniciativas de los principales actores, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común, a partir del aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales, con el objetivo final de estimular la actividad económica y la creación de empleo e ingreso. Esta definición tiene un gran valor metodológico porque sintetiza el debate y permite a través del análisis de los elementos, su aplicación metodológica a un objeto de estudio.

Desde esta perspectiva, se considera que los procesos de desarrollo local son de naturaleza endógena y obedecen a una visión territorial, que supone la construcción del espacio como agente de transformación social y no únicamente como simple espacio o soporte funcional del despliegue de actividades. En palabras de Rodríguez

“[...] el territorio es un ámbito geográfico delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones, que poseen capacidades y conocimiento específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de una tradición, normas y valores comunes, sobre los cuales se codifican y decodifican todos los intercambios” (Rodríguez, 2008: 21).

Los procesos locales emergen desde dentro de los territorios, en la medida en que existen y estén desarrolladas las capacidades que permiten su surgimiento como respuesta a la situación actual. Por tanto, revalorizan el conjunto de recursos locales y buscan una utilización óptima de su potencial.

Estamos frente a un enfoque basado en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenos, entendidos como punto de partida para un nuevo tipo de desarrollo centrado en lo local. En tal horizonte, se reconoce que una iniciativa local de desarrollo es un proceso de naturaleza endógena que basa su estrategia en una solidaridad con el territorio y depende, en buena medida, de la existencia de una adecuada estructura

organizativa. Lo que importa en esta nueva concepción son las formas de organización y producción, las relaciones entre los actores, las formas y niveles de apropiación sobre los recursos y la dinámica de aprendizaje como factores impulsores de la dinámica económica territorial, capaces de estimular el crecimiento y cambio estructural. Se concede especial énfasis a las decisiones tomadas por los actores locales, públicos y privados, quienes son responsables de las acciones de inversión y control de los procesos. La movilización del potencial de desarrollo, la capacidad de liderar su propio proceso y la de generar un mecanismo de innovación, por más incipiente que éste sea, son aspectos básicos que observaremos en los casos particulares.

En este proceso, se considera como elemento clave la construcción de los sistemas productivos locales en las formas de organización de la producción, que subraya la importancia de las micro y pequeñas empresas en el desempeño económico y en la organización industrial, las cuales están regidas por un sistema de producción especializado y el uso de los recursos locales existentes en el territorio.

En el caso particular, el sistema productivo local está relacionado con la actividad del turismo y, concretamente, con las pequeñas unidades productivas de organizaciones o grupos comunitarios especializados en la prestación de servicios turísticos, que operan y se articulan de diversas formas en el territorio; se observarán las formas cómo se va tejiendo la estructura productiva y organizativa, a partir de un conjunto de relaciones e interacciones, intercambios y redes en los que pueden participar las empresas; así como los vínculos con las instituciones públicas o privadas que participan en alguna de las fases de elaboración del producto o de prestación de servicios, y cuya actividad incide en los resultados del sector relacionado.

También es necesario distinguir los diferentes mecanismos de competencia y asociación, que han asumido las empresas como elementos determinantes de la influencia del entorno, y su consiguiente respuesta por la acción ejercida. Respecto a los mecanismos de competencia, se requiere observar las estrategias e interacciones de los empresarios y los fenómenos de aprendizaje colectivo, que ellos realizan en sus múltiples transacciones generadoras de externalidades; así como, por la convergencia del aprendizaje de formas cada vez más eficientes de gestión en común de los recursos a través, por ejemplo, de la

incorporación de innovaciones de carácter tecnológico o de un sistema informativo que permite el intercambio y la discusión de la información, promovido por la cercanía espacial y cultural de las interrelaciones sociales históricamente integradas.

Por el lado de los mecanismos endógenos de asociación y cooperación, se considera relevante verificar las estrategias que han utilizado las empresas a efectos de asociarse con otras firmas turísticas de su mismo giro y/o instituciones públicas y privadas (ya sea por la vía de la participación en redes para la promoción de los centros turísticos o bien el establecimiento de acuerdos de mutuo beneficio con empresas de carácter comercial, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales), para ser beneficiarias de algunos programas derivados de políticas públicas implementadas por los distintos niveles de gobierno, o para la expansión del negocio mediante la coordinación de propósitos empresariales y la cooperación de capital de trabajo. Las alianzas estratégicas pueden tener la finalidad de conseguir fondos para invertir en infraestructura turística, participar en espacios de discusión referentes a la búsqueda de mejores oportunidades publicitarias para el turismo comunitario y/o aumentar los espacios de participación de las mujeres.

Finalmente, es importante señalar que estos elementos inciden en diversas formas en la organización y funcionamiento de las empresas turísticas, ya sea favoreciendo la conformación de un mercado de trabajo local, obstaculizando algunos procesos de modernización productiva o fomentando la multiplicación de nueva unidades productivas y el declive de muchas otras. Por lo tanto, otro aspecto que se considera relevante observar es el grado de operatividad que han tenido las empresas desde su creación, ya que los procedimientos y los sistemas de normas se van consolidando a medida en que la organización va solucionando los problemas de su sistema interno, por un lado, y mejorando su adaptación al entorno, por otro.

4.3.1 Determinación de las unidades de observación: la importancia de los actores locales en los procesos de desarrollo local

Este punto remite a una doble dimensión del desarrollo local. La intervención de actores ubicados en lugares diferentes de la estructura social y la importancia de que ellos construyan visiones estratégicas compartidas de territorio. En efecto, el desarrollo local supone la existencia de actores que unen sus fuerzas y recursos para conseguir nuevas formas de cooperación, con el fin de estimular las iniciativas locales y concretarlas. En esta perspectiva, llamamos actores no sólo a las personas o instituciones que desarrollan acciones directas en el territorio, sino también a todas las estructuras, organismos y personas que por misión o acción, tienen un lugar y juegan un papel en los diversos intercambios locales. Son actores y agentes todos los que toman decisiones que afectan al territorio.

Los actores locales desempeñan funciones importantes para llevar a cabo las estrategias de gestión e intervención, que se articulan para conducir los procesos de desarrollo de un determinado territorio. Los actores en el ámbito local pueden influir en el acceso de los recursos productivos, la generación de sus propias fuentes de trabajo e inversión, tecnología, creación de espacios para el seguimiento de nuevas iniciativas de desarrollo, sean éstas individuales o de grupos específicos. También pueden intervenir en el acomodo de prácticas, discursos y modos de apropiación de lo local.

Partimos de considerar a los actores como agentes económicos que organizan los sistemas productivos, los cuales se desenvuelven bajo un sistema de producción especializado en la prestación de servicios turísticos, como es el caso de los colectivos de socios que participan en las empresas ecoturísticas, y las agencias de viajes u operadores turísticos, quienes podrían tener alguna relación con el centro ecoturístico.

Por otra parte, hacemos énfasis en las dependencias de gobierno (a partir de reconocer los distintos programas de intervención que se han implementado para el desarrollo turístico), que permiten la instrumentación de las acciones a través de tres dimensiones esenciales: la coordinación de las diversas actividades o de relaciones entre los actores; la distribución y gestión de los recursos en vinculación con las actividades y los

actores; así como el reconocimiento y resolución de conflictos en el ámbito de la instrumentación de políticas públicas para impulsar el desarrollo económico local. Por último, destacamos la presencia de algunas organizaciones no gubernamentales o asociaciones, que pueden formar parte del proceso de organización y apoyar la gestión colectiva de los recursos.

A continuación, buscamos identificar las unidades de observación de la presente investigación, así como los elementos observados en cada unidad.

▪ ***Las empresas ecoturísticas comunitarias y sus socios***

La información tuvo que ver, en primer lugar, con las condiciones que hicieron posible tales iniciativas, las motivaciones de los socios para impulsarlas y las dificultades que se presentaron.

De igual manera, destacamos las características más relevantes en torno a: i) la localización geográfica que da relevancia a la zona; ii) los tipos de servicios y atractivos que ofrecen; iii) el proceso organizativo-productivo de las empresas, la gestión y los cambios organizativos influenciados por la actividad ecoturística, la forma de resolver los conflictos y contradicciones en los procesos organizativos, la existencia de productos o servicios generados por la empresa; iv) los procesos de gestión turística con respecto a la planificación y el manejo de los recursos.

Otro aspecto importante es la forma como se vinculan las empresas tanto con otras organizaciones o asociaciones de empresas que participan en el proceso, como con los agentes gubernamentales y operadores turísticos para la promoción de las actividades, para lo cual examinamos la tipología de relaciones que establecen, los beneficios y los obstáculos encontrados.

Por otro lado, los socios que administran las empresas ecoturísticas desempeñan un papel relevante como unidades de observación. Destacan dentro del conjunto de actores de los territorios por la función que desempeñan como propietarios de los predios, al ser algunos de ellos los promotores y socios iniciales de los proyectos. La información que buscamos rescatar, es aquella que está directamente relacionada con las actividades y las

funciones administrativas que ejercen, la concepción que tienen de los colectivos y cómo se ven dentro de ellos.

▪ ***Las organizaciones sociales y asociaciones***

Además de la participación de los grupos que integran las empresas ecoturísticas, destaca la presencia de algunas organizaciones sociales y asociaciones a las que pertenecen los colectivos de socios, a través de las cuales emprenden acciones estratégicas de gestión y comercialización productiva, así como promoción y difusión de la actividad turística; aunque estas organizaciones no se dediquen de manera exclusiva a la actividad del turismo.

Entre estas organizaciones se encuentran la Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupana, la Asociación de Forestería Comunitaria Ut'z Che', la Red de Turismo Comunitario Viva Atitlán, la Asociación Vivamos Mejor, y la Red Sendasur Chiapas.

El tipo de información que se recopiló de estas organizaciones estuvo orientado principalmente a identificar las características más relevantes, relacionadas con el nombre y los datos de su localización en el territorio; así como destacar los aspectos más sobresalientes de su estructuración organizativa. Se enfatizó también en el tipo de vínculos que han creado con las empresas ecoturísticas, las razones de formar la organización, los beneficios encontrados, las ventajas y desventajas que representa tal asociación.

▪ ***Las dependencias de gobierno***

Otros actores que desempeñan un papel protagónico en el territorio, respecto a los procesos operativos de la actividad turística, lo representan las instituciones de los distintos niveles de gobierno: federal y estatal en México; nacional y departamental en Guatemala.

Respecto a la Secretaría de Turismo (SECTUR) en México, en la estructura orgánica, se inserta la Dirección General de Desarrollo de la Cultura Turística, a través de la cual y en colaboración con la Secretaría de Economía, se coordina el Programa de Apoyo a la Competitividad de la Mipyme Turística; este programa otorga apoyos de carácter temporal a programas y proyectos turísticos, que fomentan la viabilidad de las empresas que se están gestando o aquéllas que comienzan a emprender un desarrollo sustentable y

productivo como empresas activas; así como a atender la consolidación y competitividad de este sector.

Cada entidad cuenta con una delegación federal de la Secretaría de Turismo, quien atiende las funciones de gestión y seguimiento a los diferentes programas y proyectos turísticos, diseminados en el estado. Por parte de la Delegación Federal, dentro de su estructura orgánica, cuenta con la Subsecretaría de Desarrollo Turístico y de Promoción Turística, instancia encargada de proporcionar cursos de capacitación para personal operativo y gerencia; a la vez brinda asesoría a empresas turísticas para certificarlas y elevar la competitividad.

Es importante señalar que en el ámbito gubernamental, se configura una política pública en relación con las comunidades indígenas y sus recursos turísticos, orientada a favorecer la apropiación y autogestión por parte de los grupos demandantes. Esta orientación fue particularmente auspiciada por parte del Instituto Nacional Indigenista (INI) y mantenida por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), avalada a nivel local por otras instituciones y en particular, por parte de la Secretaría de Turismo de Chiapas.

En Guatemala, destaca por un lado, el Instituto Nacional Guatemalteco de Turismo (INGUAT), que promueve y fomenta el desarrollo turístico del país, a nivel nacional e internacional, por medio de la coordinación entre los sectores público, privado y sociedad civil. En el año 2004, este organismo realizó, con la colaboración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Primer Encuentro Consultivo Nacional sobre Turismo Comunitario Indígena, que permitió crear en los años posteriores la Estrategia Nacional de Turismo Comunitario, la cual plantea un marco conceptual y estratégico sobre turismo comunitario y tiene como objetivo consolidar y ampliar las redes de las organizaciones rurales e indígenas y de los pequeños negocios comunitarios, así como definir acciones de cooperación técnica. Entre sus principales avances se cuenta con la conformación de la Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala (FENATUCGUA), una entidad que dio lugar a la definición de políticas internas, incluyendo equidad de género, respeto de la cultura y valorizando al medio ambiente.

Por otro lado, el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), a través de la Ley de Áreas Protegidas y el Plan Maestro de la Reserva de Usos Múltiples de la Cuenca del Lago Atitlán, establece mecanismos para la protección y manejo de los recursos naturales en áreas protegidas; diseña y coordina la aplicación de políticas, normas, incentivos y estrategias, en colaboración con otros actores.

La información recabada de las distintas dependencias gubernamentales tomó en cuenta i) aspectos como la organización funcional; ii) relaciones con las empresas turísticas; iii) tipos de programas de apoyo orientados a los proyectos ecoturísticos, sus objetivos, alcances, y las dificultades que enfrenta en el cumplimiento de sus funciones.

▪ ***Las agencias de viajes***

Se considera relevante entender el papel que juega este actor en el territorio, dado que refleja los movimientos y flujos de servicios, información y personas relacionadas con las estructuras instaladas en el territorio. Las agencias de viajes forman parte del entorno y actúan en conjunto con los otros actores locales, movilizan diversos vínculos e interrelaciones que dan la conectividad al territorio y que son los puentes de conexión para tejer las redes de relaciones territoriales. La articulación regional se construye a partir de esta interacción entre los actores locales y los actores más globales (las agencias de viajes). El territorio conectado será entonces aquel que contiene flujos de distinta índole, los cuales corresponden a espacios que soportan el tránsito de los servicios, información y personas, que tienen sus orígenes y destinos en puntos singulares del territorio.

La información que se obtuvo de las agencias de viajes consistió en identificar sus principales características (servicios que ofrecen, puntos turísticos de interés, orígenes y destinos de los desplazamientos) y los datos de su localización en el territorio. También se observaron las formas cómo interactúan y cooperan las agencias de viajes con los otros actores que intervienen en el desarrollo de la actividad turística, y las relaciones que mantienen con las comunidades involucradas.

4.3.2 Métodos de investigación y selección de los instrumentos

▪ *Estudio de caso*

Según Yin (1993: 20), un estudio de caso es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en sus condiciones de contexto, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no están claramente evidenciados”. Es importante destacar que mientras un experimento de laboratorio deliberadamente divorcia el evento a estudiar de su contexto (el cual controla), en el estudio de caso deliberadamente se desea cubrir las condiciones de contexto, lo que implica una presunción de que incluirlo podría ser altamente pertinente para comprender el fenómeno que se analiza.

Asumiendo la postura de Yin (1993), consideramos a los estudios de casos múltiples e individuales, como una misma metodología. No hay una lógica de “muestreo”, donde los casos equivaldrían a una muestra de un universo, al que se busca generalizar una frecuencia o incidencia de un fenómeno. Por el contrario, la metodología implica una lógica de “réplica”; es decir que la investigación se replica en diferentes casos como si se tratase de varios experimentos, donde la validación externa de los resultados no es una generalización a través de la inferencia estadística, sino que el objetivo es explicar el fenómeno que se analiza, generalizar conclusiones y regularidades hacia la teoría.

Esta investigación incluyó a las iniciativas turísticas que tienen en común una organización de base comunitaria y/o indígena, que administra una empresa turística generadora de productos y servicios, con miras a desarrollar procesos de organización y autogestión eficientes. De este modo, los grupos comunitarios incursionan en el establecimiento de microempresas o emprendimientos sociales, los cuales aun cuando sus proyectos se inscriban en el contexto y condiciones que impone el mercado, su objetivo consiste en sacar ventaja de éste, accediendo a fuentes alternas de ingreso, que puedan a la postre ser distribuidas equitativamente, para coadyuvar en el mejoramiento de las condiciones de vida de los integrantes del grupo.

Los estudios de casos que presentamos ofrecen un contexto operativo para el análisis de las iniciativas de turismo comunitario y las actuaciones territoriales, en relación con los procesos de desarrollo local. Para la selección de los casos, hemos tenido en cuenta los siguientes criterios:

- La localización estratégica de las empresas en el territorio, esto es las empresas que mejor se interconectan con los flujos de transporte y servicios turísticos.
- El carácter comunitario de los proyectos, liderados principalmente por organizaciones sociales integradas por población indígena y campesina.
- La formalización de la organización comunitaria mediante el establecimiento de una figura jurídica, que puede ser una sociedad cooperativa o una sociedad de solidaridad social, y su reconocimiento como micro o pequeña empresa prestadora de servicios turísticos, regularizada y registrada en los términos señalados por los reglamentos y los programas gubernamentales.
- Relaciones con entidades externas, principalmente gubernamentales, para iniciar sus operaciones; cada una de las empresas analizadas presenta trayectorias diferenciadas, según el grado de consolidación de la organización.

De esta manera, se eligieron para ser estudiadas tres experiencias de turismo comunitario: el Centro Ecoturístico El Chiflón, ubicado en la región Fronteriza del estado de Chiapas; el Centro Ecoturístico Mame de Tziscaco, fundado desde 1976 como Parque Natural Ejidal, que colinda con la frontera de Guatemala; el Parque Ecológico Corazón del Bosque, en la región del Altiplano guatemalteco, administrado por la Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupana.

Estos centros se encuentran en el área transfronteriza, que comprende la región Fronteriza de Chiapas y la del Altiplano Occidental de Guatemala, ambas regiones forman parte del corredor y se ubican dentro de lo que fue el antiguo Camino Real. Esta zona se caracteriza por la existencia de diversos recursos o atractivos turísticos y en ella se localizan varios sitios ecoturísticos, parques naturales y ecológicos. Entendemos este corredor como el espacio para la construcción de nuevas formas de relaciones entre los actores, con base en la actividad turística local; como espacio de especialización y diversificación de las actividades productivas turísticas, que puede estimular el dinamismo

económico de la región y favorecer los procesos de colaboración e interacción entre los diversos actores que participan del entorno regional.

Estas iniciativas forman parte del corredor y permiten interpretar los procesos que se establecen allí, a partir del reconocimiento por parte de diversos grupos o comunidades de la existencia y potencialidad, que pudiera tener un recurso turístico disponible en su entorno territorial. Fueron seleccionadas porque contaban con experiencia en la gestión colectiva de recursos naturales en áreas comunales, y porque se deseaba destacar los elementos claves que inciden en las formas de organización, participación social, manejo de las relaciones de poder en las comunidades y sus vínculos con las esferas gubernamentales y no gubernamentales a cargo de los programas y políticas de desarrollo turístico.

▪ *Selección de los instrumentos de investigación*

Dado el propósito de la presente investigación, el cual está enfocado a analizar los procesos de construcción de la actividad turística en las comunidades y las actuaciones territoriales, con la finalidad de identificar estrategias de desarrollo local, usamos un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Esta visión metodológica permitió sondear la percepción de los actores acerca del fenómeno turístico y de los procesos significativos relacionados con la actividad a nivel local, estableciendo su conceptualización, sus especificidades y principales problemáticas. A partir de este primer acercamiento, identificamos los aspectos más relevantes que permitieron explicar las diversas dimensiones del funcionamiento y operación de las empresas turísticas comunitarias, para impulsar estrategias de desarrollo en las localidades.

Una primera etapa en el desarrollo de la metodología propuesta ha sido una revisión de la información secundaria sobre el área de estudio, que a escala macro describe la estructuración e historia del territorio, su población y las características de sus economías. Se utilizó información secundaria disponible sobre cada área y sus localidades, producida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal

(INAFED), la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), la Secretaría de Turismo (SECTUR) y el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT).

Una vez hecha esta contextualización, se diseñaron los guiones de entrevista y observación. La guía general se considera el instrumento más adecuado para recopilar información, debido a que presenta una serie de temáticas relativamente independientes que conducen a inducir cuestionamientos exploratorios. Las temáticas a abordar fueron presentadas a cada uno de los actores locales bajo el criterio de *informante clave*, por lo que en el orden en que los temas son abordados, las preguntas no son previamente determinadas (véase Cuadro 9). Estos temas y preguntas son decididos por el entrevistador, conforme al desarrollo del ritmo de la entrevista (Gall y Borg, 2003: 239). Con este procedimiento se quiere detectar e interpretar diferentes perspectivas sobre un mismo tema, profundizar en determinados aspectos que surgen en la propia dinámica de la entrevista; así como contextualizar las experiencias de las personas (Rodríguez, 2008). La utilización de este instrumento, nos permitió generar información muy puntual acerca de los temas definidos y contrastarla en función de los distintos intereses de los sujetos abarcados.

Cuadro 9. Temáticas que fueron abordadas en las entrevistas y presentadas a cada uno de los actores locales

Unidad de observación	Temas	Objetivos	Preguntas centrales
Las empresas ecoturísticas comunitarias y los colectivos de socios	Historia de la comunidad y de la organización local, historia del proyecto de ecoturismo, ubicación y servicios, organización empresarial y productiva, uso de los recursos naturales, acciones de innovación, relaciones de cooperación y asociatividad, relación de la actividad con la generación de ingresos (principal o complementario), problemas y conflictos	<p>Identificar las características de los grupos comunitarios y de las organizaciones empresariales</p> <p>Determinar las formas de organización, las características del proceso de gestión y del sistema económico-productivo</p>	<p>¿Cómo surgió la idea de crear el proyecto turístico comunitario?</p> <p>¿Cuáles han sido las principales motivaciones de los habitantes de la comunidad para crear y desarrollar este proyecto?</p> <p>¿De qué modo se discutió y se acordó la forma de trabajo en el proyecto?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales problemas o conflictos que se han presentado?</p> <p>Al principio ¿Cuántas familias se interesaron en participar en el proyecto?</p> <p>¿Cuántos socios trabajan en el sitio?</p> <p>¿Cómo se organizan para trabajar?</p> <p>¿Existen documentos en los que figuran, por ejemplo, algún reglamento interno, normatividad y plan de manejo de la empresa?</p>
Las organizaciones sociales y asociaciones	Historia de la organización, estructura organizativa y funcionamiento, relaciones con las empresas ecoturísticas, asociatividad y cooperación	Identificar los mecanismos de colaboración y alianzas estratégicas entre los actores turísticos	<p>¿Cómo surgió la idea de crear esta organización?</p> <p>¿Cuáles son sus principales actividades/áreas de trabajo?</p> <p>¿Qué tipo de programas o proyectos se están llevando a cabo?</p> <p>¿Qué tipo de proyectos se han centrado específicamente en la actividad del ecoturismo y turismo comunitario?</p> <p>¿Cómo se vincula la organización con las empresas turísticas?</p> <p>¿Cómo participan las empresas comunitarias en los diferentes proyectos?</p>

Unidad de observación	Temas	Objetivos	Preguntas centrales
Las dependencias de gobierno	Estructura organizativa y funcional, iniciativas locales de desarrollo turístico y estrategias de promoción de la actividad turística, relaciones de cooperación y acuerdos (las <i>reglas de juego</i>) con las empresas ecoturísticas comunitarias	<p>Identificar las principales características de las dependencias gubernamentales y aspectos de su estructura funcional</p> <p>Identificar el tipo de relaciones entre las empresas y las instancias de gobierno</p> <p>Identificar los principales programas y proyectos de fomento de la actividad turística</p>	<p>¿Cómo está estructurada esta entidad?</p> <p>¿Cuáles son sus principales actividades/áreas de trabajo?</p> <p>¿Qué tipo de programas o proyectos locales están orientados a desarrollar la actividad turística en la región?</p> <p>¿Existen programas o proyectos de desarrollo turístico especialmente orientados a las organizaciones comunitarias locales que administran las empresas turísticas?</p> <p>¿Cuáles han sido los resultados de estos proyectos o programas orientados a desarrollar la actividad turística a nivel local?</p> <p>¿Cuáles son las principales dificultades o problemas más comunes que se han presentado en la relación con las organizaciones comunitarias?</p>
Las agencias de viajes	Servicios ofrecidos, procesos operativos, asociación y cooperación con los otros actores que intervienen en el desarrollo de la actividad turística, relaciones con las empresas ecoturísticas comunitarias	Identificar las formas de operación y articulación de las agencias de viajes con el resto de los actores turísticos	<p>¿Qué tipo de servicios ofrece? ¿Cuentan con rutas establecidas para el tipo de turismo que manejan?</p> <p>Dentro de las rutas o recorridos ¿Por qué se han constituido estos paquetes que agrupan ciertos puntos de interés?</p> <p>¿La agencia está asociada o colabora con otros tours operadores o con alguna institución de gobierno para fomentar el desarrollo de la actividad turística en la región?</p> <p>¿Qué requisitos existen para establecer relaciones comerciales con las empresas ecoturísticas comunitarias?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Para esta investigación, se realizaron 27 entrevistas durante las salidas a campo, entre los meses de febrero a junio de 2013, involucrando a más de 40 personas (algunas fueron colectivas durante la asistencia a reuniones con empresarios y funcionarios de gobierno), además de aplicarse los guiones de observación⁸⁸. Los períodos de estancia permanente en campo incluyeron temporadas de alta y baja visitación, lo que nos permitió reconocer los diversos flujos turísticos: los de cada semana, los del período denominado Semana Santa y de verano. Asimismo, pudimos distinguir las diversas actividades de trabajo campesino en las temporadas bajas de turismo, registrar las dinámicas comunitarias y de interacción, y la relación con su territorio, especialmente de la correlación que tienen con los recursos que en él se encuentran.

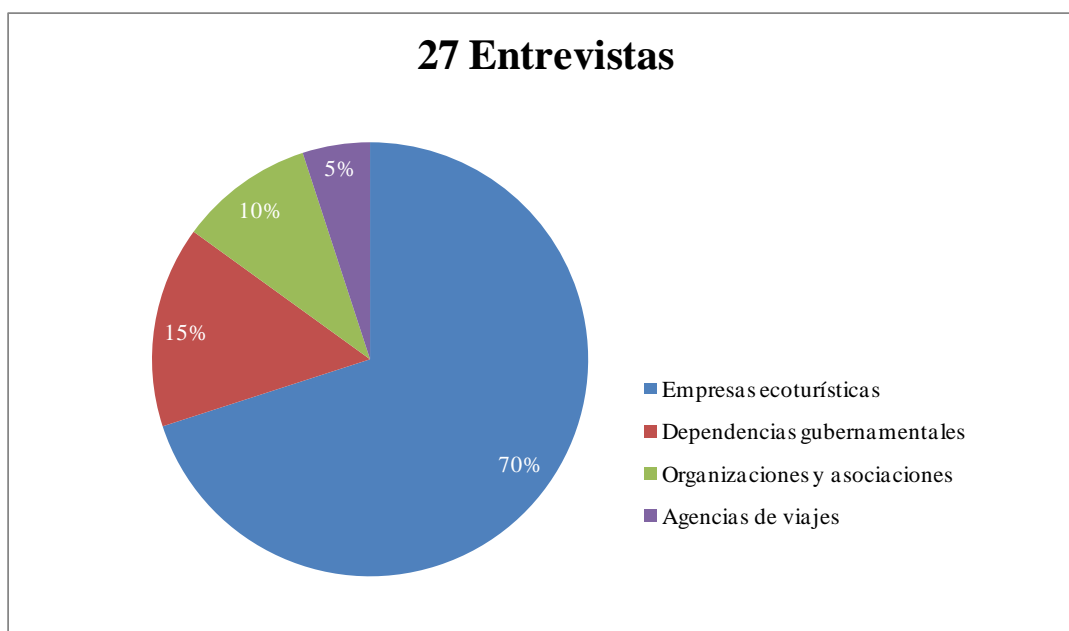
Los actores locales identificados como relevantes y a los que se les realizó entrevistas semi-estructuradas y en profundidad fueron: las empresas ecoturísticas comunitarias, las organizaciones sociales o asociaciones a las que pertenecen los grupos que integran las empresas ecoturísticas, los funcionarios de las dependencias de gobierno y las agencias de viajes (véase Figura 8). Los informantes fueron Comisarios o Delegados, algunas personas claves de la comunidad que prestan algún servicio al turista, Autoridades Ejidales y Comunales, Comités de Turismo, integrantes de cooperativas, representantes de actividades productivas; responsables de las organizaciones y asociaciones que promueven proyectos de ecoturismo. Las guías para cada uno de estos grupos variaban según al grupo dirigido. Así, por ejemplo, para el caso de los Comités de Turismo, aparte de los temas como el de la naturaleza y su relación con ella, se abarcaron aspectos centrales, como el de los acuerdos comunitarios en lo turístico, estructura y organización del comité. Estas entrevistas básicamente se registraron en audio.

La decisión de incorporar o no nuevos informantes, se realizó a partir de la verificación en la práctica de convergencia y/o redundancia en los discursos y respuestas de los entrevistados (cuando una entrevista adicional ya no aportaría información relevante).

⁸⁸ Esta técnica fue utilizada como medio de conocimiento directo sobre acciones y actividades específicas, que los pobladores practicaron sobre el uso de los recursos naturales (cumplimiento de normas y reglas de uso de los recursos y de protección/conservación de los atractivos naturales, estado del entorno particular del sitio, condiciones fitosanitarias y ecológicas, valor de importancia de la fauna, la flora, etc.).

Al encontrar perspectivas diferentes u opiniones contrarias sobre un determinado tema, la forma de proceder consistió en considerar todas las visiones analizando los intereses que cada una representaba, las características de los actores en cuestión, los argumentos de cada caso y los datos o información objetiva, sobre los que se apoyaban esos argumentos y su verificación. A partir de ese análisis, se construyó una interpretación propia de la información recogida.

Figura 8. Entrevistas a los actores locales



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se transcribieron los datos importantes para la investigación y se vaciaron en una base de datos para su análisis y sistematización. El proceso analítico se realizó a través del programa informático Atlas.Ti, herramienta que permitió recopilar y organizar la información, para lograr una mayor optimización de los datos, a través de operaciones de codificación y categorización.

Para Taylor y Bogdan (1986), en la investigación cualitativa, la codificación es un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. El proceso de codificación incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas,

conceptos, interpretaciones y proposiciones. La categorización es entendida como una operación que tiene la particularidad de agrupar o clasificar conceptualmente un conjunto de elementos (datos o códigos), que reúnen o comparten un significado; por tanto, es concebida en un nivel de abstracción superior que está más próxima a un nivel relacional conceptual, que a un nivel de datos brutos. Según Taylor y Bogdan (1986), el número de categorías que se adopten, dependerá de la cantidad de datos recogidos y de la complejidad de nuestro esquema analítico.

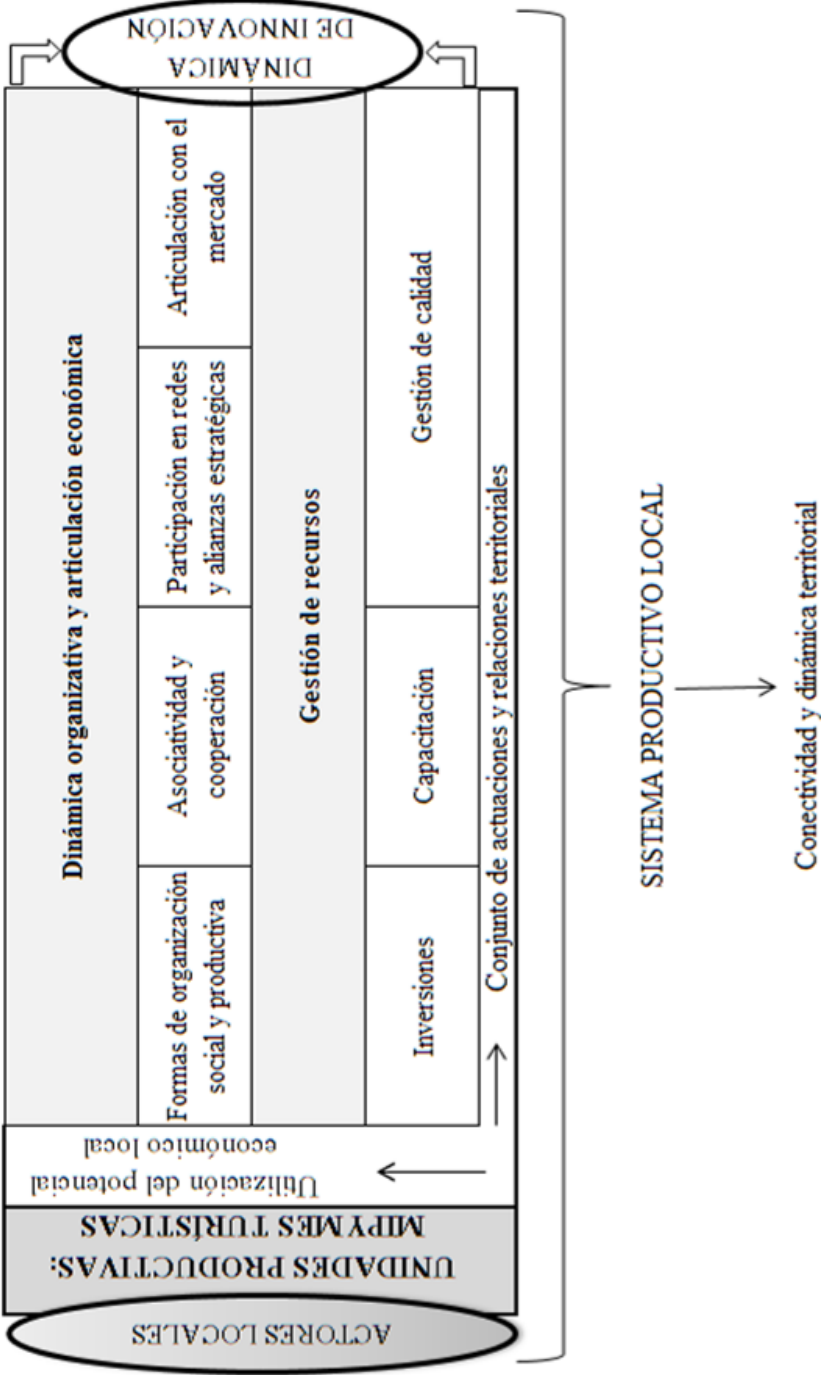
Del mismo modo se recabó información complementaria a través de un cuestionario semi-estructurado (véase Anexo E), cuya intención fundamental fue lograr la identificación de los aspectos más relevantes, que se consideran claves desde el punto de vista del marco conceptual adoptado y de las posibilidades de construir estrategias para impulsar el desarrollo local. El cuestionario fue respondido por los Representantes Directivos de las empresas ecoturísticas comunitarias y los Responsables de los Comités de Turismo; con este instrumento se buscó recoger información sobre algunos elementos directamente relacionados con el funcionamiento operativo de las empresas y las dimensiones de innovación (nuevos productos, servicios o equipamientos, inversiones, capacitación, gestión de calidad); organización productiva (compra de insumos y canales de comercialización); utilización de los recursos (humanos, financieros, naturales y culturales, e instituciones); participación y relaciones entre empresas e instituciones locales.

Para el procesamiento de la información recabada, se contempló el uso del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés –*Statistical Package for the Social Sciences*–), con el fin de generar una distribución de datos o “matriz de datos”, aplicando la técnica de análisis de la estadística descriptiva para la obtención de los correspondientes resultados.

▪ *Modelo de análisis*

A partir de la metodología utilizada para recabar la información vinculada a las evidencias empíricas que se tomaron como referencia en la presente investigación, se elaboró un modelo de análisis propio, el cual permitió comprender la lógica de los procesos que determinan el desarrollo del territorio en función de dos factores claves: la dinámica organizativa y articulación económica, y la gestión de recursos. Éste se presenta en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Factores claves para el desarrollo económico local del territorio



Fuente: Elaboración propia

El factor relacionado con la dinámica organizativa y la articulación económica consiste en la identificación de las diversas formas como se construye el tejido organizativo y productivo con base en la actividad turística; es decir, se observó si las actividades productivas de las empresas especializadas en la prestación de servicios turísticos tenían una lógica de articulación e interrelación con un conjunto importante de actores locales; o por el contrario, si las interrelaciones eran débiles o nulas.

La diferencia entre territorios que muestran la existencia de una interrelación económica local y otros que muestran cierta fragmentación, de acuerdo con el marco conceptual asumido, está en la organización económica, social e institucional del territorio, que establece diferencias en la capacidad de los actores locales de cooperación entre sí en clave competitiva; así como en la manera de relacionarse con los agentes económicos externos. Respecto a esto último, una organización de los actores locales favorable al desarrollo local, es una que logra participar en forma relevante de los procesos económicos que se localizan en el territorio, apropiándose de parte de los excedentes que se generan a partir de posiciones consensuadas “hacia dentro”, y que permiten ofertas atractivas y sólidas para negociar “hacia fuera”.

Otro factor está relacionado con la capacidad de los actores locales para utilizar los diversos recursos disponibles en el territorio, que representan su potencial de desarrollo endógeno. A nivel de cada localidad se buscó detectar, por ejemplo, la dotación de una determinante estructura organizativa, mercado de trabajo, conocimientos técnicos, capacidad empresarial, recursos naturales y socio-culturales, sobre la que se articulaban las iniciativas que impulsan las actividades y proyectos turísticos.

En cuanto a los procesos de gestión de estos recursos, se consideró si en las empresas existía o no mecanismos de inversión y capacitación técnica, que propiciaron la introducción de nuevos productos, servicios o equipamientos en el sistema productivo local, con algún nivel de novedad para el territorio. La innovación en las Mipymes turísticas se analizó tanto a nivel de la dinámica de organización social-productiva y la articulación económica, como a través de las inversiones realizadas por los empresarios, la capacitación y la gestión de calidad.

5. TURISMO COMUNITARIO EN EL CORREDOR SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS-ANTIGUA GUATEMALA

5. TURISMO COMUNITARIO EN EL CORREDOR SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS-ANTIGUA GUATEMALA

En este capítulo, analizamos los proyectos turísticos desarrollados por tres empresas comunitarias, ubicados en localidades indígenas del corredor San Cristóbal de Las Casas-Antigua Guatemala. Tratamos de comprender y explicar cómo se están desarrollando los procesos de turismo comunitario, haciendo énfasis en la organización social y productiva y las relaciones entre los actores; es decir, los procesos de colaboración e interacción que existen entre ellos y que permiten la realización de actividades productivas en el ámbito del turismo.

En el siguiente cuadro, presentamos una breve caracterización de las tres empresas turísticas estudiadas:

Cuadro 11. Caracterización de las empresas turísticas comunitarias

Empresa	Centro Ecoturístico El Chiflón	Centro Ecoturístico Mame de Tzisco	Parque Ecológico Corazón del Bosque
<i>Organización</i>	Sociedad Cooperativa	Sociedad Cooperativa	Asociación
<i>Número de socios</i>	26	190	74
<i>Etnia</i>	Tzotziles y Tzeltales	Chuj y Mam	K'iche'
<i>Fundación</i>	2000	Parque Natural Ejidal desde 1976	2002
<i>Atractivo principal</i>	Cascadas y balnearios naturales	Lagos y lagunas, orquideario	Bosque comunal de 35 hectáreas, observación de aves, temascales y centros ceremoniales
<i>Instalaciones</i>	Cabañas, restaurantes, senderos, miradores y tirolesa	Hotel ejidal, cabañas, restaurantes y senderos	Cabañas, centro de capacitación, albergue, restaurantes y senderos
<i>Instituciones que han apoyado</i>	CDI, SECTUR, SEDESOL	CDI, SECTUR, CONOPAN y SEMARNAT	PNUD, FONACON, CONAP, INAB, INGUAT
<i>Número de visitantes anuales (aprox.)</i>	14, 000	150, 000	65, 000

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, 2013.

El Centro Ecoturístico El Chiflón está ubicado en la región Fronteriza del estado de Chiapas, municipio de Tzimol; lo administra una Sociedad Cooperativa en la que participan 26 socios.

El Centro Ecoturístico Mame de Tzisco fue fundado desde 1976 como Parque Natural Ejidal en el municipio de La Trinitaria, cerca de Comitán de Domínguez; se encuentra dentro del área natural protegida del Parque Nacional Lagunas de Montebello en el sureste de Chiapas. Este centro es atendido por una sociedad cooperativa de indígenas de origen Chuj, donde trabajan alrededor de 190 personas organizadas en varios comités y consejos ejidatarios.

El Parque Ecológico Corazón del Bosque se localiza en la región del Altiplano guatemalteco, en el municipio de Santa Lucía Utatlán, Sololá; es administrado por la Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupana, una asociación forestal conformada por 74 socios, que busca conservar el patrimonio natural y cultural a través de un proyecto de turismo comunitario, iniciado en el año 2002.

Estos casos se seleccionaron porque cuentan con experiencia en el manejo colectivo de recursos en áreas comunales; a la vez se definen por sus dinámicas organizativas de gestión y participación social, que hacen posible la producción de bienes y servicios turísticos; así como sus formas de apropiación del proyecto turístico, que expresan algunos problemas y obstáculos a los que se enfrentan las empresas comunitarias. Es importante mencionar que las tres empresas han recibido algún tipo de apoyo gubernamental o no gubernamental para iniciar sus operaciones, pero cada una presenta trayectorias diferenciadas según el grado de consolidación de la organización.

De acuerdo con el marco teórico-metodológico de la investigación, el análisis consiste en la identificación de las diversas formas como se construye la estructura organizativa y productiva de las empresas comunitarias, con base en la actividad turística local; se observa si las actividades productivas de las empresas especializadas en la prestación de servicios turísticos, tienen una lógica de articulación e interrelación con un conjunto importante de actores locales en el territorio. Aquí, nos referimos a la capacidad de los grupos comunitarios para establecer acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas con otras organizaciones o asociaciones, empresas, dependencias gubernamentales y

operadores turísticos, para la promoción de las actividades, el intercambio de conocimientos y experiencias relacionadas con el mercado del turismo. También hacemos énfasis en los procesos de gestión turística, a través de la utilización de los recursos humanos, económicos, naturales y culturales; y las capacidades locales. Los recursos humanos constituyen un factor decisivo en las iniciativas de gestión de las empresas turísticas, incluyen elementos como: la formación técnica, la capacidad de iniciativa y empresarialidad, la potenciación de los valores, actitudes creativas y participativas para la prestación de los servicios, entre otros. Dentro de los recursos financieros destacan las formas de financiamiento de las microempresas y las inversiones que realizan. Los recursos naturales y culturales se refieren al conjunto de elementos que definen el manejo comunitario de la biodiversidad, la cultura y la identidad local.

5.1 Centro Ecoturístico El Chiflón

El centro ecoturístico se encuentra en terrenos ejidales y está ubicado en la región Fronteriza del estado de Chiapas, en las márgenes del río San Vicente, que en su vertiente establece límites entre los municipios de Tzimol y Socoltenango. Esta zona es conocida como la región de los Valles Centrales de Chiapas y uno de sus atractivos principales, lo constituye un conjunto de cascadas denominadas “El Chiflón” (véase Fotografía 1); nombre que dieron los pobladores del lugar a toda una serie de cascadas encadenadas a lo largo de un escarpado tramo del río San Vicente, que se origina en un fino y agudo chiflido que se percibe en el valle, cuando se acerca el viento desde las llanuras. El escarpe es el comienzo de las elevaciones de Los Altos de Chiapas y se extiende paralelo a las llanuras, desde la capital Tuxtla Gutiérrez hasta las montañas de los Cuchumatanes en Guatemala.

Fotografía 1: Cascada El Chiflón



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Para llegar, se parte de la ciudad de Comitán de Domínguez tomando la carretera Panamericana hacia el oriente, a 5 Km se dobla a la derecha por la vía estatal 226 en dirección Tzimol y después son 34 Km hasta el puente del río San Vicente, donde inicia el camino del lado Oriente del río.

El Centro Ecoturístico El Chiflón se constituyó como Sociedad Cooperativa y pertenece a los pobladores indígenas Tzotziles y Tzeltales del Ejido San Cristobalito, fundado en 1996, en el municipio de Tzimol. De acuerdo con los resultados que presenta el conteo de población del 2010, cuenta con una población total de 14, 009 habitantes (INEGI, 2011a).

Este centro está localizado cerca de la Zona Arqueológica de Chinkultic, la Iglesia Dominicana Copanaguastla (cuyo nombre se debe a un pueblo prehispánico y colonial del siglo XVII, poblado por las etnias Tzotziles y Tzeltales que estuvieron asentadas en lo que

hoy es la finca La Candelaria en el municipio de Socoltenango) y la Iglesia de San Cristobalito (que data del siglo XVI).

Cuando los españoles conquistaron Chiapas a comienzos del siglo XVI, los frailes dominicos se establecieron en las llanuras del río en 1545 y construyeron con el trabajo de los nativos, un convento con una iglesia más grande que la de Ciudad Real, hoy San Cristóbal de Las Casas. A la población que hasta entonces vivía dispersa, la juntaron en una ciudad alrededor del convento, que llamaron Copanaguastla. Los pueblos nativos tenían que pagar altos tributos con mantas de algodón, que era la riqueza material de Copanaguastla. Los españoles introdujeron el telar de pedal y se crearon talleres para aumentar la producción. Pero como progresaba la colonización española después del siglo XVI, la desmedida explotación laboral de las poblaciones nativas y la vida de tanta gente en un espacio reducido, había causado hambre, enfermedad y epidemias. Muchos murieron o huyeron del lugar.

Las tierras vacantes se fueron vendiendo, se establecieron grandes haciendas ganaderas y en los años ochenta, los grandes productores se decidieron por sembrar la caña de azúcar. Ya en la Colonia los españoles la cultivaban, pero no con la importancia y las inmensas extensiones que tiene hoy⁸⁹. Los terrenos del Ejido San Cristobalito eran parte de estas haciendas. Así, ante la demanda de tierras de campesinos chiapanecos, que con mayor frecuencia se dieron a partir de 1994 para resistir a la presencia de grandes empresas privadas dedicadas a la ganadería y al cultivo de la caña de azúcar, los miembros de la Organización Proletaria Emiliano Zapata (OPEZ), hoy Organización Nacional del Poder Popular (ONPP), solicitaron al gobierno el área donde se encuentran actualmente las cascadas.

“Hubo una serie de acciones y fueron múltiples reuniones de negociación con el gobierno del estado [de Chiapas], hasta que por fin nuestros esfuerzos tuvieron buenos resultados, y en 1997 pudimos solicitar la compra del predio denominado El Recuerdo, propiedad del señor Víctor Ruiz Gordillo, considerando esto como la primera etapa de adquisición de predios. Una vez logrado el predio y con la ayuda

⁸⁹ Los productores la venden al gran Ingenio de Azúcar de Pujilic (localidad situada en el municipio de Venustiano Carranza), que cuenta con un área de abastecimiento de caña de casi 15 000 hectáreas, para industrialización.

del arqueólogo Thomas Lee, se realizó el trazo del pueblo y se inició con la construcción de las instalaciones. Luego, en la segunda etapa se obtuvieron más tierras y decidimos, por acuerdo unánime y con el apoyo de nuestra organización, constituirnos en una sociedad cooperativa con el nombre de San Cristobalito de La Cascada, misma que queda establecida en el año de 1999; a partir de ese entonces empezamos a impulsar el trabajo como socios del proyecto ecoturístico, hoy conocido como El Chiflón”⁹⁰.

Es necesario precisar que entre los elementos que resultaron fundamentales para la constitución del grupo, estaría el liderazgo ejercido por parte de una de las familias propietaria de predios ubicados en las márgenes del río, quien puso a disposición del grupo su patrimonio personal, buscando convencer de las bondades del proyecto e involucrar en el mismo a otros propietarios. En ello jugó un papel de primer orden el señor Pedro, propietario de uno de los terrenos, quien además se distinguía por ser un personaje con carisma y respecto al interior de la comunidad.

En una perspectiva de largo plazo y previendo las posibilidades de éxito, la familia del señor Pedro planteaba incluso que los predios de cada uno de los socios deberían pasar a constituir parte del patrimonio de la cooperativa, lo cual fue visto con agrado sólo por parte de algunos de los beneficiarios. Podemos entonces reconocer en esta propuesta los esfuerzos realizados por parte de los promotores iniciales, para constituir las capacidades operativas y organizacionales para el desarrollo del proyecto ecoturístico, mediante el establecimiento de los acuerdos necesarios entre los socios participantes.

A pesar de los esfuerzos realizados, algunos de los asociados iniciales no estuvieron de acuerdo y se retiraron de la organización. Incluso uno de los propietarios de terrenos junto al río, no estuvo de acuerdo con apoyar en las gestiones efectuadas por la mayoría de los socios para echar a andar la empresa turística; alegando que después de casi dos años, las cooperaciones eran excesivas y muy pocos los resultados observados. Esta persona finalmente terminó abandonando el grupo, para posteriormente demandar parte del dinero por concepto de entradas al centro ecoturístico, dada la ubicación estratégica de su predio. Tal depuración implicaba una aparente pérdida de capacidad organizacional, ya que la imagen que se proyectaba hacia afuera era de la supuesta división dentro de la agrupación.

⁹⁰ Entrevista con Hilario, Presidente de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, enero de 2013.

La salida de quienes mantenían intereses personales implicaba una disminución de la membrecía del grupo, ello fortaleció los lazos de unión y solidaridad del resto de los integrantes y permitió concretar los proyectos planteados para los años posteriores.

El interés para impulsar este esfuerzo colectivo no decayó entre la mayoría de los integrantes del grupo. En El Chiflón actualmente participan 26 socios y están amparados bajo la figura jurídica de Sociedad Cooperativa. La apropiación del proyecto ecoturístico inició en el año 1999 y se consolidó un año más tarde. En este lapso las fortalezas y debilidades del grupo florecieron. Una de las fortalezas fue la capacidad de organizarse en torno a un objetivo común, que era la “protección” de sus tierras y entorno natural; pero una debilidad fue la falta de experiencia y de recursos económicos en la gestión de su creación.

En las fotografías tomadas durante el trabajo de campo (véase Fotografías 2 y 3), podemos ver el inicio del sendero, cuya longitud es de 1, 268 metros de largo y está compuesto por escalinatas, andadores y caminos en el bosque, delimitados con barandas de madera. El atractivo turístico consiste en admirar las caídas de agua, que han sido bautizadas por los habitantes del lugar con diferentes nombres como “El Suspiro”, “Ala de Ángel”, “El Chiflón” (cascada principal con una altura de 120 metros), “Arcoíris” o “La Quinceañera”; estas cascadas dan origen a la existencia de balnearios naturales. A lo largo del sendero principal se pueden reconocer diversas especies de flora y fauna de la región. Como medidas para conservar el ecosistema, se ha llevado a cabo la reforestación y conservación de 150 hectáreas, en donde se desarrolla el Centro Ecoturístico El Chiflón; con estas acciones, la comunidad San Cristobalito la Cascada busca “fomentar la protección, el respeto y cuidado del medio ambiente”. Además el sitio cuenta con un Museo Interpretación Ambiental y Cultural, en donde existe una exposición fotográfica y audiovisual de la flora, fauna e historia de la localidad.

“El área de la cuenca del río San Vicente es inmensa y recibe sus aguas y sedimentos en verano durante la época de lluvias. Las precipitaciones intensas y frecuentes en la época de lluvias hacen que se unan al San Vicente dos largos ríos, que en la época seca no llevan agua. El agua fluye, atravesando y a veces compartiendo límites comunitarios o municipales. Y todos los que viven a lo largo de un río afectan la calidad y cantidad del agua, que continúa su recorrido. Aquí en El Chiflón dependemos tanto de la cantidad y calidad del agua en el manantial de

Tzimol, donde nace el río, como de la de los dos ríos que se le juntan. Los de río arriba tienen que cuidar su parte, para que el agua llegue en buenas condiciones al Chiflón, y nosotros tenemos que cuidar el río para los usuarios y organismos de río abajo”⁹¹.

Fotografía 2: Sendero principal



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 3: Escalinatas que conducen a la cascada



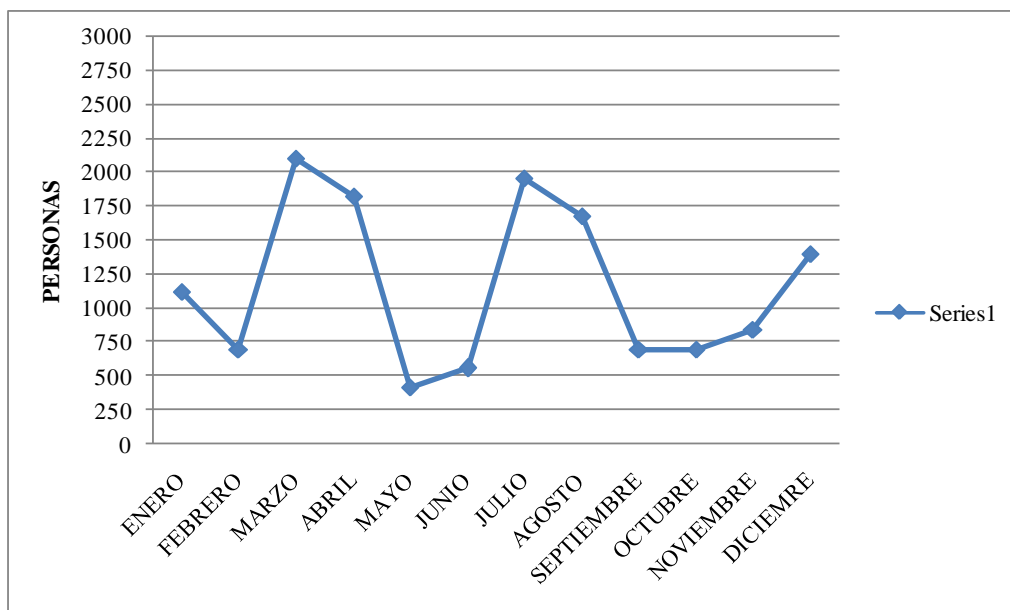
Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Entre los apoyos que ha recibido el centro ecoturístico, puede mencionarse la inversión de 1.5 millones de pesos por parte de la Secretaría de Turismo, para la construcción de la infraestructura y una inversión de 500 mil pesos de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, para el equipamiento y materiales vinculados con los servicios de hospedaje y alimentación (CDI, 2013). En el centro se han construido varias cabañas de madera para hospedaje, un restaurante, algunas palapas unifamiliares a orilla del río y una palapa de usos múltiples para eventos especiales o reuniones. También ofrece servicio de cafetería, refresquería y comida rápida, renta de casas para acampar y venta de artesanías. Para el recorrido, se han habilitado senderos y miradores con diversos señalamientos que garantizan condiciones de seguridad.

⁹¹ Entrevista con José, Socio de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

Adicionalmente al atractivo natural, se dispone de torres de tirolesa y área de juegos infantiles. Para la seguridad y comodidad de los visitantes, el sitio dispone de un amplio estacionamiento, así como de permanente vigilancia.

Figura 9. Afluencia turística CE El Chiflón 2010-2011



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo, 2013.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de campo, en promedio, el Centro Ecoturístico El Chiflón recibe catorce mil visitantes anuales. La presencia de éstos es principalmente los fines de semana, teniendo mayor nivel de afluencia en períodos vacacionales de Semana Santa, verano y diciembre, como se puede apreciar en la Figura 9. La mayoría provienen de las principales ciudades de Chiapas, aunque reciben personas del interior del país y del extranjero. “Cada año se incrementa el número de visitantes; de éstos el 20% es turismo extranjero y el resto nacional, de los cuales un 80% son visitantes estatales o locales”⁹². Pese a que en períodos diferentes la afluencia de turistas disminuye, las visitas al centro son constantes, lo que obliga a mantener una atención permanente. Para la atención al visitante, en el sitio trabajan alrededor de 40 personas diarias (vendedores, meseros, cocineros, recepcionistas, recamareras, cuidadores y vigilantes), quienes han

⁹² Entrevista con Hilario, Presidente de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, enero de 2013.

recibido capacitación por parte de organismos como la SECTUR y la CDI, orientada a mejorar la imagen del centro, la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

5.1.1 Formas de organización social y productiva

La configuración de un proceso de organización, generalmente tiene como punto de partida el interés de un grupo al interior de la comunidad. A partir de un mínimo conocimiento de otras experiencias, se desarrollan las gestiones y cabildeos necesarios para conocer los trámites y condiciones legales, es así como opera una empresa turística. El tiempo que transcurre entre constituirla y echarla andar, desde las primeras reuniones y hasta el inicio de operaciones, puede ser de uno a tres años y es un proceso en ocasiones muy desgastante, pues implica un permanente ir y venir entre oficinas de funcionarios. Por otro lado, el tiempo destinado a la reflexión y análisis en Asambleas para ir construyendo entre los integrantes la voluntad y decisión de participar, es fundamental. Es a partir de esta disposición comunitaria, que se inicia la interacción del grupo social con la estrategia gubernamental orientada al fomento de la actividad turística.

Así, por ejemplo, para que un grupo pueda acceder a los apoyos gubernamentales, tiene que mediar un proceso de organización en la comunidad, que culmina con la formalización de ésta mediante el establecimiento de una figura jurídica, que puede ser para este caso, una sociedad cooperativa o una sociedad de solidaridad social. De igual manera, el acceso a los recursos está orientado y determinado por propuestas de proyectos precisos, que garanticen el cumplimiento de la normatividad que define la institución oficial, a la vez para que ésta la reconozca y pueda atender las demandas y necesidades planteadas por el grupo social interesado.

El Centro Ecoturístico El Chiflón es una microempresa turística que tiene una base ejidal, comunitaria y familiar, en la cual los socios son los comuneros del Ejido San Cristobalito. Hilario, Representante Legal de la Sociedad Cooperativa nos cuenta:

“Desde 1996 se inició con la gestión de tierras y empezamos a organizarnos como grupo con la necesidad de tener un pedazo de tierra. Formamos un comité de gestores y empezamos con las primeras reuniones y con las gestiones que estuvimos

haciendo con el gobierno durante varios años; después de muchos sacrificios logramos que una parte del dinero la pusiera el gobierno y una parte nosotros, de esta forma logramos obtener una primera porción del territorio y ya en 1999, nos constituimos como una Sociedad Cooperativa para poder lograr algunos proyectos, logramos traer al gobierno del Estado de Chiapas para que viniera a ver el potencial que tenía esta zona de Chiapas e hicimos un recorrido. En el 2000, ya se aterrizó la primera etapa del proyecto ecoturístico e iniciaron las primeras operaciones como, por ejemplo, abrir el sendero para crear un acceso, porque aquí antes no se caminaba, luego empezaron a venir los turistas, los dejábamos pasar y después construimos las primeras cabañas, esto fue la primera etapa del proyecto”⁹³.

En el centro, la administración y ejecución del proyecto ecoturístico se encuentra en manos de comités formados por habitantes locales, propietarios colectivos de la tierra (unidades familiares campesinas unidas por lazos de parentesco). Desde el principio, la meta del grupo consistió en trabajar conjuntamente para habilitar el área como un centro ecoturístico, que pudiera recibir a visitantes locales y nacionales, pero también en la perspectiva de construir las condiciones necesarias para ofrecer diversos servicios a todo tipo de turistas.

El proceso de integración del grupo ha sido complicado, ya que si bien en su inicio, el número de habitantes interesados en participar eran 45, después de dos años de reuniones, papeleo, viajes y desgaste para echar a andar la empresa, algunos mostraron impaciencia por ver resultados a corto plazo; en la actualidad son solamente 26 socios. Ello ha significado un intrincado proceso de negociaciones y acuerdos, tanto al interior del colectivo como con las instituciones de gobierno, que han respaldado el proyecto.

“Al inicio fue complicado y existían algunos desacuerdos, porque la cultura de nuestra gente era diferente, o sea no estaba acostumbrada a entrarle al proyecto del turismo y la gente comunitaria, como en todos lados, a veces quiere ver los frutos de la noche a la mañana. Al principio, cuando empezamos, nosotros dábamos una cuota de cooperación para que los comités se movieran; anteriormente cuando muy iniciamos casi no venía gente, teníamos que sostener el proyecto con aportaciones propias de trabajo, nos rolábamos para estar aquí en la vigilancia, para estar en las áreas de actividades, sin ganar un peso. En ese entonces sí habían complicaciones porque decía la gente «pues es puro dar, pero cuando vamos a ver los frutos», y por eso desde ahí nosotros empezamos a trabajar con ellos, explicándoles que cuando se

⁹³ Entrevista con Hilario, Presidente de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, enero de 2013.

inicia un proyecto se necesita esforzarse, sacrificarse en algunos aspectos y posteriormente se obtienen los beneficios, no solamente para nosotros como socios, sino que también van a tener empleo nuestros hijos, las mujeres, etc. Pero a pesar de ello, durante los primeros años, muchos se retiraron porque como no veían un beneficio inmediato se desesperaron y se fueron. Y pues ahorita logramos quedar 26 socios nada más, dentro de las 45 personas que éramos al principio⁹⁴.

Aunque en lo fundamental los promotores eran jefes de familia propietarios de los predios, éstos promovieron que se incluyera también como socios participantes a otros habitantes de la localidad, que aunque no fueran dueños, estuvieran de acuerdo en trabajar en el proyecto común. Es decir, existía el interés de abrir el proyecto a todas aquellas personas que quisieran apoyar en la iniciativa. Cabe señalar que muchos de los socios que finalmente se integraron, fueron principalmente jóvenes, quienes mantenían lazos de parentesco con los propietarios de predios que eran mayores de edad, lo que muestra la importancia de las relaciones familiares para el impulso de microempresas sociales, como es el caso de la Sociedad Cooperativa El Chiflón.

El interés por incluir como socios a otras personas de la localidad, puede explicarse por el hecho de que los pobladores del Ejido San Cristobalito, originalmente pertenecieron al Ejido Ochusjob del municipio de Tzímol, y muchos de ellos habían desarrollado experiencia en dinámicas de participación comunitaria. Prácticas aprendidas en la comunidad, tales como la realización de asambleas para la toma de decisiones, la elección democrática de autoridades de la cooperativa, el compromiso para el cumplimiento de acuerdos tomados colectivamente, la disposición de informar a los representados del resultado de las gestiones realizadas son, sin duda, parte de una lógica de interrelaciones sociales heredada del contexto comunitario del que provienen muchos de los socios, principalmente de los de mayor edad, y que ahora es desarrollado en el seno del proyecto de empresa turística que impulsa la agrupación.

Además de estas prácticas recuperadas del contexto familiar o comunitario, la organización ha tenido que construir para el funcionamiento del proyecto turístico un sistema de normas y acuerdos que todos los socios reconocen y se obligan a cumplir, lo

⁹⁴ Entrevista con Abelino, Socio de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

cual implica la existencia de sanciones y reglas que no son el resultado de una imposición, sino que son producto del acuerdo y la aceptación de todos. Los socios saben, por ejemplo, que deben asistir a las asambleas a las que se convoque o mandar a alguien en su representación, o bien que tienen que responsabilizarse del funcionamiento y operación de algún área o actividad relacionada con la empresa común y hacerlo de la mejor manera posible, pues en el adecuado cumplimiento de la tarea individual estriba el éxito de los objetivos colectivos.

Merece especial atención la institución de la Asamblea, órgano de decisión colectiva que funciona como ese espacio de consenso, participación, deliberación extendida en la toma de decisiones de beneficio colectivo e institucionalización de arreglos sociales, económicos y culturales dentro de la misma. Lo particular de esta figura está en que obedece a la máxima autoridad –tal como sucede en otras organizaciones indígenas comunales– dentro del arreglo organizativo, y es de ella de donde se impulsan comités⁹⁵ especializados en atender los diversos requerimientos de la empresa. La delegación de tareas y responsabilidades sigue una modalidad de carácter rotativo y pretende involucrar a los socios en todos los contextos de interés empresarial.

La empresa funciona con una Junta Directiva electa en la Asamblea, con la participación de todos los socios y, por lo general, el grupo suele reunirse cada fin de mes para discutir sobre los avances del proyecto con base en los acuerdos previamente adoptados. Habitualmente la Asamblea la abre el Secretario leyendo el orden del día, después siguen las palabras del Presidente o en su defecto del Vicepresidente, que cede la palabra a los distintos miembros directivos especializados en los temas de que se trate⁹⁶.

⁹⁵ En esta clase de Delegaciones, el aspecto generacional es uno de los elementos más representativos dentro de la comunidad y como se dijo antes, a través de este dispositivo, por un lado, se evidencia la preocupación de las presentes generaciones por construir un legado alrededor de las generaciones jóvenes; pero por otro, obliga a éstas últimas a inmiscuirse en la problemática comunitaria y trabajar en función del beneficio colectivo, por medio de diversas alternativas, especialmente productivas y de generación de ingresos.

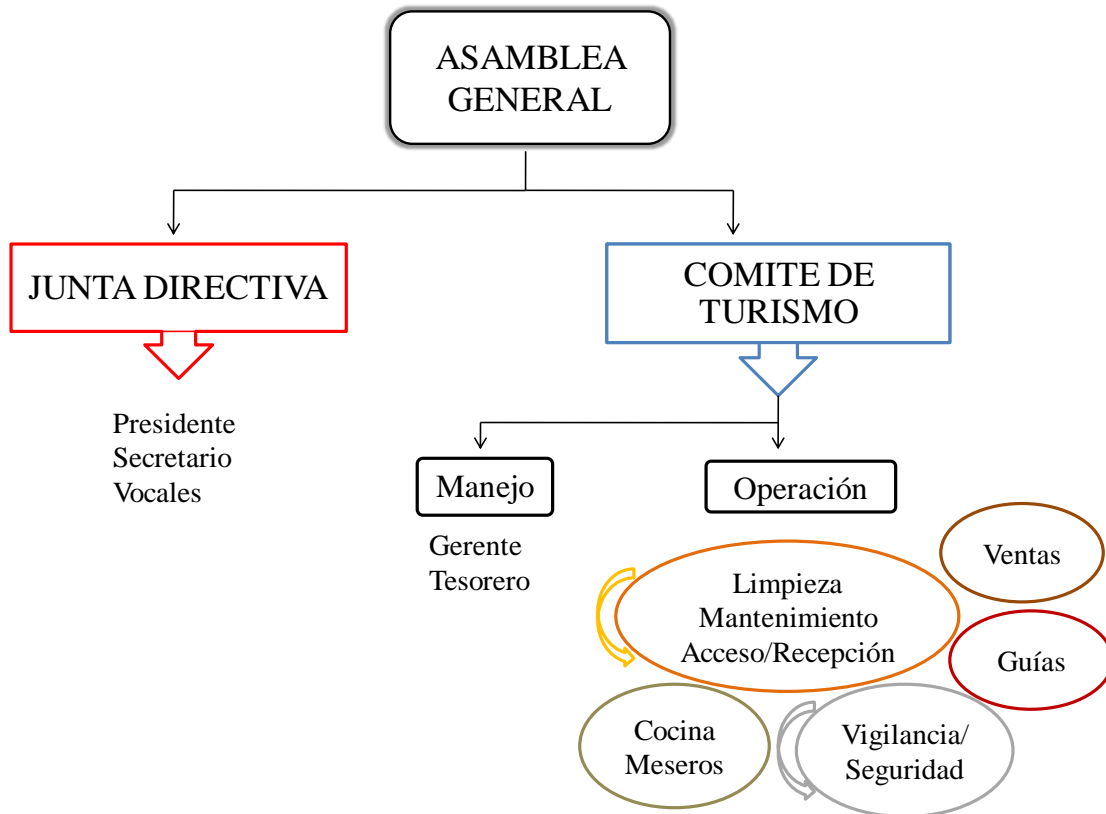
⁹⁶ Por lo general, la Asamblea es precedida de una reunión de los miembros de la Junta Directiva, que ven la necesidad de su convocatoria. Es entonces cuando se fija una fecha que suele coincidir con el sábado o el domingo.

La Junta Directiva está establecida con fines de representación, manejo y gestión de procesos de beneficio colectivo, en los diferentes ámbitos de trabajo de la empresa y está conformada por: un Presidente, un Secretario y dos Vocales, elegidos entre los socios que muestren capacidades distintivas; ejercen funciones por el lapso de tres años, debiendo presentar una rendición de cuentas y evaluación de las actividades llevadas a cabo. Estos cargos que se renuevan cada tres años, permiten que todos los socios tarde o temprano, participen de una manera más directa en el desarrollo del proyecto ecoturístico.

El Comité de Turismo aparece como el órgano responsable de la administración, así como de la gestión de temas y problemáticas específicas de la actividad turística; está compuesto a su vez por dos subcomités: uno encargado del desarrollo del negocio turístico, encabezado por un Gerente (Administración) y Tesorero (Contabilidad), designado por votación en Asamblea General de entre los socios que muestren capacidad de gestión en los contenidos turísticos y ejercen sus funciones pertinentes por el lapso de dos años, debiendo entregar informes evaluativos mensualmente; otro comité que representa el cuerpo operativo de la empresa y que está conformado por varios equipos: cocina y meseros; limpieza, mantenimiento y acceso/recepción al sitio; consejo de vigilancia/seguridad; ventas y guías turísticos.

Esta dinámica organizacional puede esquematizarse así:

Figura 10. Estructura organizativa CE El Chiflón



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo, 2013.

Se entiende entonces que el sistema organizativo del grupo comunitario, responde a un procedimiento más bien práctico de “reglas de juego”, dirigidas y establecidas por los mismos comuneros, con el fin de regular y asegurar su condición de comunidad (asociación), que basándose en relaciones de confianza y cooperativismo, impulsa un andamiaje social capaz de fortalecerse⁹⁷, consolidarse e innovarse en función de las

⁹⁷ La organización comunitaria ha permitido disminuir importantes movimientos migratorios y más aún, al asumir la responsabilidad de ejecutar el proyecto turístico por sí misma, y haber creado oportunidades laborales para los jóvenes. Esto evidencia que la organización se ha visto fortalecida con el desarrollo de la iniciativa turística; pero además, se ha convertido en “ejemplo” para otras organizaciones indígenas de la zona.

necesidades de la misma. Sin duda, llama la atención el hecho de mantener en el tiempo un patrón amplio de toma de decisiones, participación, representatividad y rendición de cuentas insertado en el aparato de la Asamblea General.

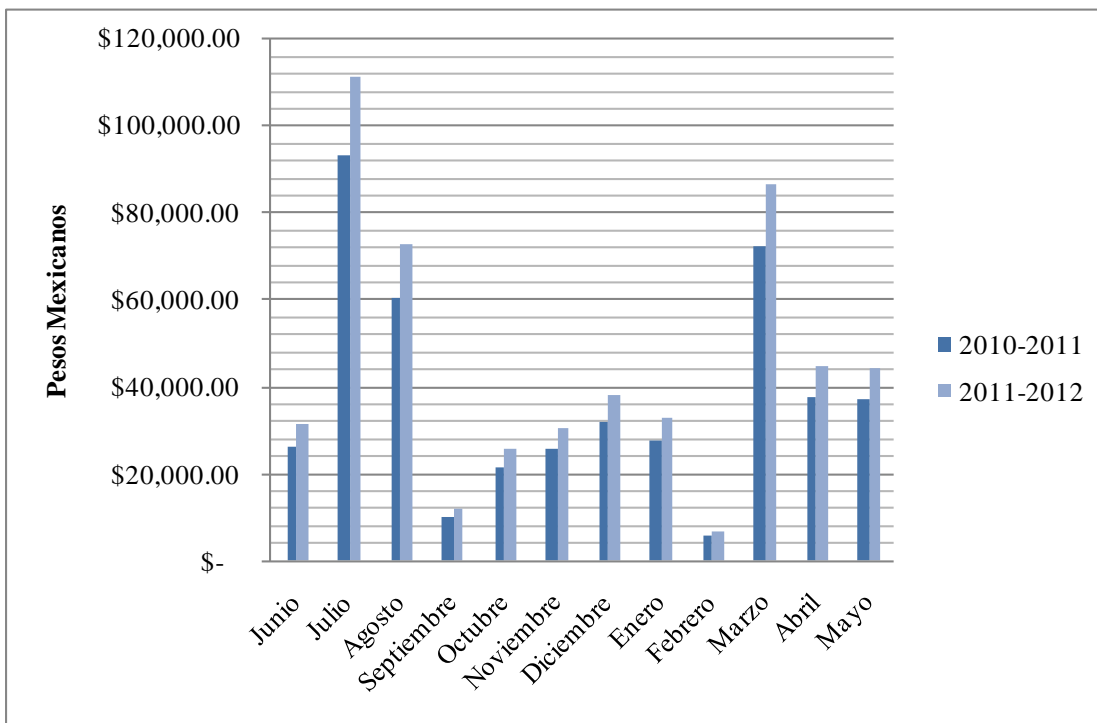
La gestión del proyecto ecoturístico dio paso a cambios en las formas de organización del grupo, específicamente en la distribución de su tiempo y trabajos productivos. En el centro se tienen establecidos diferentes tipos de actividades para la atención del visitante, algunas funciones más especializadas que otras, como son el trabajo de cocina, cafetería, restaurante, tirolesa, atención a cabañas y guías de turista. Ocupaciones que son menos especializadas permiten la rotación de turnos de trabajo, como es el caso de la vigilancia, el cobro para el acceso, el módulo de recepción e información o la limpieza y mantenimiento del sitio. Así, el trabajo en el sitio ha venido configurarse como una importante alternativa de ocupación y de generación de ingresos, para los socios y pobladores del ejido (véase Figuras 11 y 12).

Cuadro 12. Ingresos totales de los servicios CE El Chiflón 2010-2011/2011-2012

Ingresos totales por mes del CE El Chiflón		
MES	PERÍODO	
	2010-2011	2011-2012
Junio	\$ 26,223.00	\$ 31,397.32
Julio	\$ 93,110.00	\$ 111,482.47
Agosto	\$ 60,693.00	\$ 72,668.94
Septiembre	\$ 9,942.00	\$ 11,903.76
Octubre	\$ 21,318.00	\$ 25,524.47
Noviembre	\$ 25,491.00	\$ 30,520.88
Diciembre	\$ 31,889.00	\$ 38,181.34
Enero	\$ 27,446.00	\$ 32,861.64
Febrero	\$ 5,534.00	\$ 6,625.97
Marzo	\$ 72,189.00	\$ 86,433.33
Abril	\$ 37,443.00	\$ 44,831.25
Mayo	\$ 36,972.00	\$ 44,267.32
TOTAL	\$ 448,250.00	\$ 536,698.69

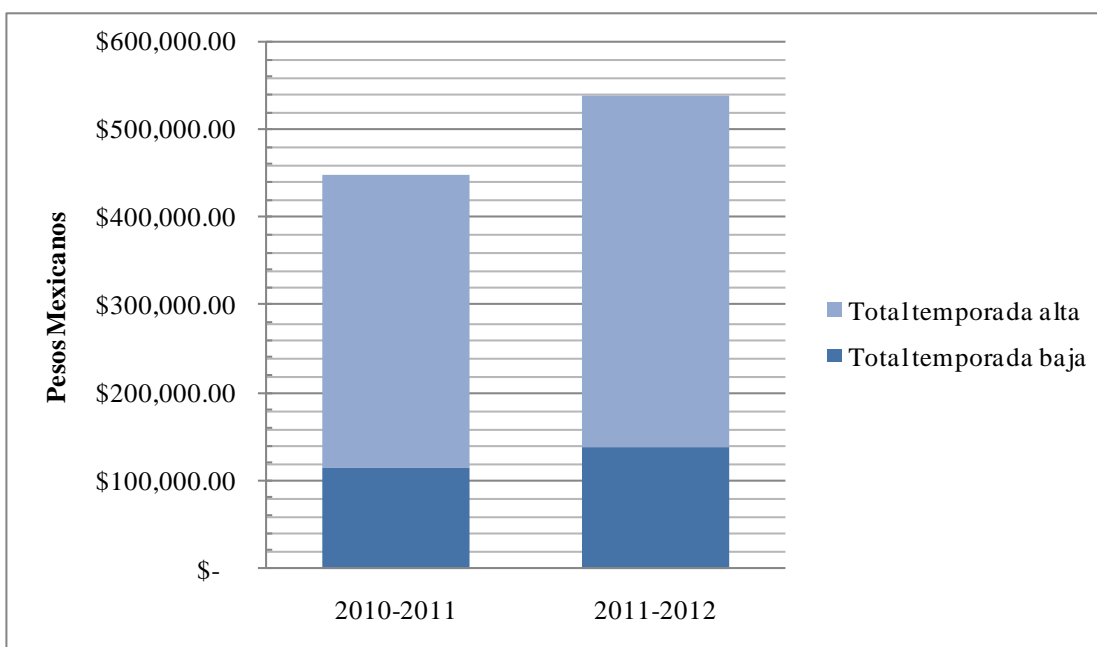
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos recopilados en el Centro Ecoturístico El Chiflón, 2013.

Figura 11. Ingresos totales CE El Chiflón 2010-2011/2011-2012



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos recopilados en el Centro Ecoturístico El Chiflón, 2013.

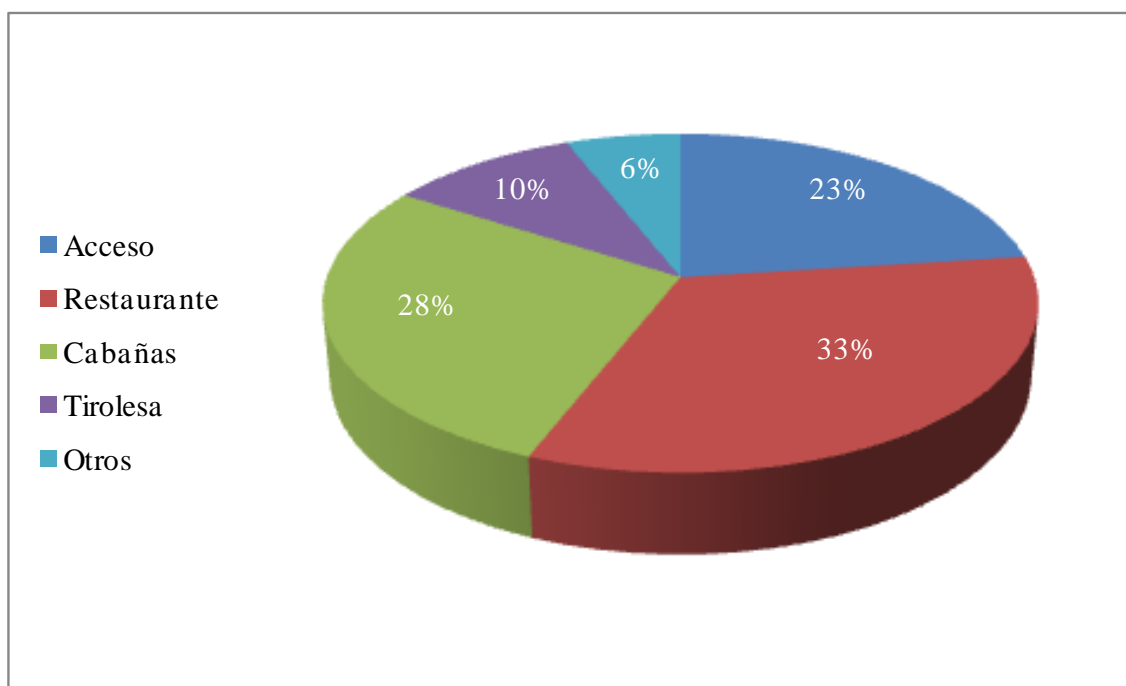
Figura 12. Ingresos totales CE El Chiflón por temporada 2010-2011/2011-2012



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos recopilados en el Centro Ecoturístico El Chiflón, 2013.

Las diferentes actividades y servicios que se ofrecen en el centro a los turistas configuran una renta colectiva, que luego es distribuida entre los socios y que permite complementar los ingresos que se obtienen de las otras actividades productivas. Cada una de las áreas genera ingresos a la cooperativa, destacando entre éstas el servicio de restaurante: 33%; las cabañas: 28%; el acceso al centro: 23%; la tirolesa, y finalmente los otros servicios como refresquería, renta de casas para acampar y artesanías (véase Figura 13).

Figura 13. Configuración del ingreso por tipo de servicio CE El Chiflón 2011-2012



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos recopilados en el Centro en el Centro Ecoturístico El Chiflón, 2013.

Las relaciones que se establecen dentro de los grupos de trabajo están mediadas por los intereses que tienen en común: la prestación de servicios turísticos. Dentro de cada equipo se establecen acuerdos que benefician únicamente a sus respectivos integrantes y los problemas inherentes al desarrollo cotidiano de las actividades son resueltos por el encargado administrativo; cuando una dificultad afecta la estabilidad del centro ecoturístico

en su conjunto, los socios acuden al comité ejecutivo o a las personas que cuentan con mayor experiencia y liderazgo dentro de la organización para su solución. A la fecha en que se recogió la información en el centro ecoturístico, en los meses de enero y febrero de 2013, cada uno de los grupos de trabajo que prestan servicios al turismo había realizado diversas obras de infraestructura turística y equipamiento, reinvertiendo parte de sus utilidades.

“Nosotros hemos tenido la misión de que tenemos que ser sustentables, de manera que no todo el gobierno lo puede conceder, sino que de los mismos esfuerzos, las cuotas de entradas y los beneficios que obtenemos, pues creamos también nosotros logros importantes dentro de los grupos de trabajo y del proyecto ecoturístico. Un ejemplo: el restaurante pues al principio el gobierno nos dio la infraestructura, pero luego nosotros lo equipamos todo, con el dinero que venía de las ganancias del mismo proyecto; con las cabañas es lo mismo, el gobierno nos ayudó con la infraestructura básica, pero nosotros pusimos el equipamiento. Así es la forma como se vino consolidando el proyecto a través de nuestra organización”⁹⁸.

Se registraron problemas en cuanto a la participación de algunos integrantes de los grupos de trabajo, que han estado disminuyendo su asistencia en las reuniones mensuales y en la supervisión de las actividades durante la temporada alta. Únicamente los socios que poseen un “cargo” dentro de la organización supervisan con mayor frecuencia las actividades realizadas por las empleadas y empleados dentro del centro ecoturístico. Fue evidente la ausencia de los socios que tienen otras actividades productivas (por ejemplo: el comercio, servicios, autotransporte de personas, agricultura y ganadería), las cuales complementan los ingresos adicionales al ecoturismo en las economías locales y familiares. Si bien es importante la actividad turística para la comunidad, no son dependientes de ella; sino que han mantenido trabajos tradicionales para su sobrevivencia, lo cual es algo positivo, previendo que el turismo es una actividad estacional y muy fluctuante.

Los socios que poseen un cargo en la organización tienen la obligación de dejar sus actividades habituales para “hacer frente a sus responsabilidades”, como miembros del Comité Ejecutivo. En general, los hombres que poseen esos cargos no abandonan totalmente sus parcelas de cultivo o el ganado vacuno, en caso de poseerlos. La mayoría de

⁹⁸ Entrevista con José, Socio de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

las familias involucradas en el proyecto ecoturístico, complementan sus ingresos mediante la agricultura, destacando cultivos como la caña de azúcar, maíz, frijol; o derivados como la producción de panela o queso y la ganadería. Tradicionalmente, su actividad principal ha sido la producción de maíz para autoconsumo y desde el punto de vista comercial, sobresale la producción de caña de azúcar. En la Sociedad Cooperativa, el 54% de los ingresos de las familias proviene de actividades relacionadas a ese proyecto. El resto lo obtienen de la agricultura, venta de ganado vacuno, comercio local, servicios y del transporte terrestre de personas (véase Cuadro 13). Sin embargo, los ingresos del turismo son crecientes y los datos obtenidos en campo, muestran que esta actividad se constituirá en la principal fuente de ganancias de las familias (véase Figuras 11 y 12).

Cuadro 13. Descripción de actividades productivas en la Sociedad Cooperativa El Chiflón

Microempresa	Número total de socios	Número de los socios entrevistados	Actividades productivas	Porcentaje de ingresos por actividad
Sociedad Cooperativa El Chiflón	26	13	Turismo	54
			Agricultura	18
			Servicios	10
			Comercialización	12
			Transporte	4
			Ganadería	2

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

La diversificación de las actividades comprende diferentes factores: los recursos económicos poseídos, la disponibilidad de fuerza de trabajo dentro de los grupos para realizar las actividades productivas, las relaciones de parentesco para el trabajo cooperativo y la pertenencia a la comunidad; lo cual les da el derecho de poseer hasta 50 hectáreas a cada socio. Sobre la diversificación de las actividades, Bringas y González (2004) señalan que las economías locales son más robustas si son diversas, y si los beneficios del ecoturismo complementan a los obtenidos por otras actividades tradicionales, en lugar de reemplazarlas.

Con relación a la división del trabajo dentro de estos grupos, algunas mujeres están insertas en la actividad turística, pero se identificó que su participación ha sido limitada a ciertas actividades como cocineras, meseras, recepcionistas y encargadas de la limpieza; mientras que los hombres ocupan los puestos administrativos y son los encargados de la toma de decisiones. En cuanto a la participación de éstas en el mercado laboral en general, y especialmente en el turismo, Williams y Shaw (1998) indican que a pesar de que existen algunos progresos, la mayoría de las mujeres insertas en las actividades remuneradas, aún poseen el estatus subordinado que mantienen dentro de la sociedad en general.

Al integrarse las mujeres a un empleo remunerado en el centro ecoturístico, dentro de sus familias se manifiestan diversos procesos de ajuste, que les permiten realizar labores domésticas y actividades retribuidas. Por ejemplo, para las casadas, con hijos pequeños, el trabajo remunerado dentro de la organización generalmente representa una doble tarea, en este caso es muy importante el apoyo de la madre o de la suegra, quien se encarga del cuidado de los pequeños durante la jornada laboral. Para las jóvenes y solteras que trabajan en el restaurante y en las cabañas, la situación es diferente, ya que para ellas representa mayor independencia económica y mejores oportunidades de aprendizaje. Paty, una de las empleadas de la Sociedad Cooperativa, señala las ventajas que le proporciona la actividad del turismo:

“El turismo es muy bueno porque ofrece empleos y es una esperanza para los hijos. Mi hija tiene la oportunidad de trabajar, una vez que ya terminó la secundaria; las dos trabajamos en el restaurante y mi hija me ayuda también a mí y a los niños que van a la escuela. Para la mujer es una oportunidad porque tiene más opciones, sabe lo que es trabajar y no piensa sólo en las tareas de la casa. Puede conocer otro tipo de trabajo y además tiene dinero para sus propios gastos y sus cosas. Digo, las mujeres que no estudiaron y no tienen otro trabajo están condenadas al trabajo de la casa, a donde están metidas todo el día y se cansan mucho, porque el trabajo de la casa es duro”⁹⁹.

⁹⁹ Entrevista con Paty, empleada de cocina en la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

El servicio de las cabañas y restaurante proporciona empleos permanentes o rotativos a los socios, a los miembros de sus familias y a los jóvenes de la comunidad, quienes se dedican casi todos los días del año a la actividad turística (excepto en las temporadas más bajas), la cual consiste en emplearse en la recepción, cocina, restaurante, cabañas, administración o en el mantenimiento de las instalaciones.

Al interior del centro ecoturístico existen relaciones de solidaridad y trabajo recíproco, y están mediadas principalmente por la pertenencia a grupos de trabajo organizados para diversas actividades de prestación de servicios turísticos. La organización reconoce la existencia de apoyo mutuo y beneficios para los socios: enriquecimiento personal y reconocimiento familiar, principalmente para las mujeres; beneficios económicos al incrementar los ingresos familiares de los socios; beneficios sociales al generar lazos de amistad entre los socios y conocer a otras personas. No obstante, los informantes señalan también la existencia de conflictos de intereses y de ciertas rivalidades entre las familias, ya que algunos miembros quisieran favorecerse del apoyo financiero externo o de los recursos económicos, que genera la propia cooperativa para hacer prosperar proyectos individuales. Los socios estiman que el nivel de apoyo mutuo supera estas diferencias, gracias a los acuerdos tomados en Asamblea y a una estrategia de conciliación, que busca poner en primer lugar, los intereses colectivos y la cohesión del grupo.

Por otro lado, la experiencia ecoturística ha propiciado que otros grupos consideren a este centro como un ejemplo de perseverancia y éxito en las formas de organización; este es el caso de la Sociedad de Desarrollo Turístico Uninajab, un grupo de alrededor de 15 personas que está tratando de poner en práctica formas de organización similares y de trabajo colectivo en la búsqueda de apoyos técnicos y financieros, para crear otro centro ecoturístico en la localidad San Francisco Uninajab, a menos de 15 kilómetros de El Chiflón. Cabe señalar que para estas personas la experiencia adquirida mediante la participación como miembros de las autoridades comunitarias y el trabajo observado en el centro El Chiflón, ha sido herramienta clave para fortalecer el trabajo colectivo y para adquirir el conocimiento sobre las formas de gestión ante diversas instancias gubernamentales.

Más allá del contexto local, los socios de la Sociedad Cooperativa consideran necesaria la participación de los diferentes grupos organizados de otras comunidades, para establecer acuerdos de cooperación en la prestación de servicios al turismo; o de lo contrario, en el futuro serán reemplazados por la iniciativa privada. Es incipiente, pero hay un proceso de formación de redes para la actividad turística con otras agrupaciones de la región, basadas en los intereses económicos y solidaridad. La existencia de estas redes de apoyo fortalece a las organizaciones ecoturísticas participantes, y promueve el intercambio de conocimientos y experiencias relacionadas con el mercado del turismo. En el establecimiento de redes sociales de apoyo extracomunitario, ha sido necesaria la presencia de líderes de la empresa turística El Chiflón, quienes han estado comprometidos con el desarrollo y funcionamiento de la sociedad.

5.1.2 Formas de asociación y cooperación

▪ *Las redes como estrategias asociativas*

Con respecto a las micro y pequeñas empresas, el modelo asociativo se presenta como la opción que permite a este tipo de empresas superar las limitaciones de tamaño y operar en conjunto en el mercado de forma más flexible¹⁰⁰, con una mayor eficiencia, pero manteniendo la independencia jurídica y la autonomía gerencial. En este sentido, la asociatividad¹⁰¹ requiere estrategias colectivas de carácter voluntario, que se estructuran a partir de actitudes de confianza complementadas con relaciones de reciprocidad y cooperación, y se caracteriza por la existencia de un proyecto común, compromiso mutuo, objetivos y riesgos compartidos. Ello constituye un auténtico capital, en el sentido de que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo de relaciones y que puede

¹⁰⁰ La asociatividad entre un grupo de empresas crea vínculos, los cuales se caracterizan por su gran flexibilidad, ya que no requieren estar permanentemente activados y pueden movilizarse cuando alguna acción económica, comercial, social u otra similar, lo requiere. Esta flexibilidad posibilita disponer de las ventajas de pertenecer a la red, cuando sea necesario y minimizar los costos que suelen implicar otras formas de organización, que requieren de mayor formalización y estabilidad (Rosales, 1997).

¹⁰¹ En esta investigación, se entenderá por estrategia asociativa a: “Un mecanismo de relación y acción conjunta organizada, y con cierto grado de permanencia entre distintos actores –empresas, personas u organizaciones– interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios, que no podrían alcanzar individualmente” (Rosales, 1997: 98).

ser acumulado (Durston, 2001). La iniciativa de conformar una red puede partir del reconocimiento individual que realiza cada empresa o posible asociado, acerca del potencial que alcanzaría si se asociara con otra u otras empresas o instituciones. De ahí que en la búsqueda de una mejor calidad y competitividad para la oferta turística rural comunitaria, resulta fundamental la organización y la asociatividad territorial de grupos de actores prestadores de servicios turísticos con objetivos comunes; así como su mayor cooperación con los organismos públicos que intervienen en el sector.

Los microempresarios de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, al participar en el mercado turístico, que en los últimos años se viene consolidando en Chiapas como actividad económica, se ven en la necesidad de diseñar e impulsar diversas estrategias para la obtención de ventajas, que redunden en beneficios a favor de la consolidación de los mismos centros ecoturísticos comunitarios y que difícilmente podrían alcanzarse individualmente.

El grupo participa desde hace dos años en la *Red Sendasur Chiapas Ecotours y Etnias*, una red regional de ecoturismo integrada por 16 centros ecoturísticos comunitarios, que se localizan en las áreas naturales más atractivas de Chiapas, apoyados por cuatro agencias de viajes o tour-operadores turísticos especializados en ecoturismo, que se encuentran en la ciudad de San Cristóbal de Las Casas (*Latitud 16; Explora, Ecoturismo y Aventura; Nichim Tour Operador; Ecobiosfera*)¹⁰². Esta Red se implementó con recursos propios de los 20 socios y las aportaciones de cada organización.

En el año 2006 se inauguró el Centro de Información de la Red, ubicado en San Cristóbal de Las Casas, con el propósito de proporcionar a sus socios servicios estandarizados de promoción, difusión, comercialización y reservación. Por primera ocasión, operadores privados y comunidades indígenas de distintos orígenes étnicos sumaron sus fuerzas para lograr una representatividad del ecoturismo responsable en Chiapas.

¹⁰² Las cuatro agencias de viajes y tour-operadores ofrecen recorridos de aventura, tours y expediciones a los principales atractivos de Chiapas (incluyen actividades como: kayak y rafting, caminatas y senderismo, espeleología y escalada, campamentos a la selva), todos cuentan con servicio de transporte durante todo el recorrido, guías locales especializados y se llevan a cabo con grupos reducidos (mínimo de tres participantes y un máximo de 10).

En el año 2008, cinco de los centros ecoturísticos obtuvieron el certificado de la norma mexicana de sustentabilidad del ecoturismo¹⁰³, concedida por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de México (SEMARNAT). Esta certificación reconoce sus esfuerzos por mejorar la calidad de los servicios y la conservación del patrimonio natural y cultural.

Varias instituciones nacionales y locales, así como agencias bilaterales de cooperación, brindaron su apoyo para el lanzamiento de esta Red de ecoturismo en Chiapas, en particular la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés –*United States Agency for International Development*–) y el Instituto de Producción Rural de Chiapas (IPRC), quienes apoyaron para los gastos de operación, el soporte en temas de Internet y la publicación de una revista de promoción, traducida a tres idiomas; la Secretaría de Turismo (SECTUR), Conservación Internacional México y Casa Na-Bolom, brindaron su apoyo en el acompañamiento en los talleres y un proyecto de comunicación.

La Sociedad Cooperativa ha mantenido una relación de confianza con la empresa intermediaria Sendasur, que ha podido realizar la distribución y oferta del producto en el ámbito de la demanda, a través de publicidad del sitio vía folletos y una página electrónica¹⁰⁴, además de acciones de comercialización de los productos turísticos y artesanales de la comunidad; no obstante que este sitio ha sido difundido también en el marco de una estrategia gubernamental para el posicionamiento de Chiapas como opción turística.

Sin embargo, se debe hacer patente el interés de la organización en desarrollar acuerdos de mutuo beneficio con empresas comerciales de diverso orden, como las agencias de viajes y turismo especializadas en productos específicos, orientadas a determinados segmentos de mercado; las empresas dedicadas al transporte, las excursiones

¹⁰³ La Norma Mexicana NMX 133 establece los requisitos y especificaciones de sustentabilidad para las personas físicas o morales y núcleos agrarios prestadores de servicios turísticos de ecoturismo, y toma en cuenta tres dimensiones: ambiental, sociocultural y económica (SEMARNAT, 2006).

¹⁰⁴ El Internet ha sido una herramienta promocional en la que todas las instancias integrantes de la Red Sendasur encontraron fácil expansión. Sin embargo, la gestión estratégica de este medio de comunicación masivo no es de calidad y más aún, no es propiedad de las empresas comunitarias, aunque trae consigo la “globalización” e internacionalización del producto turístico, será cuestión de mayor tiempo el establecer su real alcance.

y las estancias de turismo rural comunitario, entre otras. Dado que los servicios de transporte y la conectividad por carretera de los destinos turísticos constituyen una de las mayores limitaciones para el desarrollo turístico en las áreas rurales, es fundamental priorizar las relaciones con las empresas o cooperativas locales de transporte, las agencias de viajes y operadoras turísticas que garanticen estándares aceptables de seguridad y calidad, para insertarse en la dinámica de flujos territoriales y así resolver los problemas de accesibilidad e infraestructura caminera, que articula el área rural de la región.

A partir de la formación de dicha Red de empresas turísticas, la cooperativa tiene la posibilidad de acceder a mercados regionales de mayor envergadura distantes geográficamente de su emplazamiento, estableciendo vínculos de cooperación con otras empresas y ofreciendo un determinado producto que puede ser disfrutado en diferentes áreas geográficas. Con esto el turista tiene la posibilidad de optar por una amplia variedad de lugares, dónde consumir un producto específico. De esta forma, la Red no sólo se convirtió para sus miembros en una estrategia de comercialización alternativa sino también –y especialmente– en una herramienta que tienen los socios comunitarios para compartir experiencias, discutir y decidir a cuánto vender sus productos, valorando no sólo el intercambio en sí mismo, sino también el trabajo y la producción. Esto permite un mayor conocimiento del mercado turístico y, por lo tanto, tomar decisiones estratégicas correctas.

En El Chiflón, las acciones de promoción y comercialización se hacen principalmente a través de la búsqueda de alianzas estratégicas con agencias de viajes y con operadoras turística, como se muestra en el Cuadro 14, ya que éstas se han convertido en herramientas de gran importancia para la microempresa, debido a que se insertan en una dinámica de flujos, los cuales corresponden a espacios que soportan el tránsito de los servicios, información y personas, que tienen sus orígenes y destinos en puntos singulares del territorio chiapaneco. Pero la relación entre la microempresa comunitaria y los operadores turísticos no está exenta de complicaciones, y la capacidad de negociación de la organización puede ser limitada, por dos razones: 1) el desconocimiento del medio turístico y sus complejidades hacen que al menos en un principio la comunidad dependa del operador, y 2) el papel de los operadores turísticos como proveedores de turistas, puede obligar a la microempresa a acatar ciertas condiciones o encaminar a los turistas a otros

destinos. No obstante, hay que aclarar que los operadores de turismo son una opción válida y muy reconocida por su amplio conocimiento del mercado turístico, siempre y cuando se garantice una alianza que favorezca a la organización, sin exclusividades y evitando la dependencia a estos intermediarios.

Cuadro 14. Principales canales de comercialización CE El Chiflón

Prioridad	Canales de comercialización
1	Agencias de viajes / Operadoras turísticas
2	Redes de turismo comunitario / Organizaciones sociales y no gubernamentales
3	Reserva directa a través de su página web o de folletos impresos
4	Venta independiente y directa con los turistas
5	Oficina propia
6	Revistas especializadas

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Los principales canales de comercialización, según los directivos son las agencias de viajes y las redes de turismo comunitario, así como la reserva directa a través de la propia página web del centro ecoturístico o de folletos impresos, acciones promocionales que son el resultado de las ventajas de la asociatividad y la cooperación entre las Mipymes. Sin embargo, podemos decir que el grupo carece aún de una estrategia de marketing bien diseñada que garantice la afluencia permanente de los visitantes al sitio.

Otro medio de promoción fundamental para la empresa es el “boca a boca”, siendo necesario que “los que visiten el sitio salgan satisfechos y estén dispuestos a recomendarlo a otros”¹⁰⁵.

La vinculación del destino y sus emprendedores con el mercado turístico regional es una de las principales estrategias asociativas y, en este marco, se han podido concretar significativas acciones de promoción y mercadeo, algunas de ellas se generaron gracias al apoyo de agentes intermediarios y otras se concretaron desde el propio grupo asociativo:

¹⁰⁵ Entrevista con Sergio, Gerente de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

“La promotora Sendasur nos envía turistas: me llaman por celular o me avisan por correo y yo coordino aquí con los encargados de los diferentes equipos de trabajo. Brindamos servicios de hospedaje, alimentación, cafetería, recorridos con guía, venta de artesanías. Los turistas vienen para ver los atractivos casi todo el año; el paquete para grupo es más barato, pueden ir hasta 10 personas por guía. La operadora hace la promoción, pero nosotros también participamos en expo ferias de turismo y en estos eventos nos damos a conocer por medio de folletos y explicando a los interesados el tipo de servicio que se ofrece, así la red se sigue construyendo”¹⁰⁶.

Básicamente las estrategias asociativas consisten en un mecanismo de cooperación, aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí. En este caso existe cooepetencia, es decir, una actividad que permite competir cooperando, o bien cooperar para poder competir. Por ejemplo, en una feria de productos turísticos los asociados compiten entre sí, pero el hecho de cooperar en la comercialización conjunta les permite darse a conocer, disminuir costos y alcanzar mayor volumen de venta, entre otras ventajas.

En cualquier sentido, la participación en redes de colaboración por parte del grupo de socios, o bien el establecimiento de acuerdos de mutuo beneficio con empresas de carácter comercial, sin duda permite a la organización, además de obtener beneficios directos para el adecuado funcionamiento de la empresa, tener una visión más amplia sobre las dimensiones en que se desenvuelve el proyecto turístico de base comunitaria, que participa en el mercado turístico.

▪ *Relaciones con las dependencias gubernamentales*

La puesta en marcha y desarrollo de una empresa turística, si bien tiene como punto de partida la organización interna del grupo, en el caso de las agrupaciones sociales comunitarias la posibilidad de concretarla pasa por el establecimiento de relaciones con entidades externas, principalmente gubernamentales. Estos vínculos resultan fundamentales para la gestión de recursos o proyectos que se hayan consensuado previamente entre los participantes de la comunidad, toda vez que es desde estas instancias de gobierno que en los

¹⁰⁶ Entrevista con Sergio, Gerente de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

últimos años, se viene induciendo a las localidades rurales que disponen de un recurso turístico, para que se organicen en función de su uso y comercialización.

No obstante, la perspectiva de establecer estos vínculos no es solamente un asunto de voluntad de parte de un grupo u organización. A menudo esta relación se tiene que construir a partir de reconocer y aceptar el conjunto de orientaciones que en materia de política de fomento turístico, haya definido la dependencia gubernamental en cuestión. Depende del cumplimiento de estas orientaciones por parte de la organización, las cuales se habrán de observar en el proceso mismo de gestación de la empresa, que en el futuro se consoliden o se debiliten estos vínculos. Y su cumplimiento está en función de cómo se logran establecer los acuerdos básicos para el desarrollo de la sociedad, como de la forma en que los participantes resuelvan sus contradicciones.

Para el caso específico del grupo que analizamos, la posibilidad de cultivar vínculos institucionales como vía para avanzar en la consolidación de objetivos de corto y mediano plazo, ha resultado fundamental.

Es así como dentro de las estrategias de gestión que realiza el Centro Ecoturístico El Chiflón, se ha buscado mantener una relación con instituciones de gobierno como la Secretaría de Turismo (SECTUR) y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), quienes otorgaron el financiamiento inicial para construir las primeras cabañas y para mejorar la infraestructura de servicios del poblado. La SECTUR, en colaboración con la Secretaría de Economía, coordina el Programa de Calidad Moderniza (Distintivo “M”), para la implementación de mejores prácticas en la prestación de servicios turísticos.

El centro se benefició del Programa de Apoyo a la Competitividad de la Mipyme Turística y logró obtener y mantener vigente el Distintivo “M”. Además, ha recibido capacitaciones en la prestación de servicios turísticos y asesorías en la gestión del sitio, a través de diferentes cursos, seminarios y talleres. También se han realizado intercambios de conocimientos por medio de viajes a otras comunidades, fuera del estado de Chiapas. Por ejemplo, la CDI apoyó con los intercambios de ideas y experiencias en proyectos de ecoturismo, donde fueron convocadas para participar cinco personas por cada uno de los centros turísticos seleccionados, entre ellos El Chiflón. La capacitación de instituciones y

las visitas a otros lugares han permitido a los integrantes del grupo generar un conocimiento vivencial y local de las actividades que realizan.

“Gracias a estos intercambios pudimos visitar otros estados, por ejemplo, recuerdo que una vez fuimos a Oaxaca, estuvimos en un recorrido de 5 días por toda la Sierra de pueblos que están haciendo ecoturismo. Nos dimos cuenta de que ellos ya estaban más formados [organizados] y entonces trajimos experiencias de allá, lo bueno y lo malo, y nosotros después lo fuimos implementando. Por ejemplo, nos decían: « así no le hagan porque ahí nosotros tropezamos y sí tuvimos muchos errores al principio ». Ahora se piensa más para hacer las cosas y no nada más así al aventón... Regresamos muy contentos porque vimos todas las deficiencias y errores de los otros proyectos ecoturísticos”¹⁰⁷.

En la estrategia de impulso del llamado turismo alternativo, la CDI otorga apoyos mediante el Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) y el Proyecto Manejo y Conservación de Recursos Naturales en Zonas Indígenas, los cuales proponen acciones orientadas a la elaboración y ejecución de proyectos encaminados a la revaloración, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos y atractivos naturales, así como del patrimonio cultural. Según el informe evaluatorio del PTAZI, durante el año 2012, la inversión estatal efectuada en el CE El Chiflón, corresponde a un monto de 665 mil pesos y se centra en acciones de mejoramiento de la infraestructura y del equipamiento. Con relación al Proyecto Manejo y Conservación de Recursos Naturales, el centro ecoturístico recibió en ese mismo año, un apoyo de 250 mil pesos para actividades de reforestación y embellecimiento del sitio (CDI, 2013).

Si bien la posibilidad de establecer vínculos y alianzas estratégicas con las instituciones de gobierno, es una estrategia clave para hacerse de recursos que permita a la empresa concretar proyectos para el mejoramiento de los servicios que ofrece, la falta de experiencia en la materia de los funcionarios encargados de los programas y de los técnicos operativos acerca de lo que implica el impulso de actividades de servicio turístico (vinculado con otras actividades productivas), es consecuencia de una intervención gubernamental que a veces no resulta ser la más adecuada.

¹⁰⁷ Entrevista con Pedro, Secretario de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

Observamos que los programas no cuentan con una planeación estratégica a mediano y largo plazo, por lo que no han establecido cuáles deben ser sus objetivos y resultados en el mediano y largo plazo; establecen sus metas a partir de su capacidad de operación y de los recursos presupuestales disponibles, pero las acciones son desarticuladas, sin continuidad y sin una visión integral, por lo cual tuvieron poco alcance.

La CDI no dispone de una base de datos de las organizaciones indígenas que han sido apoyadas durante los últimos años, lo que le impide definir y cuantificar a su población potencial y tener una estimación de la posible demanda de apoyos, para desarrollar proyectos de turismo cultural y de naturaleza. El Programa PTAZI no cuenta con instrumentos para conocer de manera sistemática el grado de satisfacción de sus beneficiarios. Desde su creación en 2007, el PTAZI ha carecido de este tipo de instrumentos, aunque su antecedente el Programa Ecoturismo en Zonas Indígenas (PEZI), sí aplicó un cuestionario a sus beneficiarios, que incluía un par de preguntas sobre su grado de satisfacción con el mismo¹⁰⁸.

Los apoyos que brinda la CDI, de entrada implican que los interesados sean capaces de establecer acuerdos para la constitución de una figura legal como organización. Para ello, deben presentar la documentación que acredite la personalidad jurídica de los predios involucrados o, en su caso, el acta constitutiva donde conste la formalización del grupo; así como nombrar una mesa directiva, dotarse de un reglamento interno y establecer las características del patrimonio de la agrupación. Resuelto este problema, la institución demanda que el grupo delimite, así sea en términos generales, las características del proyecto turístico que desea impulsar, el cual normalmente establece como condición que busque fortalecer la identidad y la cultura de la comunidad a la que se adscribe el grupo, también que el proyecto garantice la conservación y preservación del entorno natural.

La observancia de estos lineamientos es lo que generalmente permite desarrollar y consolidar, o bien trabar una relación institucional que a la postre, pueda traducirse en apoyos financieros o de asesoría para el grupo. Estos lineamientos, en el caso del CE El Chiflón, han sido en lo general observados en el tiempo que lleva el centro ecoturístico y

¹⁰⁸ Entrevista con Amalia, Responsable del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI), Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, Delegación Estatal de Chiapas, abril de 2013.

son cuestiones a las que se les ha dado importancia en la formulación de propuestas. Es importante señalar que la empresa está obligada a dar seguimiento a la norma o reglas de operación establecidas por la institución gubernamental, como por ejemplo la entrega de informes mensuales, para que la dependencia la reconozca y pueda atender las demandas y necesidades planteadas por el grupo.

5.1.3 Hacia la construcción de una estrategia local de gestión de recursos

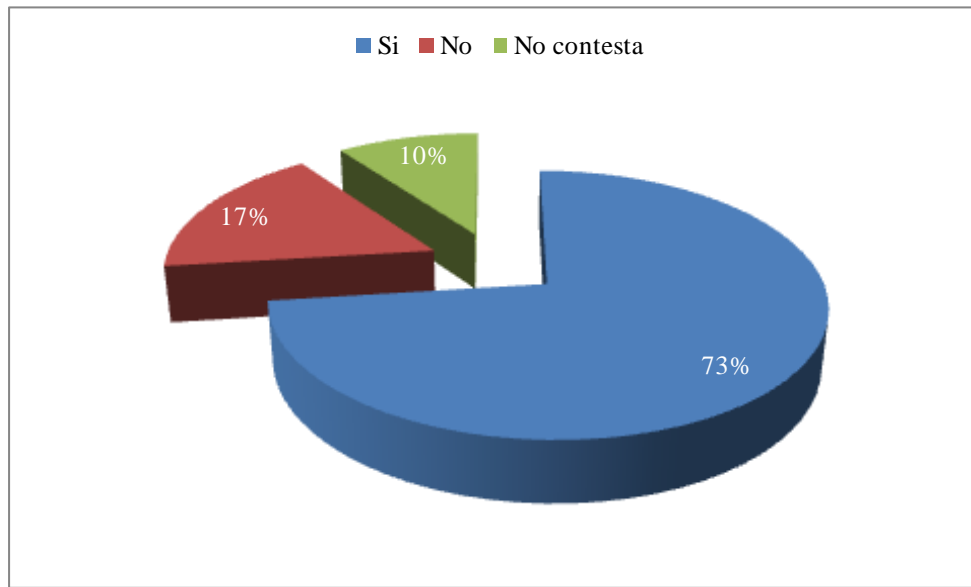
▪ *Capacitación técnica y gestión financiera*

La capacidad de utilización productiva de los recursos locales constituye un potencial de desarrollo endógeno para las empresas de turismo comunitario; uno de los factores más influyentes en la gestión de empresas turísticas, es el de los recursos humanos, el cual está íntimamente ligado a la calidad de los servicios que se prestan y, por consiguiente, a la competitividad en los mercados turísticos regionales.

En el CE El Chiflón, la formación a través de programas de capacitación ha sido un elemento clave para alcanzar los objetivos marcados en la mejora de la competitividad e incremento de la productividad. Los socios y los trabajadores han contado con apoyo y capacitación, por parte de su propio equipo técnico y a través de instituciones como CDI y SECTUR, lo que les permitió construir mecanismos de gestión y operación turística para que pudieran llegar a manejar las distintas áreas de trabajo y mejorar su funcionamiento interno.

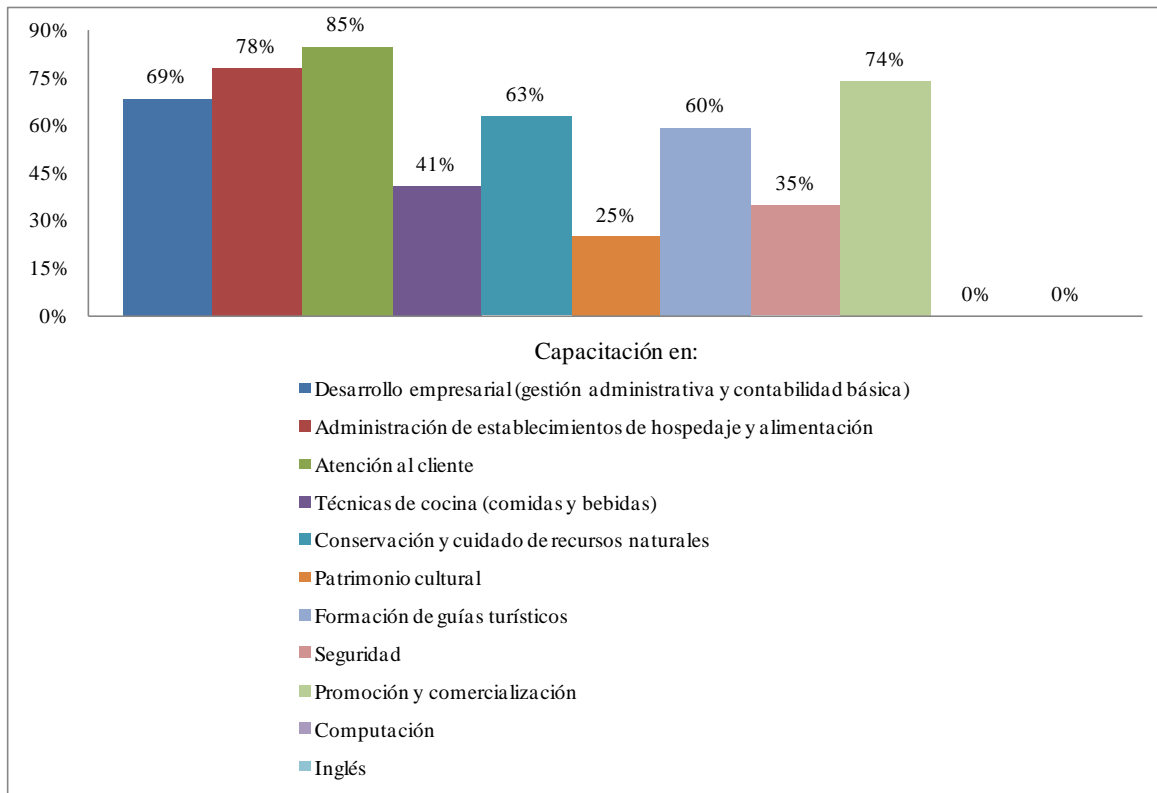
De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de campo, el 73% de los directivos y responsables de los comités de trabajo que respondieron el cuestionario, han participado en acciones de capacitación en los últimos años (véase Figura 14). En torno a los temas de capacitación, los Directivos dicen que los trabajadores han recibido prioritariamente cursos de atención y servicios al cliente; administración de establecimientos de hospedaje y alimentación; promoción y comercialización de productos turísticos; desarrollo empresarial; conservación y cuidado de recursos naturales; formación de guías turísticos, entre otros (véase Figura 15).

Figura 14. Participación en acciones de capacitación CE El Chiflón



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Figura 15. Capacitación recibida CE El Chiflón



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

La capacitación para los puestos operativos más especializados se desarrolló sobre la base de talleres abiertos a todos los trabajadores de la Sociedad Cooperativa en las instalaciones del centro. Las instituciones encargadas fueron la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y la Secretaría de Turismo.

“Durante algunos días recibimos pláticas, demostraciones actuadas, videos y materiales escritos sobre el concepto de ecoturismo en general y cada puesto de trabajo en particular. Al final del taller se propuso, por ejemplo, que cada persona debía saber exactamente qué hace un cocinero, a qué hora se levanta a trabajar, en qué consiste su trabajo, cuánto se le paga, qué habilidades requiere, qué problemas enfrenta, etc. Cada persona debía comprender qué es tomar una decisión informada sobre el puesto de trabajo que crea conveniente ocupar. Luego se nos invitó a practicar por una semana en ese puesto y, finalmente, de considerarse preparado, se nos otorgaría un reconocimiento que certificara nuestra aptitud para trabajar, según las necesidades del centro. Estos cursos y talleres se hacen aproximadamente cada dos o tres años”¹⁰⁹.

Los socios reconocen que existe un alto grado de motivación para colaborar en las actividades programadas y que a pesar de los inconvenientes la participación es alta. Sin embargo, cabe mencionar que el turismo constituye para los integrantes de la cooperativa un ámbito de trabajo totalmente diferente al que estaban acostumbrados, pues la mayoría ha tenido otras actividades productivas ligadas a la producción de autoconsumo, orientadas principalmente a metas individuales y muy desligadas de la visión empresarial como prestadores de servicios turísticos.

Ha sido un cambio en las formas de organización, específicamente en la distribución de su tiempo en actividades productivas; a veces se les ha complicado adaptarse por factores como: la falta de confianza para emitir sus opiniones, la escasa preparación de algunos de ellos para intervenir con seguridad en la discusión de los temas, el desconocimiento de algunos aspectos y la dificultad para comprender la complejidad de la terminología utilizada, por lo que muchas veces prefieren no opinar. Pero de manera general, el grupo logró hacer frente a estas dificultades y abordar el cambio en forma proactiva, gracias a los liderazgos impulsados desde la colectividad y mediante la

¹⁰⁹ Entrevista con Arminel, Socio y Responsable del equipo de cocina y meseros de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

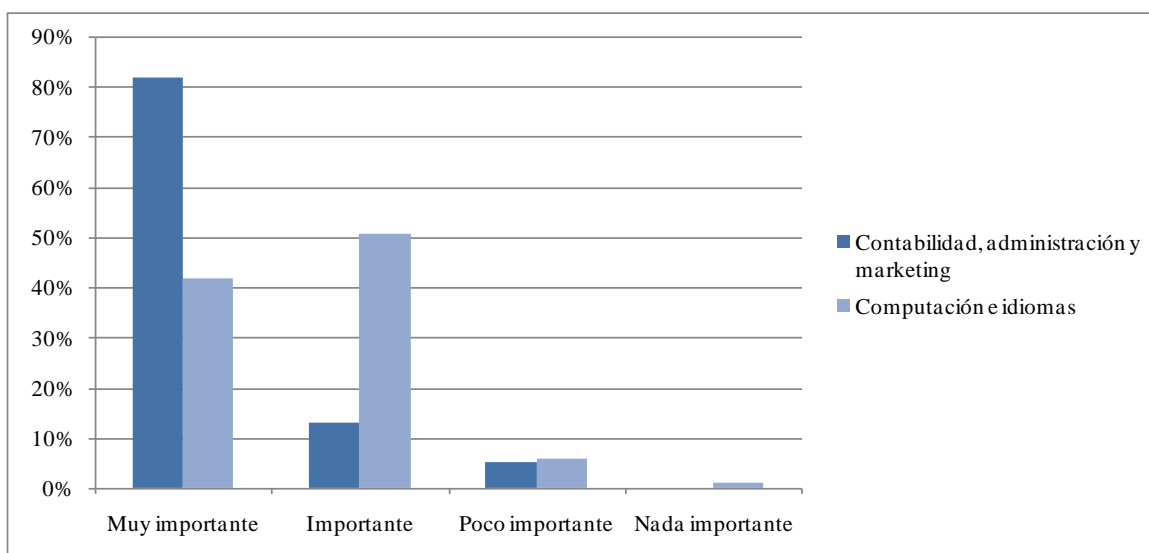
consolidación de técnicas de trabajo en equipo, que permitió fortalecer la cohesión social, obtener un mejor rendimiento y clima organizacional.

Los temas más complejos en la formación, generación de capacidades y habilidades son en el área contable, de gestión y administración; puesto que estas áreas exigen una mayor preparación y responsabilidad en la toma de decisiones¹¹⁰. El 82% de los Directivos consideran que es importante priorizar la capacitación en contabilidad, administración y *marketing* (véase Figura 16). El interés por el aprendizaje del idioma inglés es también una de las principales demandas de capacitación por parte de los empresarios, esto se manifiesta por la necesidad cotidiana de comunicarse con visitantes extranjeros que acuden al sitio y entonces se presentan dificultades para hacerlo de forma clara; de igual manera, muchos opinan que es necesario priorizar la capacitación en computación como herramienta de trabajo, ya que reconocen que no todos tienen las competencias para el manejo de Internet y otras técnicas, tales como la elaboración de una base de datos estadísticos, la práctica del comercio electrónico o el desarrollo de páginas web. Hasta ahora no han tenido cursos sobre estas temáticas, pero señalan que recientemente recibieron una propuesta por parte de la Secretaría de Turismo para poder certificarse en idiomas.

En opinión de los socios, las entidades especializadas a cargo de organizar los cursos no han enfatizado lo suficiente en estos temas y tampoco les han dado seguimiento; incluso comentan que algunas actividades se repitieron en varias ocasiones, esto debido a la rotación de funcionarios en los puestos directivos y operativos, que obliga a las instancias gubernamentales a emprender año tras año nuevas capacitaciones para los mismos puestos o actividades.

¹¹⁰ Para llevar de manera adecuada los aspectos contables, la empresa a menudo se apoya en los servicios de un contador externo, pero sus tareas se reducen normalmente a elaborar la declaración anual ante los organismos de fiscalización.

Figura 16. Valoración por parte de los Directivos del CE El Chiflón para priorizar la capacitación en contabilidad, administración y *marketing*, computación e idiomas



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Para cubrir esas deficiencias y seguir fortaleciendo las capacidades locales, los socios votaron en Asamblea General la decisión de crear un fondo comunal, que ha estado funcionando en los últimos años, el cual se ha podido obtener a través de los beneficios de la empresa y de las alianzas estratégicas con los actores externos. El fondo permite asegurar un programa de capacitación continuo en los cargos operativos, puesto que presta dinero a los empleados para cubrir sus gastos de capacitación y luego recupera sus ingresos por medio del descuento directo a los salarios, reinvirtiéndose continuamente el capital. A la vez, es importante para préstamos a otros integrantes de los grupos de trabajo que desean capacitarse en los cargos más exigentes, ya que seguir otro tipo de formación educativa requiere de recursos económicos que la mayoría de las familias de la comunidad no disponen. Previo acuerdo de la comunidad, el fondo también puede destinarse a la inversión en servicios básicos e infraestructura, en proyectos complementarios y ajenos al turismo.

A los Directivos de la empresa se les pidió que priorizaran las inversiones mencionadas anteriormente, según el grado de relevancia para la comunidad. Se muestra el resultado en el siguiente cuadro:

Cuadro 15. Prioridades de inversión comunitaria CE El Chiflón

Prioridad	Inversión
1	Bienestar de la comunidad (salud, educación, infraestructura, etc.)
2	Reinvertir en la empresa
3	Préstamos a los miembros de la comunidad
4	Proyectos complementarios al turismo
5	Proyectos ajenos al turismo

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Según los Directivos, el bienestar de la comunidad es la principal prioridad de inversión por parte de la empresa turística. La creación de proyectos complementarios al turismo a través de los beneficios de la empresa, está en cuarto lugar de prioridad y la inversión en proyectos ajenos al turismo, en último lugar. A pesar de ello, se considera que al invertir parte de los beneficios de la empresa en la generación de proyectos ajenos al turismo, se garantiza la dinamización de la economía local y se evita una excesiva dependencia a la actividad turística.

Desde su inicio, la cooperativa ha contado con programas de apoyo basados en las subvenciones directas y los pequeños créditos¹¹¹ para la capacitación, asistencia técnica, organización e infraestructura productiva. A medida que se ha ido consolidando la sostenibilidad de la empresa, gracias a la mejora y ampliación de su oferta turística, la financiación de equipamientos, mantenimiento, adecuación de infraestructura y capital de trabajo, poco a poco ha sido asumida a través de aportes propios y la reinversión de ganancias.

¹¹¹ El problema del crédito para la población indígena radica en la serie de garantías y avales que son exigidos por las agencias financieras, sobre todo en la banca privada que además cobra elevadas tasas de interés, que hacen casi imposible el acceso a la población en situación de pobreza. El crédito al que generalmente acceden las empresas rurales, proviene de instituciones de gobierno o de cooperación que otorgan créditos con intereses subvencionados, que exigen menos requisitos y garantías, pero que en la actualidad son cada vez más escasos o están desapareciendo. Además, los empresarios no tienen información acerca de estas formas alternativas de financiamiento, ni saben como acceder a ellas.

Se ha buscado que no sólo las personas implicadas directamente en el proyecto ecoturístico se beneficien de él; es decir que una parte de las ganancias (los porcentajes son variables, ya que dependen del flujo turístico), una vez reconocido el trabajo de los implicados directos, se emplea para inversiones prioritarias de la comunidad. Así, se ha construido un interesante proceso de redistribución de beneficios:

“En estos años de trabajo se ha visto el desarrollo de la comunidad, ahorita se genera empleo y manejamos 40 personas diarias que trabajan aquí, durante las temporadas de vacaciones, manejamos más de 100 personas y este desarrollo que se ha dado en la población, ha permitido que los jóvenes no se vayan a otros lugares, siempre están aquí trabajando y la misma empresa los va sosteniendo y eso hace que tengan una mejor calidad de vida. En cuanto a los beneficios pues, con lo que genera el centro ecoturístico, se cubren todos los gastos corrientes y recibimos un salario fijo mensual, los sueldos se reparten entre la comisión de directivos y los trabajadores; también la cooperativa trabaja en conjunto con la comunidad y se da recursos para hacer actividades en la misma”¹¹².

Otro beneficio económico que se reparte en la comunidad, es el empleo remunerado rotativo, que ocupa de manera permanente alrededor de 40 personas de la comunidad. La principal categoría de la población beneficiada son los adultos jóvenes. Los adultos mayores conforman la mayoría de los puestos directivos. En porcentajes, las cifras serían las siguientes: el 70% de los trabajadores tienen entre 20 y 30 años y el 30% entre 31 y 50 años; la mayoría de ellos son del género masculino, pero hay inserción de mujeres.

De manera general, esta experiencia ha generado un impacto positivo en la mejora del espíritu empresarial de la comunidad, que en principio reinvierte sus ganancias en la ampliación y mejora de sus instalaciones turísticas y está diversificando las actividades productivas comunitarias a otros rubros económicos: la venta de alimentos, bebidas, tiendas de abarrotes y artesanías.

¹¹² Entrevista con Sergio, Gerente de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

▪ *Uso actual y potencial de los recursos naturales*

Se puede considerar, de acuerdo con Reygadas (2006), que el ecoturismo ha sido una de las opciones que la población local ha elegido como vía, para simultáneamente obtener ingresos económicos y cumplir con el cuidado del medioambiente. Desde sus inicios, como preocupación central, se ubicaron intentos por armonizar el manejo comunitario de los recursos naturales y la biodiversidad con la generación de ingresos económicos, que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población. Como ejemplo, se cita la creación por parte de los socios, de un comité para el cuidado de la zona encargado de desarrollar estrategias y acciones locales en los procesos de gestión de los recursos naturales. Para cuidar el entorno, se han llevado a cabo diversas actividades orientadas a la protección del área y definido un conjunto de normas y reglas de uso colectivo para la conservación del atractivo natural.

Las capacitaciones han permitido a los socios realizar actividades de educación ambiental, que promueven la participación de la comunidad a través de sesiones informativas y de sensibilización, para la conservación de la naturaleza y protección del medioambiente.

Con la actividad turística, se ha desarrollado un programa de reforestación de las áreas impactadas por los cambios de uso de suelo y la tala indiscriminada, llevada a cabo por comuneros que extraían leña o madera del bosque para el autoconsumo (construcción de cercas, mojones y postes para delimitar sus parcelas y consumo doméstico); los cultivos no se realizan en el bosque, sino en pequeñas parcelas anexas de la comunidad. Incluso se ha creado, según acuerdos entre los socios, un sistema que restringe la corta de árboles, destinándola exclusivamente a actividades de construcción (viviendas). Si la tala se hace necesaria, ésta debe ser justificada, luego se exige un reemplazo y rehabilitación del área e incluso se comenta de una multa o pérdida del nivel de miembro y de los derechos de recibir los beneficios de la cooperativa de ecoturismo en caso de incumplimiento.

“Cuando muy iniciamos no teníamos la conciencia de cuidar y entonces poníamos reglas para toda la comunidad, como por ejemplo, el que tumbaba un árbol sembraba diez; y si alguien mataba a un animalito tenía que devolver dos y así sucesivamente, de tal forma que poco a poco aprendimos a cuidar y proteger lo que tenemos; desde ese entonces la gente fue agarrando esa cultura y ya nos evitamos de

estar talando árboles, de entrar a cazar... A través de esas reglas, poco a poco nos fuimos concientizando. Ahora el que no respeta los acuerdos y no cumple con las reglas que se establecieron entre los socios, pues se le exige pagar una multa o bien, se excluye de la cooperativa”¹¹³.

En cuanto a la utilización del río, principal atractivo turístico, antes de la creación del centro ecoturístico, su uso también era para autoconsumo. Así se complementaba con los “ojos de agua”¹¹⁴, que igualmente recurrían para beber. La justificación fue que pasaba por sus tierras, por lo que se le aprovechaba para el consumo familiar. Los socios mencionan que las mujeres usaban el río para lavar la ropa y para otras necesidades domésticas. Después que se hizo el centro ecoturístico muchos de los pobladores se dedicaron a cuidarlo, ya que éste servía de atractivo para los turistas. No obstante, se comenzó a utilizar agua entubada que venía de algún “ojo de agua” y con ello se sustituyó el agua del río por la del manantial.

Para la construcción de la infraestructura turística se han utilizado materiales locales, que sean compatibles y acordes con el entorno ambiental (cimentación de piedra con muros de concreto, estructura de madera y techo de palma); se ha incorporado el uso de ecotecnias en el alojamiento y comedor del centro ecoturístico: se cuenta con pozos de absorción para tratamiento de aguas y métodos de captación de agua pluvial para el uso interno en las instalaciones. En cuanto al manejo de los residuos sólidos dentro de las instalaciones, se dispone de un sitio de almacenamiento temporal con contenedores o botes con tapa y rotulados, según la naturaleza de los residuos que contienen: latas, plásticos, papel, entre otros; posteriormente, se trasladan a un sitio de acopio. Los residuos orgánicos son aprovechados como composta y se usan en las parcelas de los socios.

Con respecto al cuidado de la flora y fauna del lugar, han surgido varias iniciativas dentro de la organización para generar propuestas participativas con la población en el manejo de especies como la iguana verde. Esto representa un avance sustancial en la promoción del manejo de fauna que se había aplicado previamente en la región, donde los planes de manejo y las especies focales eran preconcebidos en oficinas de dependencias

¹¹³ Entrevista con Abelino, Socio de la Sociedad Cooperativa El Chiflón, febrero de 2013.

¹¹⁴ Comúnmente se les llama así a los lugares donde brota el agua.

gubernamentales, y posteriormente promovidos para su aplicación en las comunidades, con escaso o nulo apoyo y seguimiento por parte del personal de dichas dependencias.

La creación de una ruta de caminata guiada y de un sendero interpretativo permiten dar a conocer el ecosistema al visitante en materia de usos y nombres de las plantas, especies en peligro de extinción, especies de animales observables, etc., de manera que al término del recorrido, el visitante haya disfrutado el contacto directo con la naturaleza y adquirido conocimientos que lo motivarán a respetarla más. El sendero cuenta con un sistema de marcaje y señalización que proporciona información acerca de la flora y la fauna, los puntos de interés del recorrido, la dirección del sendero y las distancias, las reglas de conducta que debe seguir el visitante, así como las restricciones (véase Fotografías 4 y 5). Para la atención al visitante a lo largo del recorrido, los socios buscan establecer la diferencia portando uniforme, esto tiene la intención de que el turista ubique a las personas a las que puede acudir en cualquier parte del sitio, para recibir algún tipo de orientación o apoyo.

Fotografía 4: Letreros y señalización informativa



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 5: Letrero informativo de la flora silvestre



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

En el aspecto socio-cultural, el proyecto turístico colabora en la organización y financiamiento de celebraciones comunitarias, también apoya en las actividades escolares. A iniciativa de los líderes comunitarios y con el soporte financiero de la CDI, se creó un Museo de Interpretación Ambiental y Cultural para complementar el atractivo principal; el museo cuenta con una exposición fotográfica y audiovisual sobre la flora y fauna, la historia y cultura de la localidad. En los últimos tres años, se han incluido en la oferta del centro ecoturístico, dos actividades culturales: la visita a la Iglesia de Copanaguastla del siglo XVII y la Iglesia de San Cristobalito, que data del siglo XVI; dichos templos formaban parte de la antigua ruta entre México y Guatemala, conocida como Camino Real Chiapas-Guatemala. Ambos están localizados cerca del centro.

5.2 Centro Ecoturístico Mame de Tziscão

Situado en el sureste de Chiapas, colindando con la frontera de Guatemala, el Parque Natural Ejidal de Tziscão se encuentra dentro del área natural protegida del Parque Nacional Lagunas de Montebello, el cual abarca una superficie de 6 641 hectáreas y comprende parte de los municipios de La Independencia y La Trinitaria.

En dicho parque se encuentran más de medio centenar de lagos y lagunas en la zona, aunque los más accesibles a los caminos, es apenas una docena de ellos. En general son de unos cuantos cientos de metros de diámetro, unos pocos rebasan el kilómetro y el más grande, no llega a los cuatro kilómetros. Estas lagunas son cadenas de antiguos cenotes que el tiempo ha formado, gracias a la disolución de las rocas; su fama se debe a los diferentes colores de sus aguas, provocados por varios factores como son: la composición mineral del fondo, la vegetación circundante, los microorganismos del agua y la refracción de la luz.

En este territorio predominan los bosques de coníferas y mixtos de pino, encino y liquidámbar, con algunos reductos de bosques mesófilos. Pero, al igual que en Guatemala, la región se extiende también hacia zonas cálidas, con vegetación selvática. Es una región lacustre con gran precipitación pluvial, por la que fluyen ríos y riachuelos, y se advierte una flora y fauna muy variadas, donde destaca una gama sorprendente de orquídeas que caracterizan a la región (Lara, 2000).

La visita se realiza en dos caminos, el primero lleva a los terrenos del Parque Nacional propiamente dicho, que comprende un conjunto de siete lagos denominado “Sistema Lagunar Tepancoapan” (un cuerpo de agua continuo que reúne varios lagos, los cuales se comunican por la inundación de sus áreas colindantes durante la época de lluvia). El otro camino lleva a los lagos administrados por el Parque Natural Ejidal, entre los que cabe destacar los cuerpos de agua: Dos Lagunas, Cinco Lagos, Laguna Pojoj, Liquidámbar y Laguna Tziscoa, un gran lago de 3.6 Km en su eje mayor –su borde sur casi llega a Guatemala–, es de color azul oscuro gracias a su profundidad de 45 metros (véase Imagen 6).

Junto al lago está el pueblo homónimo y el Centro Ecoturístico Mame de Tziscoa, fundado desde 1976 como Parque Natural Ejidal y atendido por una Sociedad Cooperativa de indígenas de origen Chuj. Este centro es administrado por la propia comunidad y en el sitio trabajan alrededor de 190 personas, organizadas en varios comités y consejos ejidatarios. La instalación turística cuenta con un hotel ejidal con capacidad para alojar a 38 personas y ocho cabañas dobles, la mitad de las cuales están frente al lago. Tiene además, restaurante, palapas, área para acampar, recepción y estacionamiento; ofrece servicio de guías turísticos para hacer caminatas y recorridos a los lagos, ya sea a pie o en bicicleta, se pueden realizar paseos en balsas o kayaks; así como, se sugiere la visita de un orquideario manejado por un grupo de mujeres, quienes se encargan del crecimiento, reproducción y venta de los ejemplares endémicos de la zona (véase Fotografías 7, 8 y 9).

Con el apoyo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y previo acuerdo de la Asamblea Ejidal, en junio de 2009, se creó el Museo Cultural Tziscoa, que pretende concentrar y presentar la historia local de los pobladores de dicha localidad, sus antepasados, forma de vida, evolución y biografía; que es mostrada al turismo a través de una serie de imágenes expuestas en el inmueble, además de la exhibición de instrumentos y objetos que formaron parte de la vida de los habitantes de Tziscoa. Cabe señalar que el museo es un proyecto administrado por la propia comunidad, tanto en planificación como en recurso económico.

Fotografía 6: Laguna Tziscão



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 7: Sendero El Perol



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 8: Cabañas



Fotografía 9: Orquideario



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

La comunidad de Tzisco, con una población total de 1, 562 habitantes, pertenece al municipio de La Trinitaria, entidad que cuenta con un total de 72, 769 habitantes y cuya población rural representa alrededor del 75% (INEGI, 2011a); el poblado se encuentra a una altura de los 1, 430 metros sobre el nivel del mar y colinda con la aldea de El Quetzal, perteneciente al departamento de Huehuetenango en Guatemala. La principal vía de acceso es por la carretera Panamericana, desde la ciudad de Comitán, tomando la federal 190 a La Trinitaria y la desviación al Parque por la carretera Fronteriza del Sur en dirección a Lagunas de Montebello.

A las demás localidades que no se ubican en el trayecto de esta carretera, se accede por caminos de terracería y en algunos casos, sólo se llega caminando. Se cuenta con transporte público en los tramos de las carreteras asfaltadas. El tiempo para llegar de la ciudad Comitán de Domínguez (centro rector de la región al que se acude para atender asuntos de trámites oficiales o de mercado y de salud), a las primeras comunidades ubicadas a 50 kilómetros, es de casi una hora o de cuatro horas, para llegar a las más lejanas a 100 kilómetros.

5.2.1 Dinámica territorial y organización socio-productiva

Tzisco fue la primera colonia fundada en 1870 en la región de los Lagos de Montebello. Esta zona que en lengua nativa es conocida como “lagos entre montañas”, forma parte del territorio tradicional de los Chuj, quienes tienen su centro cultural en San Mateo Ixtatán, departamento de Huehuetenango, en el norte de la Sierra de los Cuchumatanes en Guatemala.

La leyenda sobre la fundación de la colonia cuenta que hace unos 140 años, los ancestros de los ejidatarios de hoy llegaron desde el cercano poblado San Mateo Ixtatán, para buscar una nueva vida y espacios donde establecerse en las orillas del lago Tzisco¹¹⁵. La dispersión de los Chuj se dio en el contexto de la diáspora guatemalteca generada por las

¹¹⁵ Tzisco –cuya pronunciación original en chuj era *Tz'isk'a'aw*– es una palabra compuesta por dos vocablos en el idioma chuj y que remite al *Puente de Piedra*, que fue construido por los primeros pobladores y que es motivo de orgullo en la comunidad: *k'a'aw* significa “puente”, que comúnmente eran construidos con troncos, y *tz'is* que significa “confeccionando” o “costureado” (es decir que fue *hecho a mano*), pues era la característica particular de este puente que fue construido a base de piedras (Limón, 2007:157).

reformas liberales de 1860, que reasignaron el territorio dejando sin hogares a muchas familias. Dichas políticas reformistas se expresaron en Chiapas y Guatemala en los procesos agrícolas y extractivos, sustentados en la concentración privada de grandes extensiones de tierra. Aquéllos que fueron despojados de sus parcelas tuvieron que abandonar sus lugares de origen para buscar algo nuevo, llegando a encontrarlo a la vera del lago Tzisco, fundando el pueblo con el mismo nombre (Limón, 2007).

El Camino Real comunicaba a Tzisco con las poblaciones vecinas y era el único acceso por el que los habitantes podían llegar a La Trinitaria o a Comitán, para vender sus productos y abastecerse de aquello que no se conseguía en la colonia. En aquel entonces toda el área era de la vecina Guatemala, hasta 1821 cuando Chiapas decidió separarse para unirse tres años después a la joven República de México. Desde su fundación, vivió tras la barrera natural de los lagos, que actuó como límite de la influencia política y de la “civilización” del resto del país, sin tener la certeza de la nacionalidad de las tierras que habitaban. En 1882, con el Tratado Internacional que se da entre México y Guatemala para la delimitación y trazo de la frontera, la colonia de Tzisco quedó ubicada dentro del mapa del territorio mexicano, constituyéndose como la primera comunidad Chuj en territorio mexicano (Limón, 2007).

Para dar cuenta del hecho histórico, que fue el asentamiento de los primeros pobladores en la zona del lago Tzisco, presentamos aquí parte de una larga conversación que sostuvimos con el señor Joselino, quien además de ser una persona conocedora de la historia de la comunidad de Tzisco, fue autoridad ejidal; lo que le permitió, según nos comenta, tener acceso a los documentos más antiguos, desde la carta de nacionalidad de los fundadores hasta los títulos de propiedad de los mismos.

“[...] la mayoría de la gente que vino originaria de algunos departamentos de Guatemala, se denominaba chujes y otras familias kanjobales y vinieron de varios lugares, no de un solo lugar. Según lo que nos narra la historia, ellos huyeron de la presión que estaban viviendo en sus lugares de origen y eso estaríamos hablando por los años de 1870-1880. El documento que tenemos cuenta que estas gentes emigraron de allá y llegaron a este lugar, un lugar montañoso. En esos años había también la situación de las colindancias entre Guatemala y México; fue poco tiempo después cuando ellos se enteraron que ya eran considerados como visitantes, porque habían quedado en el país mexicano y tuvieron que tramitar carta de nacionalidad.

Después de que ya les dieron su carta de nacionalidad, ya en la época de Porfirio Díaz, como mexicanos empezaron a gestionar sus títulos de propiedad y sí se les concedieron. Ahí están todavía los títulos, ya no todos porque algunos se fueron de aquí, se los llevaron, ahorita sólo hay como unos cinco, pero con eso es suficiente para poderle dar certeza, eso es realmente la situación de cómo se fundó la colonia”¹¹⁶.

Así fue como en aquellos años el gobierno mexicano otorgó títulos de propiedad a las personas fundadoras y derechos de una propiedad colectiva para el creciente número de familias, que llegaban a instalarse en las cercanías de la Laguna. En este sentido, el caso de Tzisco es singular, ya que fue la única colonia Chuj que el gobierno mexicano tuvo que reconocer estando ya conformada.

Un dato más que nos ayuda a comprender la situación de frontera de Tzisco, es su ubicación con respecto al Parque Nacional Lagunas de Montebello. Cuando en 1959 se emitió el Decreto Presidencial para la creación del Parque, Tzisco resultó afectado y desde entonces se ha vivido una situación de conflicto entre el Parque y el Ejido. Los lugareños recuerdan las numerosas incursiones, amenazas e intentos de desalojo por parte del ejército y de policías, mientras los miembros del Ejido reclamaban las tierras como suyas y se mantenían en su posesión, basándose en los títulos de propiedad que les fueron otorgados. A la fecha no se ha llegado a un acuerdo definitivo, pese a las promesas de reubicación por parte de las autoridades, la organización y gestiones de los ejidatarios (Cruz, 1998) condujeron a la conformación en 1976 del Parque Natural Ejidal, que ellos administran y vigilan, coexistiendo con el Parque Nacional.

La condición de Tzisco tiene que ver no sólo con la colindancia o sobre posición con un área destinada a la conservación, sino también con el hecho de que la ubicación del área de Montebello en general, pero de manera particular de Tzisco, corresponde además con un corredor biológico que alberga especies migratorias, con la transición entre la Meseta Comiteca –zona productora de maíz, hortalizas y flores– y la Selva Lacandona, de fuertes laderas, clima cálido, y donde las producciones más relevantes son el café y el ganado.

¹¹⁶ Entrevista con Joselino Morales, ex Comisariado Ejidal, comunidad de Tzisco, marzo de 2013.

Un hecho fundamental en la historia reciente de Tziscaco, en cuanto que propicia la intensidad presente de los diversos flujos, es la pavimentación de la carretera fronteriza desde las Lagunas de Montebello y su conexión con la carretera que sale de Palenque, tarea que dio inicio a raíz del levantamiento Zapatista de 1994, la cual se completó en el año 2000. Al respecto, comenta el señor Joselino:

“Durante años y años se estaba exigiendo para que se hicieran las calles, el gobierno nunca se preocupó de eso, nunca daba una respuesta de si se iban a hacer las calles, pero por el problema del conflicto [zapatista] entonces sí lo hicieron de un día para otro, eso es que lo que pasó, tardaron como dos meses nada más en hacerlo, pero si no hubiera pasado esto del conflicto, no se hubiera hecho nada; y todos los logros, todos los cambios que se han venido haciendo en algunas comunidades, es que ya fueron cambiados por la sangre de los civiles”¹¹⁷.

Todo ello facilitó el transporte –los flujos– de personas, también los intercambios de bienes y servicios de diversa índole, incrementó el comercio y, al mismo tiempo, hizo la zona más accesible a los turistas tanto nacionales como extranjeros, atraídos cada vez en mayor número por la belleza escénica de la región y por su riqueza natural e histórica.

A través de Comitán, cabecera de la región Fronteriza, los habitantes de la comunidad se conectan de manera más concreta con los productos y procesos de la globalización y, de ese modo, su mundo se amplía y se convierte en un mundo interconectado, aunque no se tiene pleno acceso a todos los flujos globales; por ejemplo, no hay todavía Internet, ni servicios bancarios, ni televisión por cable. Las rutas de transporte que salen de la comunidad llevan directamente hacia la ciudad de Comitán, centro urbano regional y punto de referencia obligado para la gente de Tziscaco.

De los elementos ofrecidos hasta aquí, se puede deducir que la situación de frontera da a Tziscaco condiciones de tensión y de conflicto, pero también de privilegio respecto de las comunidades aledañas, principalmente por la captación de turistas, lo que se traduce en una amplia gama de posibilidades de adquisición de capitales. Así, a pesar de la crítica situación del campo mexicano, su ubicación geográfica otorga otras posibilidades a sus habitantes, entre las que destaca la prestación de servicios turísticos en la localidad y la

¹¹⁷ Entrevista con Joselino Morales, ex Comisariado Ejidal, comunidad de Tziscaco, marzo de 2013.

producción de café de muy buena calidad, que les permite mantenerse en la competencia por los mercados, incluso en un contexto de depreciación internacional del aromático.

Casi un siglo después de la fundación de Tzisco, en el año de 1959, se creó el Parque Nacional Lagunas de Montebello; debido a su gran riqueza de flora y fauna, a las condiciones climáticas y al valor escénico de los lagos, se decretó por parte del Ejecutivo Federal su delimitación con diversos objetivos, tanto conservacionista como de promoción turística. Este Decreto generó una serie de problemas derivados de la tenencia de la tierra, al incluir dentro de sus límites a varias comunidades que no fueron indemnizadas, pero sí expulsadas y obligadas a no usar los recursos naturales dentro de sus propios territorios, desde finales del siglo pasado.

Dentro de las comunidades afectadas por el Decreto, se encontraban los terrenos del Ejido de Tzisco. Nos comenta el señor Joselino que en aquellos años se hizo un estudio y que posteriormente los habitantes se enteraron que era para decretar el área como Parque Nacional:

“Ellos no los tomaron en cuenta, vinieron a negociar con los dueños de los terrenos, nunca vinieron a preguntarles si los daban o no los daban y cuánto pedían. Se pasó el tiempo así, y a lo mejor el gobierno pensó que con sólo hacer el Decreto había quedado listo, pero resulta que los dueños nunca dijeron que estaban de acuerdo y tampoco entregaron sus documentos. Las autoridades del gobierno estuvieron presionando a la gente para que se salieran de aquí, porque esto era ya Parque Nacional”¹¹⁸.

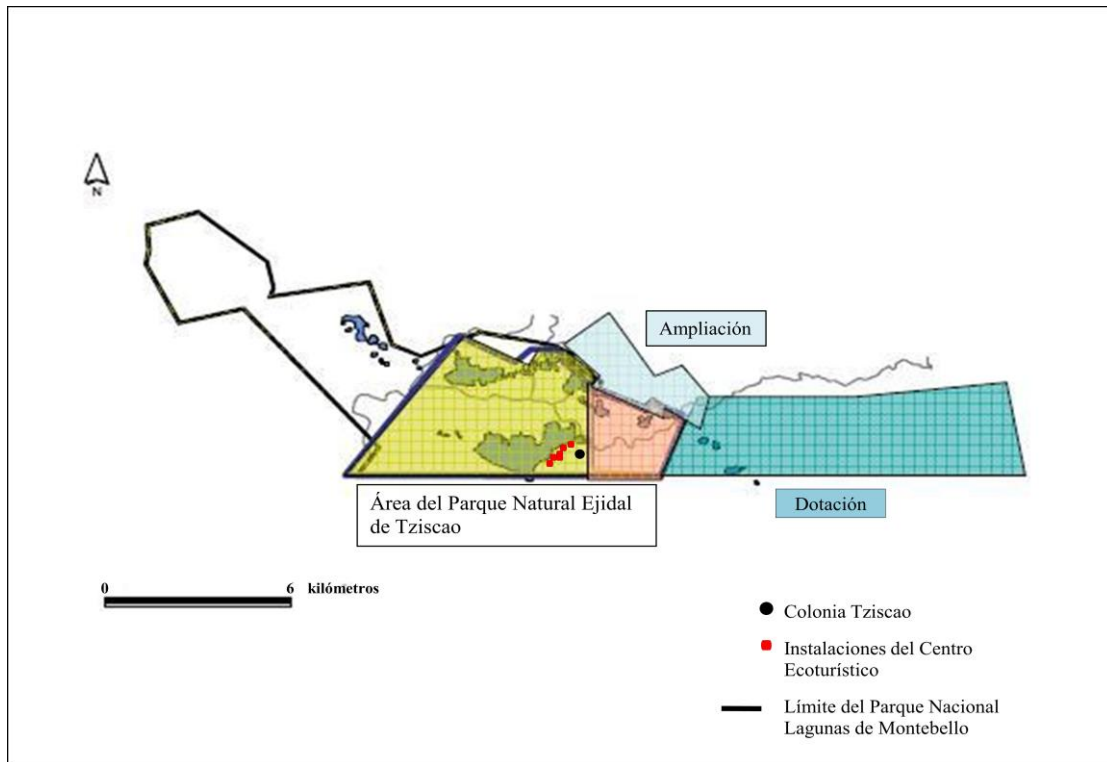
En los años setenta, la colonia todavía no contaba con calles pavimentadas, energía eléctrica, ni ninguno de los servicios básicos. No fue hasta el año 2000 cuando se comenzaron a asfaltar las primeras calles. En 1973 llegó la primera carretera a la colonia, abriéndose paso en una zona hasta entonces virgen. Los habitantes aprovecharon de inmediato el acceso de la carretera fronteriza para abrir nuevos terrenos al cultivo. En este lugar, hoy se encuentra la localidad Benito Juárez que se formó en 1975, en el área que se destinó a zona urbana en la primera dotación de tierras ejidales de 1966, después de varios años de conflictos y negociaciones.

¹¹⁸ Entrevista con Joselino Morales, ex Comisariado Ejidal, comunidad de Tzisco, marzo de 2013.

Posteriormente en 1976, la Secretaría de Obras Públicas, a través de la Comisión Nacional de Obras en Parques Naturales (CONOPAN), convirtió el territorio tradicional de Tziscoa en Parque Natural Ejidal, que incluye el área denominada “El Ocotal” –una zona boscosa dentro del Parque Ejidal– y los predios repartidos como propiedades a los fundadores de la colonia. Esta área protegida, que es administrada por los ejidatarios, abarca una superficie de 3 500 hectáreas y está destinada a la conservación de la flora y fauna. Este mismo año se construyó la primera instalación turística, abriendo el camino para el desarrollo del turismo en Tziscoa, que había quedado dentro de un Área Natural Protegida; y finalmente en 1987, se les otorgó una ampliación para que pudieran desarrollar sus métodos productivos tradicionales y extraer recursos forestales no maderables.

De esta manera, Tziscoa quedó conformado territorialmente como lo muestra el siguiente mapa (véase Figura 17). El área que está en azul corresponde a la dotación inicial de 2 030 hectáreas, que se les otorgó a los habitantes en 1966; la superficie en azul claro, es la ampliación de 486 hectáreas que se sumó en 1987, cubriendo un total de 2 516 hectáreas. En 1976, la Secretaría de Obras Públicas, para resarcir la incongruencia de la asignación de tierra por el decreto de creación del Parque Nacional Lagunas de Montebello y las que inicialmente habían sido otorgadas a los ejidatarios, creó el Parque Natural Ejidal que cubre una superficie de 3 500 hectáreas: el área en amarillo corresponde a El Ocotal (zona anexa expropiada) y el área en rosa representa la zona donde se ubican los predios de los propietarios fundadores de la colonia; por lo que la superficie total actual del ejido es de 6 016 hectáreas (IRIAC, 2009). La dotación inicial de tierras y su ampliación se repartió entre 192 ejidatarios, quienes fueron apropiándose sin acuerdo previo de la cantidad de hectáreas de tierra que correspondía a cada uno; así tomaron la tierra disponible según su conveniencia (IRIAC 2009). La mayor parte de los límites son imprecisos, sirven sólo para ubicar espacial e imaginariamente las zonas.

Figura 17. Mapa territorial de Tziscaco



Fuente: Elaboración propia a partir de IRIAC (2009) y SEMARNAT (2013).

Bajo este tejido territorial, el conflicto radica en una disputa entre un espacio habitable y uno de conservación. El primero establecido por quienes ancestralmente ocupan ese espacio y lo reclaman como propiedad cultural e identitaria; y el segundo, por quienes desde el Estado a través de las diversas instancias gubernamentales, establecen que dichos territorios deben conservarse intactos por su alto valor ecológico y turístico.

Tratando de esquematizar la compleja composición del espacio territorial de esta Área Natural Protegida, y sabiendo reconocer las serias limitantes que afrontamos, debido a la falta de información, planteamos el siguiente cuadro aclarativo realizado a partir del trabajo de Lara (2000).

Cuadro 16. Territorios y regímenes de propiedad del Área Natural Protegida

Régimen de propiedad	Superficie	Estatus legal
Global – “Comunitaria”– Comunal	6 016 Ha <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 100px;"> 2 516 Ha (dotación y ampliación de tierras 1966 y 1987) 3 500 Ha (Parque Natural Ejjidal desde 1976) </div>	Adjudicada vía reconocimiento legal del Ejido de Tzisco
Privada (Predios particulares)	No se dispone de la información	Reconocida vía “Título de Propiedad Individual “
Estatal	6 641 Ha	Parque Nacional Lagunas de Montebello (1959)

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Lara (2000) y de los datos obtenidos en la investigación de campo, 2013.

A partir de la creación del Parque Natural Ejjidal, se comenzaron a implementar desde los niveles de gobierno federal y estatal acciones concretas, como la instalación de una caseta de cobro a la entrada de la comunidad, y estrategias discursivas de corte paternalista, que encaminasen el manejo del territorio hacia el turismo, el cual en aquellos años ya comenzaba a vincularse con la perspectiva de la conservación. Instituciones como la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), comenzaron a hacer recomendaciones a los habitantes de Tzisco, para que pudieran empezar a trabajar como una reserva natural encaminada al turismo, ya que cada vez más gente llegaba a Tzisco, por el sólo hecho de ser parte del área natural protegida. Sin embargo, este hecho trajo nuevas tensiones y conflictos, pero ahora al interior de la comunidad por el manejo de sus recursos naturales.

“Nos decían que ahora que ya era de nosotros el parque ejidal y como es un lugar bonito, pues lo teníamos que trabajar como una reserva natural que nosotros mismos pudiéramos administrar, pero que tenía que ser encaminado al turismo, ya no al trabajo de la milpa ni al ganado. Nos decían que como es un lugar con mucho potencial, nos convenía protegerlo y aprovechar lo que es el turismo. Algunos estuvieron de acuerdo y otros no, pues querían seguir trabajando sus cultivos como siempre lo habían hecho”¹¹⁹.

La comunidad en ese momento se encontraba en un dilema. No todos estaban de acuerdo en cambiar sus formas de uso y acceso a los recursos, pues la gente estaba acostumbrada a otras actividades productivas como el cultivo del maíz o frijol y la siembra de café. Aquí es importante mencionar el liderazgo ejercido por parte de uno de los ejidatarios, quien estaba en la disposición de generar propuestas para iniciar con el proyecto ecoturístico e involucrar en el mismo a otras personas. En ello jugó un papel de primer orden el señor Joselino, propietario de uno de los predios ubicado en la zona El Ocotal dentro del Parque Natural Ejidal, quien además se distinguía por ser una persona visionaria de lo que pasaba en la población.

“Cuando me tocó ser Comisariado Ejidal, me dejaron para ver qué podía hacer, con la gran confusión que había sobre el uso de nuestros recursos y ver si lograba cambiar esa situación. Entonces pensé, si me toca tengo que tratar de ver qué puedo hacer, ya que unos creían y otros no en el turismo; yo les iba explicando las razones y los motivos de qué podíamos esperar en un futuro, si decidiéramos echar a andar un proyecto ecoturístico en Tziscaco. Pero a mí como no me gusta tener un carácter imponente, ni confrontar a los grupos, sino lo que me gusta es dialogar, platicar, analizar las cosas negativas y positivas, y luego creer mucho en el futuro, entonces les decía: «pues es normal, todos tenemos la necesidad de seguir con nuestros cultivos, pero para eso tenemos la otra parte de los terrenos y esa parte la van a utilizar para la milpa, aunque les cueste un poquito más, y mientras tanto vamos a ir viendo si podemos valorar el turismo, ya que cada vez están llegando más turistas aquí »”¹²⁰.

¹¹⁹ Entrevista con Armando, Presidente del Comité de Turismo de la Sociedad Cooperativa Mame de Tziscaco, marzo de 2013.

¹²⁰ Entrevista con Joselino Morales, ex Comisariado Ejidal, comunidad de Tziscaco, marzo de 2013.

Finalmente, después de varios años de reflexión, análisis y reuniones en asamblea ejidal, para ir construyendo entre los integrantes de la sociedad, la voluntad y decisión de participar en la creación de un proyecto ecoturístico en la zona; así como ir generando el diálogo y la negociación que les permitiría posteriormente llegar a acuerdos, los ejidatarios empezaron a organizarse y constituirse como Sociedad Cooperativa, para poder llevar a cabo el inicio de las operaciones del centro ecoturístico y entrar en contacto con las instituciones de gobierno encargadas del fomento de la actividad turística. SEDESOL, CONANP y SECTUR apoyaron con una inversión total de 3.5 millones de pesos para la construcción del hotel ejidal, el restaurante y posteriormente las cabañas que están a orillas del lago (Sociedad Cooperativa, 2011). También puede mencionarse la inversión de 1.5 millones de pesos, por parte de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, para el equipamiento y materiales vinculados con los servicios de hospedaje y alimentación (CDI, 2013).

En la organización de la Sociedad Cooperativa Mame de Tzisco, la institución de la Asamblea aparece como el órgano de decisión colectiva, el espacio de consenso dentro del arreglo organizativo, y es de ella de donde se impulsan los comités especializados en atender los diversos requerimientos de la empresa, así como los acuerdos y la forma de manejo de las áreas visitadas¹²¹ y de todo lo administrativo relacionado con el Parque Natural Ejidal. Así, el acuerdo que han tenido al respecto, desde el inicio de las operaciones, fue el siguiente: todos aquéllos que cuentan con certificado agrario¹²², conforme a la lista ejidal, tienen asignada una función para ofrecer algún servicio al turista, ya sea dentro de las instalaciones del centro ecoturístico o en las áreas, o un turno en las casetas de cobro o en las balsas, en la zona donde se encuentran las Lagunas de Montebello, Cinco Lagos, Pojoj o Liquidámbar. En el caso de los guías turísticos, éstos son independientes y generalmente este trabajo lo realizan los más jóvenes, quienes no cuentan con certificado agrario.

¹²¹ Las áreas más visitadas dentro del Parque Natural Ejidal y donde se encuentran casetas de acceso son: Montebello, Pojoj, Cinco Lagos, Liquidámbar y El Amate (éstas dos últimas se ubican en el núcleo poblacional).

¹²² Son 192 ejidatarios y sumados con aquellos padres de familia o mayores de edad que no cuentan con certificado, se llega a un total de 350 enlistados, que tienen voz y voto en la Asamblea.

Mauricio, quien trabaja en la caseta de acceso al área donde se encuentra la Laguna Liquidámbar, comenta:

“Por ejemplo, yo ahora estoy trabajando en Liquidámbar, pero como somos varios, entonces cada semana vamos por turno y la lista empieza desde el número 1, es decir que el que ya le tocó en Liquidámbar, pues le tiene que tocar la segunda vuelta en la Laguna Pojoj y el tercer turno o vuelta, le tocará en Cinco Lagos. Cuando ya se cierran los tres turnos de las 192 personas, se tiene que empezar de nuevo otro turno y para las señoras se maneja igual. O sea, a mí ahora me toca en Liquidámbar, pues seguramente la otra semana nos va a tocar a mí y a mi esposa el turno en Pojoj. A mí me toca estar en la caseta de acceso o balsear y mi esposa se dedica a vender ropa y artesanías. [...] las casetas de cobro se encuentran en las entradas de los lagos que forman parte del Parque Ejidal, se tiene que pagar una vez, es decir que se hace el cobro para la visita y luego, el mismo boleto sirve de comprobante para los siguientes accesos, el turista presenta su boleto y puede tener acceso a los otros lagos, sin tener que pagar otra vez”¹²³.

En dichos acuerdos también se tomaron en cuenta las mujeres que se encuentran solas, ya sea porque sus esposos están fuera de la comunidad o porque son viudas. Ellas pueden tener un local para vender sus artesanías en el área de la Laguna Montebello o en la Laguna Yichén¹²⁴, un pequeño lago situado en la frontera de México con Guatemala, el cual se destinó exclusivamente para este grupo.

Pero los acuerdos para el manejo y administración de esta nueva actividad, tampoco estuvieron libres de tensiones y criterios diferenciados. Al inicio, los recursos provenientes de la actividad turística y los apoyos recibidos por parte de las instituciones, estaban administrados por las autoridades ejidales, que hasta ese entonces tenían como función principal la de resolver problemas que tuvieran que ver con los límites de terrenos ejidales y la protección o vigilancia del Parque.

Sin embargo, a partir del aumento de la actividad turística (a finales de los noventa y principios del año 2000), ésta rebasó la capacidad de manejo por parte de las autoridades, lo cual empezó a provocar incertidumbre y desconfianza entre los pobladores. La falta de

¹²³ Entrevista con Mauricio, Socio de la Sociedad Cooperativa Mame de Tzisco, marzo de 2013.

¹²⁴ También llamada Laguna Internacional, nombre que ha sido adoptado por la mayoría de los pobladores, como estrategia para captar el interés de los visitantes, a quienes explican que se trata de una laguna que está justamente en la frontera de México con Guatemala y que forma parte de ambos países.

claridad y confusión que generó esta situación acerca del papel asumido por la autoridad ejidal y, por tanto, de la organización y administración de los recursos de la actividad, llevó a los momentos de mayor tensión e incertidumbre al interior de la comunidad, porque se pensaba que existía una monopolización de los recursos por parte de las autoridades comunales y que una parte de las ganancias se concentraba solamente en un grupo reducido de familias de socios. Aún no se han superado ciertos conflictos internos y rivalidades de índole personal, debido a que existen fuertes lazos familiares en el interior de la cooperativa, lo que afecta el funcionamiento de la organización.

Para hacer frente a esta situación conflictiva y romper con las prácticas corporativistas, los ejidatarios se vieron obligados a desarrollar nuevas formas de organización y aprender que la gestión de los recursos económicos, apoyo técnico y capacitación, no se logra de forma individual sino a través del trabajo colectivo, privilegiando las iniciativas inter-familiares y comunitarias. Intentaron poner en práctica procesos de toma de decisiones y métodos participativos que generaran una cultura organizacional más transparente y efectiva, pero en la práctica, la participación local fue más protocolaria que real.

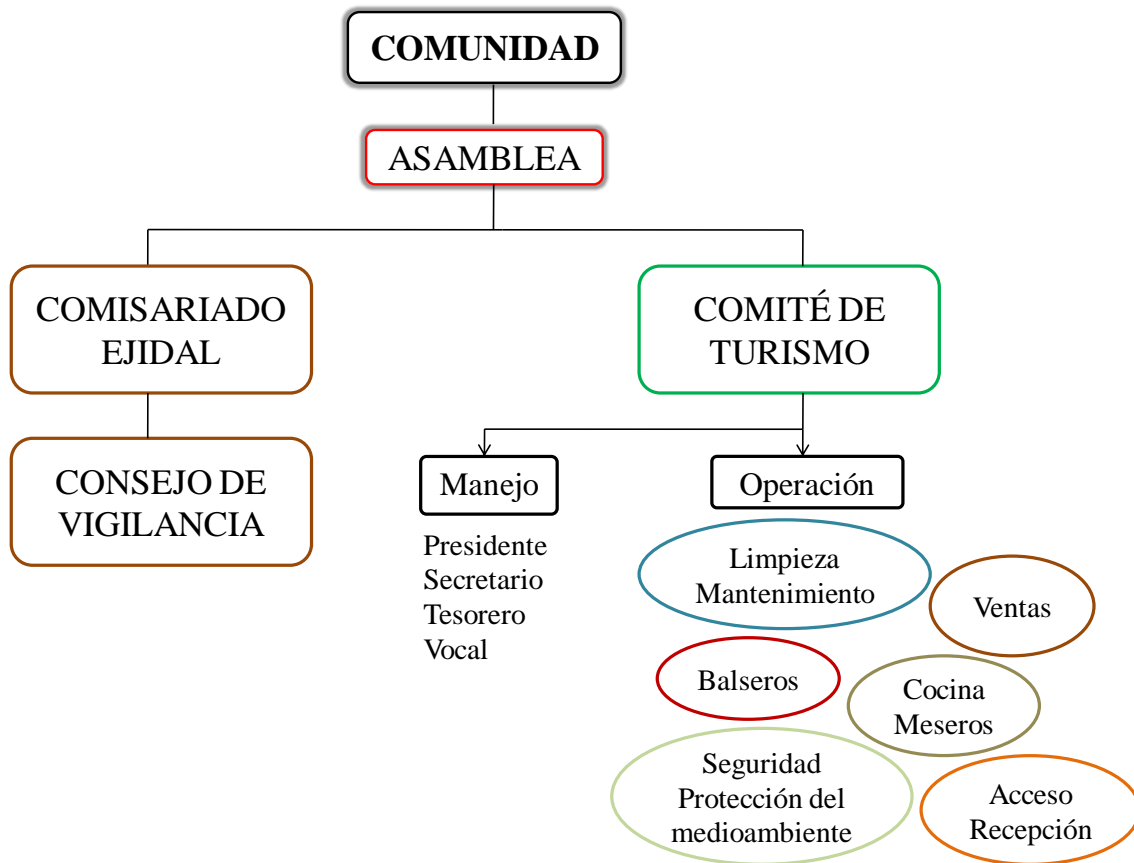
En el año 2003, el grupo de socios decidió crear un Comité de Turismo que se encargaría de la administración de los recursos provenientes de esta actividad y de velar por el respeto de dichos acuerdos, así como de elaborar nuevas propuestas y gestionar proyectos ante las diversas instancias. Este Comité está compuesto a su vez por dos subcomités: uno encargado del desarrollo del negocio turístico, encabezado por un Presidente, Secretario (Administración), Tesorero (Contabilidad) y Vocal, designado por votación en Asamblea para un período de dos años, debiendo entregar informes evaluativos cada tres meses; otro comité representa el cuerpo operativo de la empresa y está conformado por varios equipos: balseros, acceso a las áreas, ventas, cocina y meseros, limpieza y mantenimiento, seguridad y protección del medioambiente, entre otros.

Aunque el Comité de Turismo haya tenido una incidencia en la superación de ciertas prácticas corporativistas dentro del grupo comunitario, en el funcionamiento cotidiano del centro ecoturístico todavía existen contradicciones en los procesos organizativos, donde prevalecen los intereses particulares de algunos socios, impidiendo

llegar a acuerdos concretos que permitan dibujar una estrategia de largo plazo del proyecto común.

La estructura organizativa se representa en el siguiente diagrama.

Figura 18. Estructura organizativa CE Mame de Tzisco



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo, 2013.

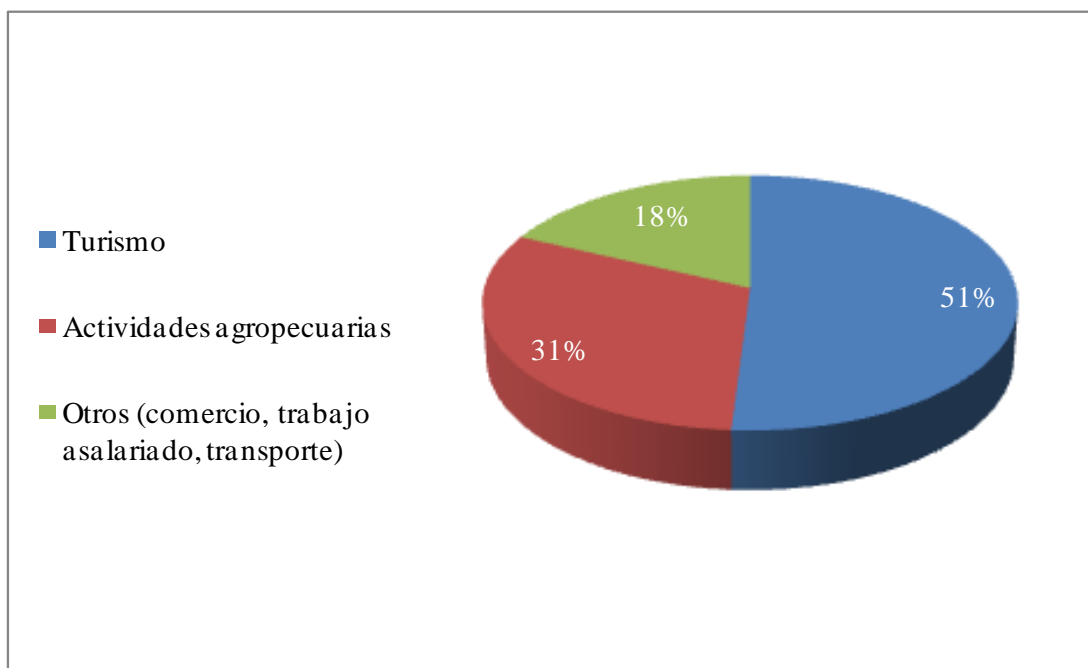
Se entiende entonces que el sistema organizativo comunitario de Tzisco responde a un procedimiento más bien práctico, de “reglas de juego” dirigidas y establecidas por los mismos comuneros a través de la Asamblea, con el fin de regular y asegurar su condición de comunidad. De manera que las disposiciones a cumplir con los acuerdos que se generan en este espacio, se manifiestan de forma concreta en las prácticas que realizan en torno al turismo.

En los últimos diez años, la afluencia de visitantes a Tzisco se ha ido incrementando; en promedio el centro ecoturístico recibe 150 mil visitantes anuales, según la información proporcionada por la Sociedad Cooperativa; la actividad turística adquirió cada vez más relevancia y magnitud en la vida cotidiana y económica de la comunidad, y se comenzaron a dar cambios en el manejo tradicional de los sistemas productivos.

Tzisco, al igual que otras comunidades indígenas de la zona, configura su escenario socioeconómico combinando diferentes actividades agropecuarias, entre las que sobresalen: el huerto familiar, la cafecultura, la milpa y la ganadería, y actividades no agrícolas que aportan un ingreso económico, tales como la prestación de servicios turísticos, el comercio (a través sobre todo de la producción artesanal y su respectiva comercialización en el mercado urbano e inter-comunitario), el trabajo asalariado y el transporte. El orden de importancia de estas actividades ha cambiado desde la última década. De acuerdo con la información obtenida en campo, antes era más importante la cafecultura y la agricultura de milpa¹²⁵, pero por varias causas (macroeconómicas, política-económicas y degradación de suelos, entre otras) éstas paulatinamente fueron desplazadas por el turismo debido a los ingresos y la mejor relación costo-beneficio que esta actividad genera.

¹²⁵ La milpa es un agroecosistema mesoamericano en el que coexisten diversos productos en un mismo espacio –el maíz, el frijol y la calabaza–, esencialmente, pero dependiendo de la región, también se aprovechan otras especies, como chile o tomate.

Figura 19. Estructura de ingresos de los socios CE Mame de Tzisco



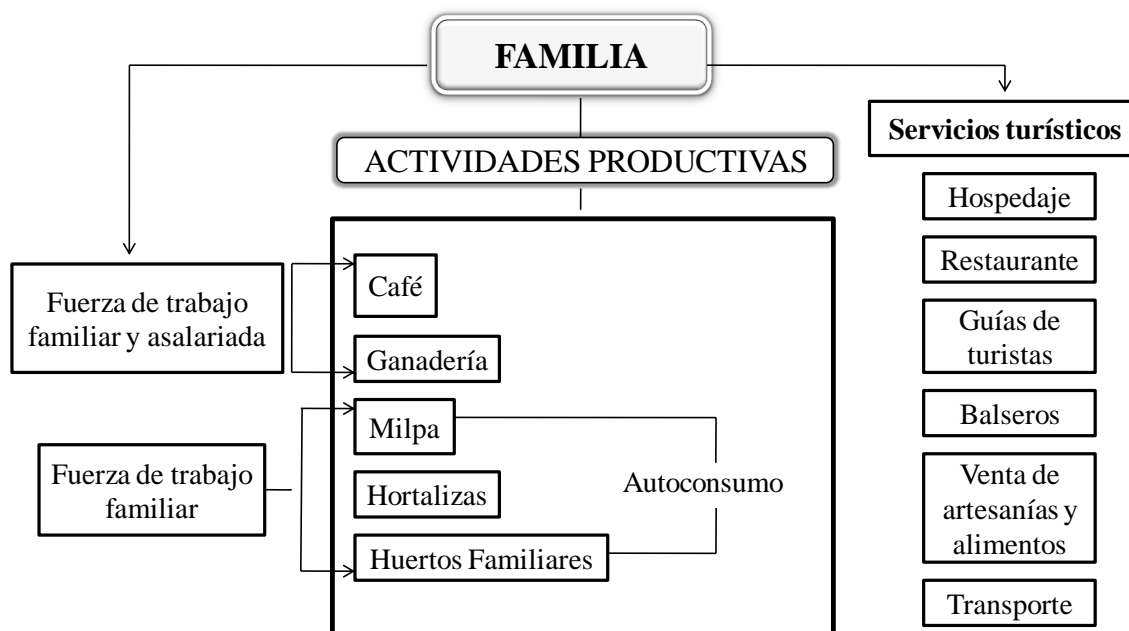
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Hoy en día la prestación de servicios turísticos es la actividad que cobra más importancia en la estructura de ingresos de los socios (véase Figura 19). En la Sociedad Cooperativa, el 51% de los ingresos de los socios proviene de actividades relacionadas al turismo. Los diferentes servicios que se ofrecen son guías de turistas, balseros, venta de artesanías y café orgánico, venta de alimentos, restaurante y hospedaje en el hotel ejidal o en las cabañas. Las temporadas de mayor afluencia de visitantes se dan en los períodos vacacionales de diciembre, Semana Santa y verano. En las etapas de poca afluencia, el turismo es visto como una complementariedad a otras actividades, y la mayoría de las familias involucradas en el proyecto ecoturístico generan otros ingresos que provienen esencialmente de la agricultura, en la que destaca el cultivo de granos básicos, maíz y frijol, cuya producción está destinada básicamente al autoconsumo; y el cultivo del café orgánico,

orientado al mercado¹²⁶. El resto de los ingresos lo obtienen de la ganadería, así como de otros tipos de actividades como el comercio local, el trabajo asalariado y el transporte.

Cabe señalar que la familia forma la parte más importante en la proporción de fuerza de trabajo barata en el proceso productivo, canalizándose a diferentes funciones dentro de los sistemas productivos durante el año. La cafecultura y la actividad ganadera, aparte de demandar de mano de obra familiar, obligan a contratar fuerza de trabajo asalariada (véase Figura 20).

Figura 20. Sistema de producción familiar en Tzisco



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en la investigación de campo, 2013.

¹²⁶ El cultivo de café es una de las actividades productivas importantes en la dinámica económica del ejido. Este sistema está orientado principalmente hacia la producción y venta de café pergamino.

La división del trabajo por género y edad está basada en la diferenciación y complementariedad de diversos roles; se relaciona con múltiples factores económicos, sociales y culturales, que influyen en la participación o en la falta de participación de los integrantes de las familias en determinadas labores reproductivas y productivas. Por ello, dicha división del trabajo no es rígida, flexibilizándose frente a las características, necesidades, estrato social de la familia y del sistema de producción que establezca.

Dentro de las familias involucradas en el proyecto ecoturístico, algunas mujeres están insertas en la actividad turística, pero se identificó que su participación ha sido limitada a ciertas actividades como: cocineras, meseras, recepcionistas y encargadas de la limpieza, o bien se encuentran en el área de venta de alimentos y artesanías; mientras que los hombres ocupan los puestos administrativos y son los encargados de la toma de decisiones. De manera general, no se ha integrado una perspectiva de equidad de género al interior de la organización, ya que la participación de las mujeres en el proceso de toma de decisiones es muy restringida, aunque discursivamente reconocen la necesidad de abrirles nuevos espacios de participación al interior de la organización campesina.

5.2.2 Relaciones con otras organizaciones productivas y vínculos institucionales

Como parte del proceso de reconfiguración de las opciones económico-productivas de las familias tziscaences en los últimos años y de los nuevos procesos organizativos que trajeron implicaciones en la configuración de la vida comunitaria, los ejidatarios que participan en la actividad ecoturística son también socios de otras organizaciones, con las cuales se han asociado para emprender acciones estratégicas de gestión, diversificación y comercialización productiva. Estos grupos a los que pertenecen están enfocados al fortalecimiento de proyectos vinculados con la producción y venta de café orgánico.

El Centro Ecoturístico Mame de Tzisco colabora desde hace cinco años con la organización Sociedad de Solidaridad Social *Lagos de Colores*, una organización de segundo nivel, conformada legalmente en 1995 y que cuenta actualmente con 48 productores cafecultores registrados y dos de reciente ingreso, aún no registrados formalmente, de los cuales la totalidad son hombres. Sin embargo, participan

aproximadamente 10 mujeres en las asambleas de la organización en calidad de representantes, ante la ausencia del cónyuge socio. Fue la primera organización de carácter local en Tzisco, que nació de la reflexión, experiencia y análisis de un grupo de productores para asociarse e impulsar estrategias y proyectos colectivos, que les permitieran mejorar la calidad del producto, así como obtener mayores beneficios comerciales.

Tiene como actividad principal la producción de café orgánico certificado, sobre una superficie de 75 hectáreas (las certificaciones fueron otorgadas por organismos como Certimex, Naturland y Ocia). Esta organización desarrolla una perspectiva de sistema-producto, en la que incorpora prácticas ecológicas en la operación de los proyectos productivos como la reforestación con árboles frutales, principalmente aguacate y el plátano, con la finalidad de mejorar la calidad del aromático a través de procesos de diversificación de sombra. Como una práctica de conservación de suelos, se está probando el uso de la pacaya en el establecimiento de barreras vivas. Asimismo, se realizan tareas de abasto comunitario y el contacto con el mercado para la venta del café se hace a través de la empresa denominada *Comercializadora y Distribuidora Vida y Esperanza S.C.* La organización cuenta con equipos pequeños de tostado y molido para el café, que se encuentran distribuidos entre los socios. En el año 2002, lograron obtener un crédito de la Secretaría de Desarrollo Social que les permitió adquirir un torrefactor para fortalecer sus actividades de transformación del producto; ahora en un 20% de su producción, envasan y expenden de manera directa a los visitantes del centro ecoturístico.

Este centro ha mantenido una relación de confianza con la SSS *Lagos de Colores* y a través de esta cooperación, se han podido llevar a cabo acciones de gestión y comercialización productiva; así como acuerdos de mutuo beneficio para la distribución y promoción del producto en el ámbito de la demanda (acciones de comercialización a través de la creación de una tienda comunitaria para venta de café y artesanías de la comunidad, publicidad vía folletos, entre otros). Sin embargo, la dificultad de acceder a los medios electrónicos es evidente y los microempresarios por su formación, no disponen de las habilidades y herramientas necesarias, ni de los recursos para acciones de mercadotecnia diseñadas coherentemente. Los principales canales de promoción y comercialización, según

los directivos del centro ecoturístico, son las redes de turismo comunitario o la cooperación estratégica con otras organizaciones sociales para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio turístico, la venta independiente y directa con los turistas y la reserva directa a través de folletos impresos (véase Cuadro 17).

Cuadro 17. Principales canales de comercialización CE Mame de Tzisco

Prioridad	Canales de comercialización
1	Redes de turismo comunitario o cooperación con otras organizaciones sociales
2	Reserva directa a través de folletos impresos
3	Venta independiente y directa con los turistas
4	Agencias de viajes
5	Oficina propia
6	Revistas especializadas

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

La asociación con la organización *Lagos de Colores* ha permitido ampliar la oferta turística en Tzisco (servicios turísticos que se complementan con la actividad de la caficultura y viceversa); por ejemplo, existe la posibilidad de realizar un tour interactivo del café por las plantaciones y al finalizar, los visitantes tienen la oportunidad de hacer una degustación en la cafetería comunitaria del centro. Este “producto ampliado” se traduce en atracción para el turista, quién percibirá un mayor valor agregado por el producto ofrecido. Otro proyecto realizado en el marco de esta asociación es la edición del libro “Ecoturismo y Agricultura Orgánica”, que explica cómo el ecoturismo puede ser una herramienta para ayudar a que los pequeños agricultores logren transitar hacia métodos de producción orgánicos, mediante prácticas ecológicas: fertilidad y nutrición del suelo, elaboración de compostas, protección biológica de plantas, estrategias de diversificación, etc.

Cuadro 18. Beneficios de la asociatividad CE Mame de Tziscao y SSS Lagos de Colores

Organización	Actividad	Comercio	Mercados	Beneficios
Centro Ecoturístico Mame de Tziscao	Prestación de servicios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y venta de nuevos productos - Promoción - Captación de recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto diversificado y diferenciado - Acceso a mercados de mayor envergadura 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración a un canal de promoción y comercialización turística - Diversificación de la oferta - Ventajas competitivas
Sociedad de Solidaridad Social Lagos de Colores	Producción de café orgánico	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de tecnología - Acceso a recursos materiales - Mayores apoyos crediticios 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de estándares de calidad - Estabilización de los precios - Acceso a mercados de mayor envergadura 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costos operativos - Mayor presencia y mejor posicionamiento en los mercados

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en la investigación de campo, 2013.

Esta estrategia de colaboración ha sido también una herramienta valiosa para beneficiarse de programas de apoyo gubernamentales y no gubernamentales, captar más recursos y acceder a mecanismos de financiamiento como las subvenciones directas y los pequeños créditos para la capacitación, asesoría técnica, organización e infraestructura productiva. Se ha buscado mantener una estrecha relación con las instituciones SECTUR, CDI y SEDESOL, quienes otorgaron apoyos financieros para el mejoramiento de la infraestructura (equipamiento turístico, principalmente). La Secretaría de Turismo, en colaboración con la Secretaría de Economía, a través del Programa de Apoyo a la Competitividad de la Mipyme Turística y el Fondo Nacional de Apoyos de Empresas en Solidaridad (FONAES), han aportado la cantidad de 600 mil pesos para la compra de maquinaria, equipo y mobiliario, destinados a promover el fortalecimiento y la consolidación de la empresa (SECTUR, 2013a). También existe una relación con la Federación Indígena Ecológica de Chiapas (FIECH), una organización no gubernamental

que promueve el desarrollo de proyectos productivos, buscando la conservación del medioambiente y el manejo sustentable e integral del territorio.

Sin embargo, la falta de planeación estratégica por parte de las instituciones y las debilidades en los aspectos de gestión administrativa y financiera de las organizaciones comunitarias, han tenido como consecuencia directa la dependencia de los grupos con respecto a los apoyos financieros externos, o bien la monopolización de los recursos, lo que ha representado un obstáculo para la apropiación eficiente del funcionamiento y operación de la empresa. Esto constituye una de las principales debilidades de los proyectos ecoturísticos comunitarios, en lo que se refiere a la dimensión de la autonomía e independencia con respecto a los apoyos proporcionados por organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Esta problemática se debe a que los programas de intervención gubernamental no cuentan con mecanismos para definir sus metas e indicadores a mediano y largo plazo; muchas veces carecen de una adecuada identificación y definición del problema que se pretende resolver, es decir que no son el resultado de un diagnóstico o un estudio previo, con información cuantitativa y cualitativa que dé soporte al programa y que permita establecer la naturaleza, magnitud y características básicas del problema en cuestión. Por ejemplo, en el caso de la Delegación Regional de la Secretaría de Turismo (sede Comitán de Domínguez), hemos identificado que los funcionarios encargados de llevar a cabo los programas no cuentan con un sistema que permita dar un completo seguimiento a la ejecución de los proyectos apoyados.

“El seguimiento de los proyectos que ejecutamos aquí en los diferentes centros turísticos de la región fronteriza, lo realizamos mediante el análisis de la información contenida en los informes mensuales que presentan las empresas turísticas y mediante las visitas de campo que hacemos. Cada 2 ó 3 meses organizamos reuniones de trabajo con la junta directiva en los centros, hacemos recorridos de campo y ellos nos platican cómo va avanzando el proyecto; al final de la reunión, nos tienen que entregar un reporte de las actividades y un informe financiero con los comprobantes. Por ejemplo, en el marco del Programa de Apoyo a la Mipyme, estamos gestionando un proyecto de rehabilitación y equipamiento en tres centros ecoturísticos, que son: Las Nubes, Tziscaco y Xbulanjá y ahora estamos trabajando en la entrega de un primer informe de resultados que nos pide la delegación estatal y pues, este informe está basado en los recorridos de campo y las

reuniones que hemos tenido con los directivos. Y bueno, de esta manera se da el seguimiento y la evaluación, pero es cierto que no contamos todavía con un sistema bien definido y estandarizado, que recopile toda esta información, con criterios precisos que nos permitan identificar los problemas y las dificultades que enfrenta cada proyecto, con el propósito de apoyar su ejecución, monitorear su desempeño y tener un mayor control¹²⁷.

Los programas no disponen de un sistema informático de gestión que permita dar seguimiento a la operación, tanto a nivel central como en las delegaciones regionales y municipales. Existe una base de datos¹²⁸ que integra la información relativa a los proyectos, su tipología, monto de los apoyos, bienes y servicios que se brindan, número de beneficiarios y ejercicio presupuestal; pero la información relativa al seguimiento no se captura sistemáticamente y se analiza de manera casuística cuando, por algún medio, se identifican dificultades en la ejecución de los proyectos. Si bien existe un registro de las visitas realizadas en campo, en las bases de datos de avances físicos y financieros de cada proyecto (SECTUR, 2013b), no se establecen los criterios para determinar el número y la frecuencia de visitas de seguimiento a los proyectos apoyados.

5.2.3 Hacia la construcción de una estrategia local de gestión de recursos

▪ Capacitación técnica y gestión financiera

El Centro Ecoturístico Mame de Tzisco ha contado con acompañamiento y capacitación por parte de la Secretaría de Turismo, quien ha apoyado en temas de administración, atención al cliente y preparación de alimentos y bebidas. En cuanto a la promoción turística, el centro podría beneficiarse en los próximos años de un proyecto que se está coordinando desde la Delegación Regional de la SECTUR en Comitán de Domínguez, el

¹²⁷ Entrevista con la Lic. Verónica, Secretaria Técnica y el Lic. Enrique, Responsable de la Coordinación Recursos Financieros y Materiales, Delegación Regional de la SECTUR, Comitán, abril de 2013.

¹²⁸ Base de datos del Programa de Apoyo a la Competitividad de la Mipyme Turística, 2011-2012 (SECTUR, 2013b).

cual consiste en organizar intercambios de experiencias y capacitación en proyectos de ecoturismo entre la región Fronteriza de Chiapas y Guatemala.

“[...] Es un proyecto que inició hace unos cuatro meses y que tiene el propósito de llevar a cabo intercambios entre México y Guatemala, a través de la organización de ferias de turismo y talleres participativos. En realidad, el turismo de Centroamérica es el que más nos llega aquí, en la región de Comitán y en los municipios fronterizos; este proyecto, con los intercambios y convenios que se propone realizar, permitiría promover nuestra región en algunas ciudades y centros turísticos de Guatemala, podría contribuir a traer más turistas y también facilitar los intercambios en la frontera, como por ejemplo, el tema de la seguridad y del transporte. Los extranjeros no pueden cruzar la frontera con su vehículo, ellos pueden pasar sin problema con su pasaporte, pero con el vehículo no, entonces eso es lo que se está viendo ahora con este proyecto para que se les dé más facilidades a los turistas que nos vienen a visitar. [...] Los intercambios se pretenden hacer cada año con el apoyo de los Ayuntamientos de ambos países, ya que en realidad, son los que van a aportar y apoyar a la gente para que se vaya, o sea que va a ser un trabajo de coordinación con todos los municipios de la región de Comitán y de Huehuetenango”¹²⁹.

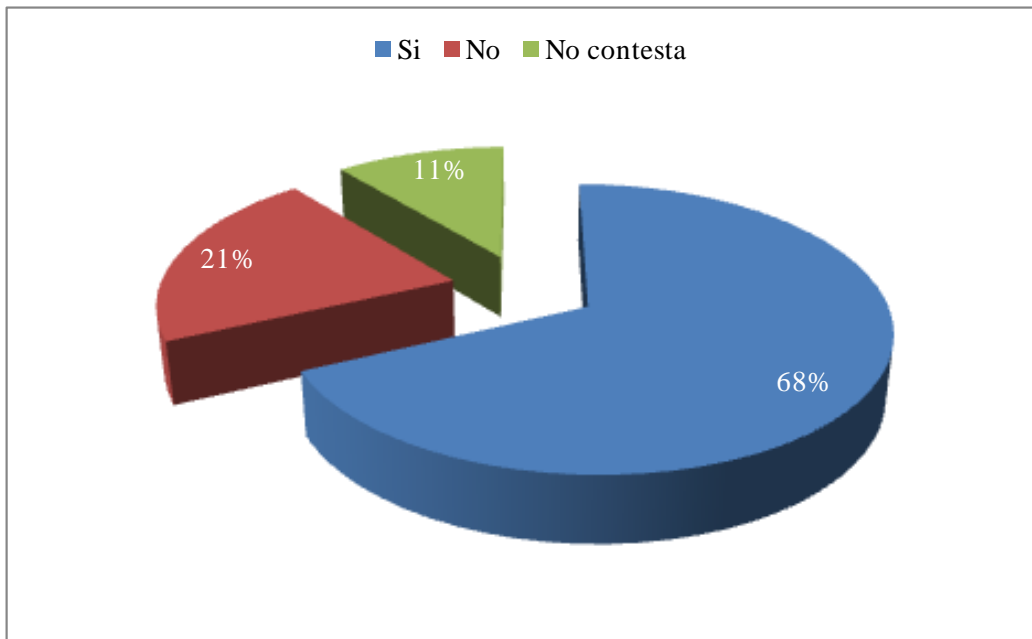
El objetivo principal del proyecto es realizar ferias, talleres y foros abiertos con la participación de diversos prestadores de servicios (la Asociación de Hoteles de Comitán y Frontera Sur, la Cámara Nacional del Comercio, Servicios y Turismo –CANACO–, la Asociación Civil Smart-Tour A.C. y los centros ecoturísticos), para promocionar la actividad turística en las regiones vecinas guatemaltecas y traer turismo de Centroamérica, dinamizando así los flujos turísticos y de transporte entre ambos territorios y creando nuevas redes de relaciones entre un conjunto de actores especializados en la prestación de servicios turísticos. Esta iniciativa entraría a formar parte de los proyectos que se enmarcan dentro de la ruta llamada “Camino Real”, a través del corredor que parte de San Cristóbal de Las Casas y pasa por la región transfronteriza Comitán-Huehuetenango y el Altiplano guatemalteco.

¹²⁹ Entrevista con la Lic. Irma, Responsable de la Coordinación de Capacitación y Atención al Turista, Delegación Regional de la SECTUR, Comitán, abril de 2013.

Con relación a la formación y fortalecimiento de capacidades, en el período 2009-2011, la CDI realizó cinco eventos, con un monto total de 500 mil pesos, donde se beneficiaron de manera directa los centros ecoturísticos Madre Sal, Mame de Tzisco, Xbulanjá, Campamento Ya'aj Che y El Arcotete, con 565 beneficiarios (486 hombres y 79 mujeres) de las regiones V Altos, IX Istmo Costa, XII Selva Maya y XV Meseta Comiteca Tojolabal (CDI, 2012). En 2010 los socios de estos centros recibieron otros dos cursos, de aproximadamente 20 horas cada uno, impartidos por la Federación Indígena Ecológica de Chiapas, que trataron sobre temáticas de conservación y sustentabilidad agroecológica.

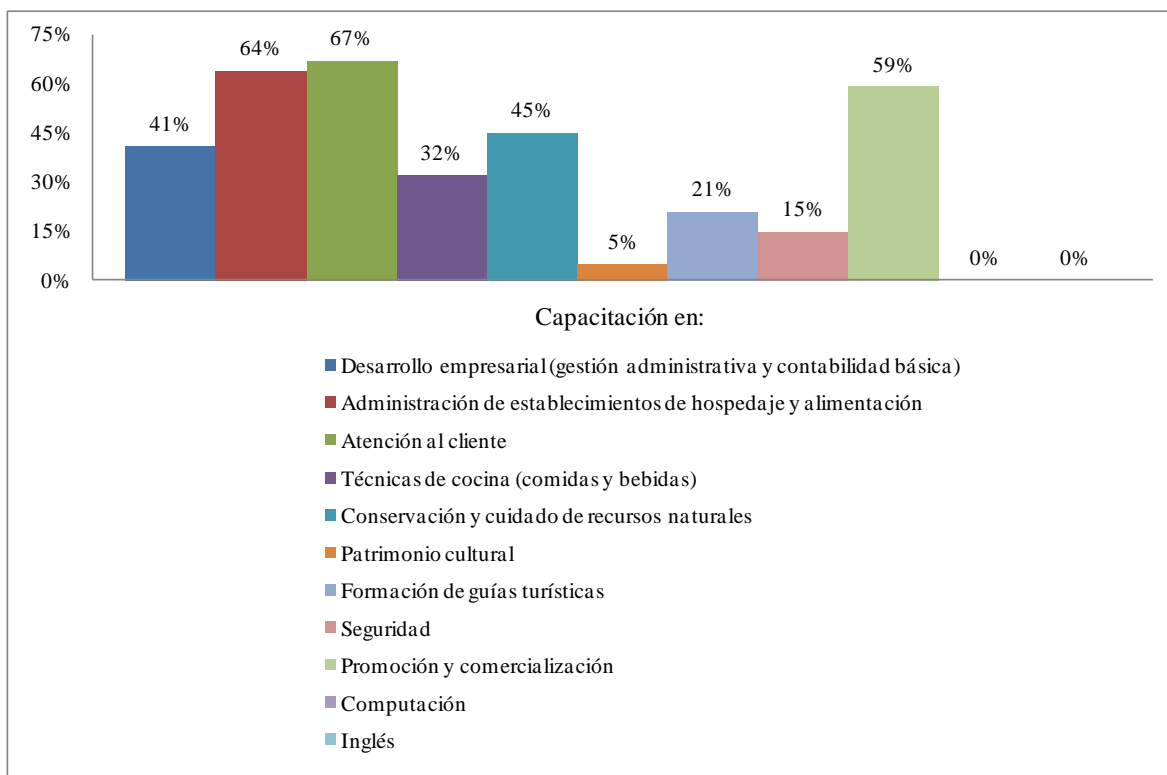
De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de campo, el 68% de los Directivos y Responsables de los comités de trabajo de la Sociedad Cooperativa Mame de Tzisco que han respondido el cuestionario, participaron en acciones de capacitación en los últimos años (véase Figura 21). Sin embargo, como no se ha constituido un cuerpo técnico propio, los cursos han beneficiado en mayor medida al Comité Directivo y todos los socios no han tenido las mismas oportunidades para acceder a la formación y profesionalización que les permitan la especialización de funciones. Los Directivos reconocen que los trabajadores del centro han recibido pocos cursos de capacitación y señalan que los temas se han enfocado sobre todo en la atención y servicios al cliente, administración de establecimientos de hospedaje y alimentación, promoción y comercialización de productos turísticos, entre otros (véase Figura 22).

Figura 21. Participación en acciones de capacitación CE Mame de Tzisco



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Figura 22. Capacitación recibida CE Mame de Tzisco



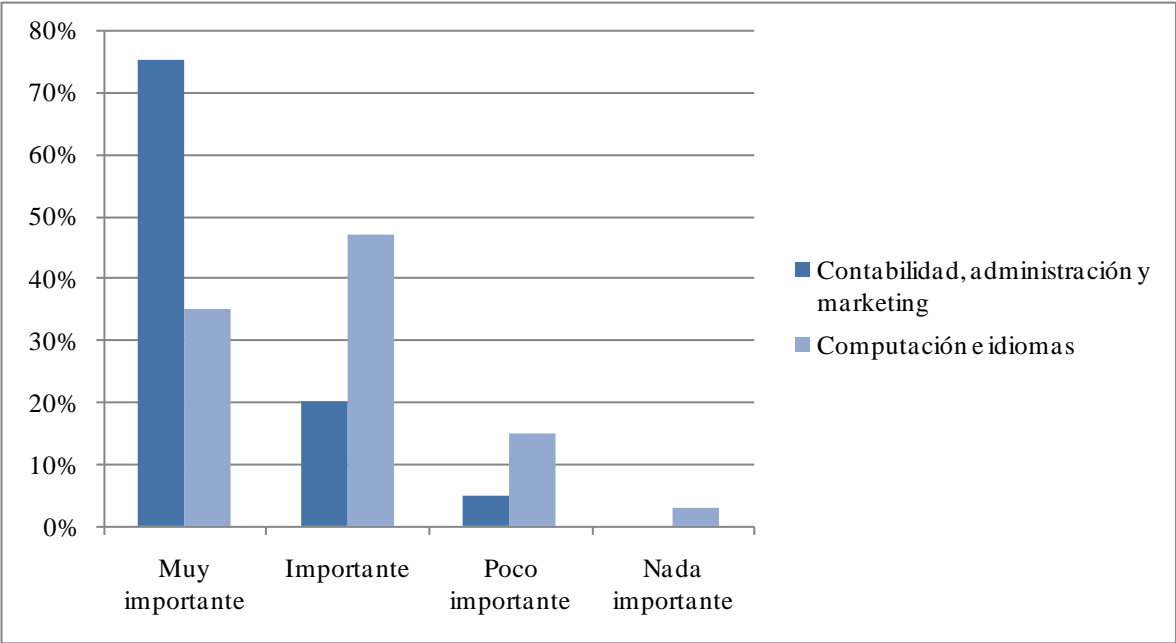
Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

La oferta de capacitación depende directamente de la oferta institucional y de programas para ello, sin que se haya establecido un programa de capacitación financiado con recursos propios. Por lo general, son los Directivos los que aprovechan los cursos y hay limitado apoyo a la formación y profesionalización de un equipo técnico. El principal problema aquí radica en la poca comunicación que existe entre el grupo de socios, así como la inasistencia de algunos de ellos a las reuniones y la falta de confianza para emitir sus opiniones e intervenir con seguridad en la discusión de los temas, por lo que muchas veces prefieren no opinar, y el Comité Directivo tiene que asumir la responsabilidad de decidir sobre los cursos que se llevarán a cabo.

Los temas más complejos en la formación, generación de capacidades y habilidades son en el área contable, *marketing*, gestión y administración; puesto que estas áreas exigen una mayor preparación y responsabilidad en la toma de decisiones. El 75% de los Directivos consideran que es importante priorizar la capacitación en contabilidad, administración y *marketing* y el 47% manifestaron su interés en darle preferencia también al aprendizaje del inglés y al manejo informático, considerando necesarias estas herramientas de trabajo en el proceso formativo (véase Figura 23).

En opinión de los socios, muchos talleres o cursos no han fructificado, debido a la falta de coordinación entre el tema que el expositor plantea y las necesidades sentidas de los participantes en los talleres con respecto a éste. Otro aspecto es la falta de seguimiento del tema abordado, ya que con un solo curso no se logra abarcar de manera profunda su contenido y al no brindar asesorías posteriores al respecto, impide que los participantes puedan adoptar las nuevas prácticas de manera exitosa.

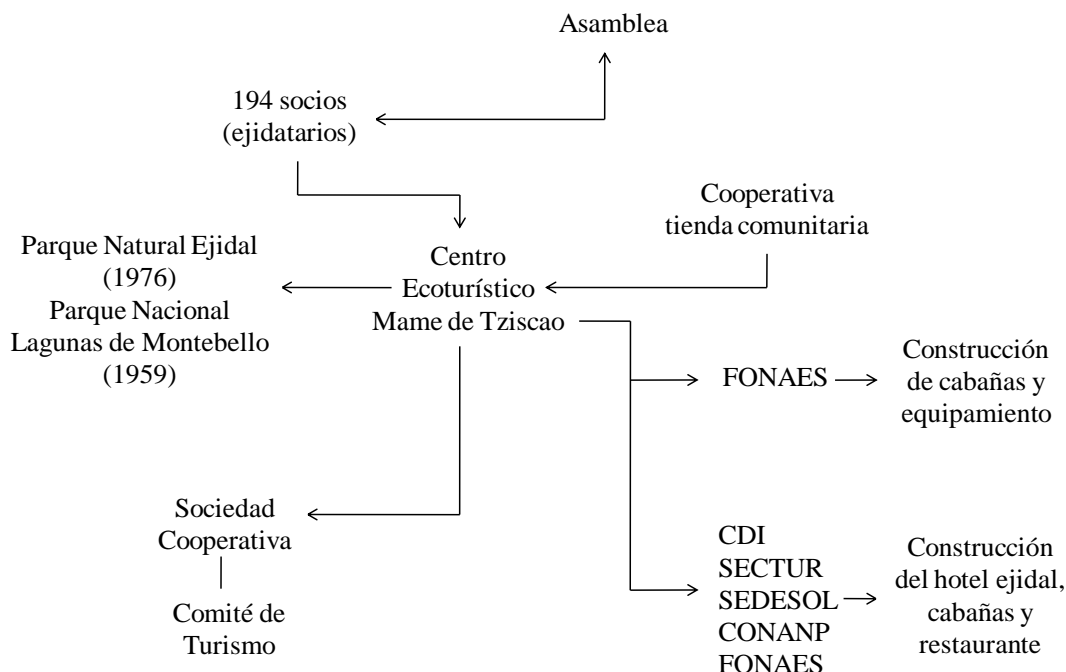
Figura 23. Valoración por parte de los Directivos del CE Mame de Tziscaco para priorizar la capacitación en contabilidad, administración y *marketing*, computación e idiomas



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Respecto a la gestión financiera, la organización cuenta con dos personas encargadas de esta área, quienes elaboran sus reportes cada tres meses, informando a los socios sobre el estado administrativo y financiero de la empresa. En el período de 2003 a 2008, la Sociedad Cooperativa a través del Comité de Turismo, accedió a diversos créditos otorgados por el Fondo Nacional de Apoyos de Empresas en Solidaridad, así como apoyos técnicos y financieros de diversas dependencias gubernamentales: Secretaría de Turismo, Secretaría de Desarrollo Social, Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas y Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (véase Figura 24).

Figura 24. Proceso de construcción y vinculación del CE Mame de Tzisco



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en la investigación de campo, 2013.

Desde sus inicios, la organización se ha enfocado más a un sistema de gestión de recursos públicos. La operación y funcionamiento del centro ecoturístico ha estado vinculado a la obtención de recursos por parte de los organismos externos y su aplicación al gasto, dependiendo del crédito para mantener sus finanzas estables. Sin embargo, en los últimos años, los socios han estado trabajando en la elaboración de un plan de financiamiento propio, que incluyera la creación de un fondo común, el cual se ha podido obtener a través de las ganancias de la empresa y de las alianzas estratégicas con los actores externos. Con este fondo se han podido implementar algunas iniciativas de inversión: construcción de una tienda comunitaria para acopio y comercialización de café orgánico; obras de infraestructura turística en las áreas más visitadas (las lagunas Montebello, Cinco Lagos, Pojoj) y en el Museo Cultural Tzisco, donde se lleva a cabo el proyecto de manejo de orquídeas y granjas integrales.

Conforme ha ido incrementando el flujo de turistas en Tzisco, dependiendo de la temporada alta (meses de julio, agosto, diciembre, marzo, abril y mayo); media (enero, junio, noviembre) y baja (febrero, septiembre y octubre)¹³⁰, las ganancias han permitido cubrir los gastos corrientes de la empresa –compra de alimentos, mantenimiento, servicios públicos y salarios– y la administración ha presupuestado el pago de sueldos a los miembros del Comité Directivo y operativo de turno. Los sueldos pueden ser mayores o menores, las cifras dependen del flujo de turistas.

El ecoturismo proporciona a los socios de la Sociedad Cooperativa ingresos complementarios a los derivados de la agricultura, ganadería y otras actividades; sin embargo, la distribución de los beneficios es diferenciada y no siempre se aplica de forma equitativa. Por ejemplo, en los períodos de mayor afluencia turística, los sueldos de los miembros del Comité Directivo ganan aumento, pero esto no significa más puestos fijos y más involucramiento en las tareas desempeñadas.

“En los períodos vacacionales, que es cuando nos visitan muchos turistas, nosotros los que formamos parte de la comitiva directiva, podemos recibir un pequeño aumento de nuestros sueldos o se nos da como una gratificación al final de la temporada con el ingreso que hay dentro de las áreas; esto es así porque en estas temporadas altas de turismo, pues generamos diversos gastos extras para comprar la alimentación de los que trabajan en las diferentes áreas, es que como están llegando turistas todo el día, ellos necesitan permanecer todo el tiempo en su puesto de trabajo en las casetas o para ofrecer servicio de balsas y recorridos, y entonces gastamos más en alimentación. Ellos reciben su sueldo normal y también los que tienen un puesto fijo en las instalaciones del centro ecoturístico”¹³¹.

¹³⁰ El incremento del flujo es el resultado de diversos factores, entre ellos se incluyen: 1) situación privilegiada como destino turístico conocido y consolidado, que permite también aprovechar el paso de turistas hacia Palenque y la Selva Lacandona; 2) facilidad de acceso; 3) estrecha colaboración con las autoridades estatales; 4) vasto territorio que ofrece diversos atractivos naturales y ecoturísticos, como cascadas, lagunas y miles de hectáreas de bosque.

¹³¹ Entrevista con Enrique, Secretario del Comité de Turismo de la Sociedad Cooperativa Mame de Tzisco, abril de 2013.

El turismo en sí ha sido una nueva actividad económica para Tzisco, ha generado empleo remunerado rotativo que ocupa alrededor de 190 personas (entre empleos directos e indirectos). Ha beneficiado sólo a un grupo reducido de familias de socios, y en ellas sobre todo ha mejorado la situación de los varones entre 25 y 45 años, que han conseguido empleos o manejan la mayoría de los proyectos. La situación de las mujeres no ha mejorado en la misma proporción y hay una tendencia a que la mayor parte de los proyectos y de los beneficios derivados de ellos sean acaparados por un sector de la población.

▪ *Uso actual y potencial de los recursos naturales*

La Sociedad Cooperativa cuenta con un comité para la conservación del medioambiente, encargado de desarrollar estrategias y acciones locales en los procesos de gestión de los recursos naturales. Mediante Asamblea comunitaria se propiciaron los acuerdos en cuanto al uso y acceso a los recursos y la preservación del entorno natural; de estos compromisos da cuenta Francisco, quien fue elegido por la asamblea para estar al frente de la administración del hotel comunitario en el año 2009.

“En la Asamblea de socios y también con las autoridades ejidales, se llegó al acuerdo de que se iba a repartir a cada uno de los ejidatarios una porción de 2 hectáreas $\frac{1}{2}$ de la reserva El Ocotal, pero con la condición de no tumbar ningún árbol si no de cuidarlo, es decir que yo en mis 2 hectáreas $\frac{1}{2}$ tengo que ver que nadie esté sacando madera ni tumbando árboles, yo mismo no puedo sacar madera, sólo es para que le cuide. Cada año se saca un programa de reforestación y se reforesta 1 hectárea cada uno. Si vemos que alguien está sacando madera, que alguien está sacando leña verde, entonces se avisa con la autoridad y se tiene que pagar una multa”¹³².

La actividad ecoturística del centro ha permitido desarrollar un programa de reforestación de las áreas impactadas, por los cambios de uso de suelo y la tala indiscriminada llevada a cabo por los habitantes de los ejidos vecinos, que extraían leña o

¹³² Entrevista con Francisco, Socio de la Sociedad Cooperativa Mame de Tzisco, abril de 2013.

madera del bosque para el autoconsumo¹³³. La explotación de los bosques con fines comerciales no se practica en la comunidad; no existen áreas exclusivas para el corte de la leña, pero su recolección puede hacerse en las parcelas anexas que se han abierto al cultivo, previo permiso de los dueños.

La Sociedad Cooperativa se ha planteado generar acciones alternativas de manejo para el Parque Natural Ejidal y ha apoyado para la formación de un grupo de trabajo integrado por mujeres, denominado *Grupo de Mujeres de la Selva* (Gumse), para el desarrollo de actividades de conservación; algunos de los proyectos se han realizado con recursos propios de la cooperativa Mame de Tziscaco y otros han contado con el apoyo financiero y técnico de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

En los últimos dos años, esta pequeña organización, sin figura jurídica y conformada por 23 mujeres con diferente situación familiar –con y sin hijos– y de edades muy variables –desde 17 a más de 70 años–, ha impulsado diversos proyectos, entre los cuales destacan el manejo de un orquideario y el establecimiento de granjas integrales, con el fin de incidir en los procesos de gestión comunitaria de recursos naturales. De esta forma, las mujeres se convierten también en protagonistas de las acciones locales de conservación de la biodiversidad.

Su actividad se centra principalmente en el manejo de un vivero de orquídeas, para motivar a los habitantes y a los visitantes extranjeros a la protección de las especies endémicas de la zona que están en peligro de extinción; estas plantas fueron rescatadas de áreas deforestadas y todas las mujeres recibieron capacitación para su cuidado y reproducción –se puede encontrar una explicación detallada y una exposición fotográfica sobre las diferentes especies de orquídeas en el Museo Cultural Tziscaco–.

Asimismo, ha sido común la participación de las mujeres en las actividades orientadas a garantizar el auto-abasto familiar a través de los huertos familiares. La producción de traspatio no es secundaria, sino que provee una importante producción

¹³³ En la década de 1980, se presentó un extenso incendio causado por un campesino que fue apresado por unos días por extraer madera, y una vez liberado, provocó un incendio que abarcó varios cientos de hectáreas. Este hecho desalentó la vigilancia.

alimentaria y genera algunos excedentes comercializables, aparte de constituirse en una reserva de especies vegetales y animales.

Los huertos son sistemas agroforestales en donde se combinan árboles y arbustos de uso múltiple, con cultivos perennes como el café; otros como las hortalizas y plantas medicinales, además de incluir el manejo de animales domésticos¹³⁴ (véase Fotografías 10 y 11). Poseen un rol potencial en las estrategias de conservación *in situ* de los recursos genéticos, al albergar algunas variedades locales desplazadas de las parcelas de cultivos comerciales. Los objetivos de manejo sostenible del sistema productivo y de bienestar familiar encuentran en el traspatio tres elementos básicos que facilitan la viabilidad de esos propósitos: conservación y generación de la biodiversidad, seguridad alimentaria y revaloración de la participación de las mujeres como productoras.

Las mujeres tienen el control y la responsabilidad de la gestión y manejo de los recursos naturales del traspatio; pero los hombres también intervienen en el manejo de los cafetos ubicados en los huertos. A las campesinas no sólo les interesa maximizar la producción alimentaria, sino conservar los recursos. Con este fin, se han establecido desde hace dos años pequeñas granjas integrales que buscan, por un lado, el mejoramiento del manejo integral del traspatio para la reactivación de la base productiva familiar, al incorporar tecnologías sencillas que generan ciclos y cadenas productivas de manera intensiva; por otro lado, permiten mejorar las habilidades y capacidades con que cuentan, al dotarlas de nuevos saberes técnicos que hacen más eficiente su trabajo.

Tienen una gran potencialidad como agro-ecosistemas sustentables, no sólo porque enfatizan la conservación y regeneración de medios naturales, sino porque inciden en la reproducción estable de recursos productivos, favorecen la autosuficiencia alimentaria, recuperan prácticas tradicionales de manejo, preservan la cultura local y se realizan con un

¹³⁴ Las dimensiones de los huertos varían según la disponibilidad de tierra de cada familia: pueden llegar a medir de 150 a 300 metros cuadrados. Generalmente están constituidos por diversos componentes: parcelas en las que se cultivan diferentes especies vegetales: arbóreas, arbustivas y herbáceas; otras pequeñas parcelas destinadas al cultivo de hortalizas, aunque algunas de ellas no se ubican junto a las viviendas, por la escasez de tierra y agua para el riego; pequeños corrales para el manejo de aves y borregos (junto a ellos se encuentran pequeñas áreas destinadas a la elaboración de abono orgánico y rústicas instalaciones para el germinado de granos para alimentar las aves. La reducida disponibilidad de tierra, impide a algunas mujeres establecer el cultivo de hortalizas cerca de su vivienda. Esta limitación no facilita el éxito de esta actividad, pues las distancias que deben recorrer para atender sus parcelas les representa mayores cargas y horas de trabajo, razón por la cual algunas de ellas empiezan a abandonar su cultivo.

alto nivel de participación de las mujeres, en el control y manejo de este sistema productivo.

La utilización de técnicas de agricultura orgánica (elaboración de compostas) funciona mejor en espacios pequeños, por su mayor uso de mano de obra y por la posibilidad de controlar plagas y enfermedades, mediante la diversificación de cultivos. Ello ha permitido que las mujeres accedan a conocimientos técnicos novedosos, para hacer un uso más eficiente de los recursos productivos que tienen a la mano; por ejemplo, ellas toman en cuenta la relación con las fases de la luna: han comprobado que sembrar ciertas hortalizas, como los tubérculos, en “luna tierna”, les proporciona cosechas abundantes y frutos jugosos; mientras que otras hortalizas de hojas deben sembrarse en “luna maciza”, pues “la verdura se da mucho más y dura más tiempo”¹³⁵.

Fotografía 10: Huerto familiar en Tzisco



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 11: Cafetales



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

¹³⁵ Los términos y frases entre comillas son los utilizados por las mujeres y forman parte de los testimonios expresados en las entrevistas realizadas.

Otro ámbito con el que están relacionadas las mujeres y que las convoca para realizar un trabajo en común, es el agua. Vivir junto al lago más grande del Parque y realizar con este vital medio de producción un gran número de actividades cotidianas, les ha hecho sensibles para su conservación. Todas las viviendas cuentan con agua entubada, sus habitantes se han concientizado y reconocen que deben administrarla mejor.

De igual manera, están de acuerdo en que la laguna de su ejido se encuentra cada vez más contaminada. Muchas mujeres lavan su ropa en ella y otras en el río cercano a sus viviendas. Por acuerdo comunitario, no deben utilizar el agua de las tomas domiciliarias para lavar, debido a que cada día se escasea. Así, cada dos meses, todas participan en la recolección de basura en la laguna y la queman en fosas destinadas para ese fin. En esta tarea invierten de una a dos horas y lo que suelen recoger son botellas de cloro vacías, plásticos, latas y otros desperdicios.

Consciente del efecto contaminante que el lavado de ropa provoca en el río y el lago, la comunidad se ha planteado la necesidad de construir lavaderos en un lugar céntrico del ejido, pero aún está por realizarse este proyecto. Además de detener el daño ecológico que provoca el cloro y el detergente, dicha iniciativa podría facilitar que las mujeres participen de una manera más activa en la recuperación de sus recursos naturales, al fomentarse un mayor uso de detergentes biodegradables, e incluso el reciclaje de las aguas residuales para el riego de hortalizas.

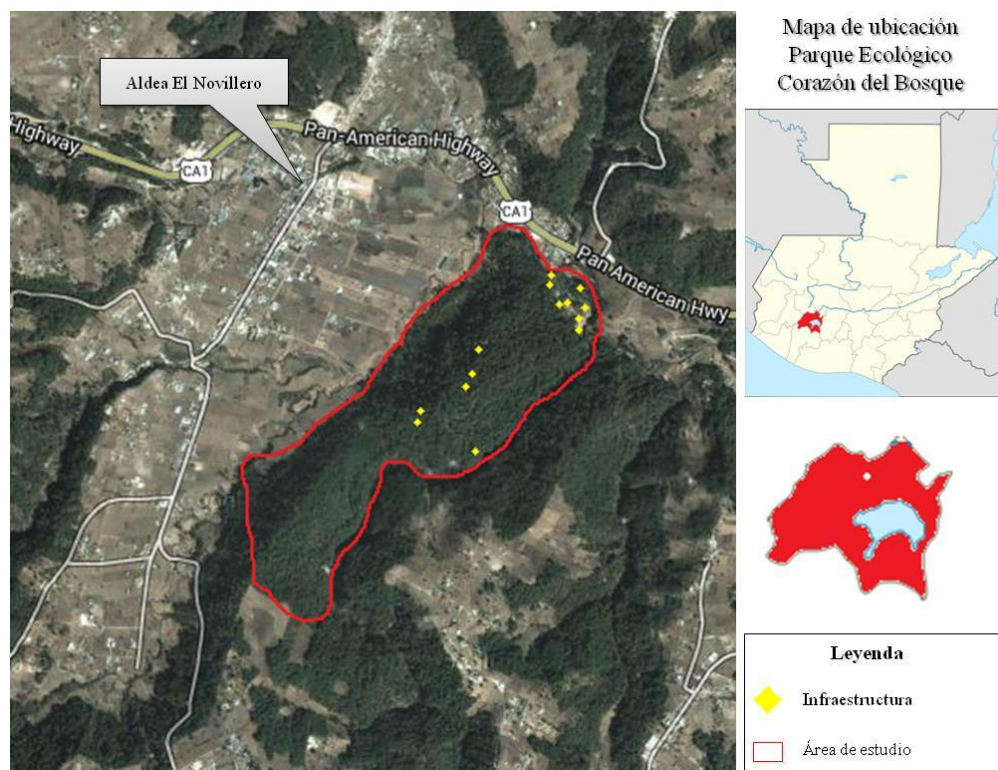
En suma, los aspectos sociales y culturales señalados posibilitan el impulso a la participación activa de las mujeres en las actuales propuestas comunitarias, que buscan el manejo adecuado del Parque Natural Ejidal, la reforestación y la mejora del proyecto ecoturístico; aunque con respecto a éste último, la participación de ellas en el proceso de toma de decisiones es más restringida, pues permanecen la mayor parte del tiempo atendiendo el hotel ejidal y preparando los alimentos para los turistas.

5.3 Proyecto Parque Ecológico Corazón del Bosque

En el año 2002, la Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupeña inicia un proyecto de turismo comunitario en su bosque comunal llamado Pachipac, con el nombre de Parque Ecológico Corazón del Bosque, el cual pertenece al Área Protegida de la Reserva de Usos Múltiples de la Cuenca del Lago Atitlán (RUMCLA) en Guatemala, ubicándose dentro de la Zona de Manejo Arqueológica Cultural.

De acuerdo con la organización administrativa el parque se localiza en la Región VI Sur-Occidental, subregión VI-4 ubicada en la aldea El Novillero, Santa Lucía Utatlán, Sololá. Se accede a éste por la carretera Interamericana CA-1, en el kilómetro 145.5, en dirección hacia Sololá y Panajachel. El parque cuenta con una extensión de 35.4 hectáreas, de las cuales más del 95% es de bosque de pino-encino, presentando un área de pradera e infraestructura (véase Figura 25).

Figura 25. Mapa de ubicación del Parque Ecológico Corazón del Bosque



Fuente: Elaboración propia.

El principal atractivo del parque es su belleza natural, cuenta con rodales de bosque natural de pino-encino muy densos, que funcionan como hábitat para especies de mamíferos pequeños como las ardillas y de al menos 70 especies de aves, endémicas y migratorias (véase Fotografía 12).

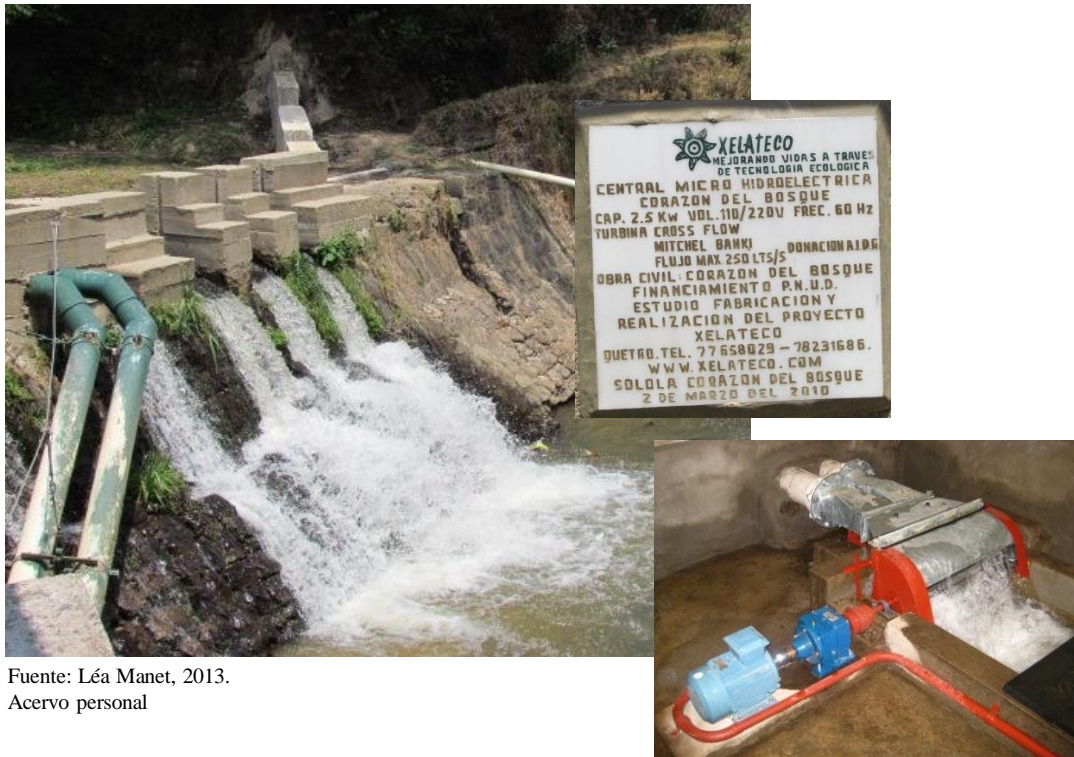
El Río El Novillero sirve como límite físico al parque, este río atraviesa la aldea del mismo nombre y sirve como drenaje para los desechos sólidos de la población, por lo que su uso para el parque es muy reducido. Sin embargo, se utiliza como fuente para la producción de energía eléctrica limpia (véase Fotografía 13). Esta tecnología hidroeléctrica de pequeña escala es un sistema que no necesita estar asociado con grandes presas de agua y, donde hay recursos apropiados, la micro-hidro provee un medio fiable y económico para generar electricidad con un mínimo impacto ambiental. En este caso, el sistema micro-hidro toma alguna corriente de agua del río Novillero, y aprovechando un desnivel en la topografía, deja caer el agua por tuberías que reducen paulatinamente su diámetro, para generar una alta presión que es la que mueve directamente la turbina generadora de electricidad.

Fotografía 12: Bosque de pino-encino



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 13: Central micro-hidroeléctrica



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Dentro del área de estudio no hay lugares poblados, pero existe una relación estrecha entre el bosque y la población más cercana, la aldea El Novillero. Esta comunidad ubicada en el Altiplano guatemalteco presenta algunas características que son importantes para la comprensión de la gestión local de los recursos comunales. Santa Lucía Utatlán cuenta con 23 mil 255 habitantes, con una densidad de 455 habitantes por kilómetro cuadrado (INE, 2010). La organización política se estructura a partir de aldeas, cantones y parajes. La aldea El Novillero posee aproximadamente 3 mil habitantes, el 13% de la población municipal.

La municipalidad de Santa Lucía Utatlán es el centro administrativo que corresponde a los habitantes de El Novillero y lo visitan en promedio una vez al año, para tramitar principalmente documentos de identificación. Es uno de los municipios con más población indígena: un 95.56% del total de los habitantes pertenecen al pueblo indígena K'iche'. El total de la localidad que vive en el área rural es de 87.21% y el resto vive en la cabecera municipal (INE, 2010). En El Novillero el 100% de la población es rural; son agricultores en condición de pobreza, que siembran productos como maíz y frijol para garantizar la seguridad alimentaria familiar. La capacidad productiva de los suelos del departamento es muy limitada, ya que pertenece a clases agrológicas constituidas por suelos no cultivables, los que en su mayor parte sólo pueden ser destinados a cultivos permanentes, de pastos o bosques.

Los ingresos básicos provienen de la agricultura de subsistencia, del trabajo asalariado o jornal, remesas familiares y comercio. Importantes son los ingresos obtenidos por la crianza de animales de granja y confección de ropa, trabajos que realizan las mujeres. Los pobladores consumen sus propios productos agropecuarios durante todo el año. Aunque su principal actividad productiva no sea la agricultura, la mayoría de la población la practica por ser un valor sociocultural arraigado en las costumbres indígenas.

5.3.1 Conformación del espacio territorial y formas de la organización socio-productiva

En la década de 1960, un sacerdote norteamericano que residía en El Novillero, brindó acompañamiento técnico a líderes comunitarios para que se organizaran y formaran la Cooperativa Agrícola Santa Lucía R.L. Con dicha cooperativa se iniciaron proyectos productivos agropecuarios, siendo el de mayor éxito la producción de carne de conejo; la importancia de ésta en El Novillero y en las comunidades cercanas como fuente de empleo, creció al punto de generar más de 900 empleos fijos ligados a la cunicultura. El mercado de la carne se extendía a nivel nacional y los subproductos llegaron a exportarse, utilizando la piel de los conejos para la fabricación de muñecos y llaveros de pata de conejo.

La especialización, industrialización y transformación de materia prima en productos con valor agregado, así como el impacto económico para la población, convirtió a la Cooperativa Santa Lucía R.L. en un modelo de organización comunitaria a nivel nacional.

Iniciada la década de 1970 y con la agudización del conflicto armado interno, la cooperativa sufrió dos momentos que significaron el fin de sus funciones. El primero, se dio en el intento fallido de exportar la carne de conejo a nivel regional, causando la desacreditación de algunos líderes. El segundo momento ocurrió cuando a manos del ejército desaparecieron y asesinaron a algunos líderes de la Santa Lucía R.L. Estos fracasos no pudieron ser superados y la cooperativa no fue capaz de pagar los préstamos al Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA) y las propiedades inmuebles de la cooperativa, pasaron a ser parte de los activos extraordinarios del banco. Bajo estas circunstancias se esfumaron esfuerzos organizacionales de más de una década, los antiguos socios volvieron a la agricultura de subsistencia, luego de una experiencia que les cambió la perspectiva productiva.

“[...] Es una etapa muy triste de recordar, puesto que afectó a miles de familias a nivel nacional. En nuestra comunidad, inició con el secuestro de un vecino llamado Víctor Saquic, luego el secuestro de un catequista de Pamezabal, el Padre Arturo, había recibido amenazas de muerte. [...] Durante los 36 años de enfrentamiento armado interno que se vivió en el país, las cooperativas perdieron a varios de sus

dirigentes, eran secuestrados y asesinados cruelmente, el ejército consideró en un momento determinado que el cooperativismo, era sinónimo de comunismo. Por lo mismo, hubo una época en que nadie quería conducir los destinos de las cooperativas, por temor de ser asesinado, fue así que se paralizó la actividad, damnificando el proceso administrativo y operativo de la cooperativa”¹³⁶.

Cuando el conflicto armado interno superó su etapa crítica de violencia y abuso, los antiguos socios de la Cooperativa Santa Lucía R.L. se organizaron nuevamente convencidos en la organización comunitaria como un modelo necesario para mejorar su calidad de vida en el corto, mediano y largo plazo. Luego de una serie de estudios de pre-factibilidad y de consenso entre los habitantes, decidieron crear una asociación sin fines de lucro, con el objetivo de recuperar mediante compra, la tierra que les fue embargada. El 12 de diciembre de 1990, se obtuvo la personería jurídica de la Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupana.

El nacimiento de la Asociación fue un esfuerzo completamente hacia lo interno y local; a diferencia de la Cooperativa Santa Lucía, ningún factor externo influyó la gestión. Más de 300 socios estuvieron interesados en conformar la nueva organización. Se inició así un largo camino de trabajo e inversión propia, mediante aportes monetarios de sus socios en un *kuchub'al* que en idioma K'iche' significa “junta de dinero”, lo que permitió paulatinamente la recuperación de las diferentes fincas. Este proceso se extendió desde la formación de la asociación, hasta los meses recientes en que se concretó la recuperación de la última finca.

La Guadalupana surge con el propósito de promover el desarrollo integral de sus asociados y comunitarios, que en su mayoría son agricultores y comerciantes, mediante la ejecución de proyectos productivos. Sus principales actividades se centraron en el apoyo a las actividades agrícolas y pecuarias de sus socios, el proyecto de agroindustria y una carpintería artesanal comunitaria hasta 1995, año en que la Asociación entra en contacto con el Programa Regional Forestal para Centroamérica (PROCAFOR), estableciéndose una

¹³⁶ Entrevista a Miguel Ángel, Director Ejecutivo del Parque Corazón del Bosque y Representante Legal de la Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupana, Aldea El Novillero, mayo de 2013.

relación de cooperación que da como fruto la integración participativa del proyecto agroforestal y ambiental¹³⁷.

Los objetivos de La Guadalupana al momento de su fundación, no mencionan el componente ambiental y/o forestal, enfocándose principalmente a la producción agrícola y pecuaria de sus socios; simultáneamente se dividen los terrenos planos y aptos para la agricultura entre los socios, mediante compra. A precios significativamente más bajos que en el mercado, los socios obtienen tierras para agricultura; con los fondos recaudados la Asociación recupera más fincas y compra al banco los terrenos que antes le pertenecieron, estas tierras se dividen en planicies para la agricultura y vivienda y, en pendientes boscosas que son utilizadas como fuente de leña, madera y productos forestales no maderables.

El proyecto agroforestal y ambiental, nace como una necesidad sentida de los miembros de la organización comunitaria, para rescatar los recursos naturales y propiciar una cultura de protección y conservación del medio ambiente, con el objetivo de disminuir el uso de prácticas populares de aprovechamiento incontrolado, como son: la tala inmoderada, la caza ilegal de especies de fauna nativa y los incendios forestales provocados, dándole el nombre de *Uk'ux K'achelaj* Corazón del Bosque.

En un punto del acta, la Asamblea General de la Guadalupana decide no parcelar la finca denominada Pachipac; ésta sería conservada bajo régimen de propiedad comunal, quedando prohibida su división y repartición¹³⁸. La finca proveía de madera al proyecto de carpintería de La Guadalupana, leña y productos forestales no maderables a los asociados, además de recreación a socios y no socios. Al evidenciarse el potencial turístico de la finca,

¹³⁷ La estrategia general de PROCAFOR se fundamenta en el desarrollo de experiencias prácticas de participación activa de las comunidades rurales, en la formulación e implementación de micro-proyectos productivos, que contribuyan a la solución de la problemática de desarrollo identificada, a través de procesos de participación y capacitación continua. Los grupos meta son pequeños productores locales, quienes cuentan con recursos forestales, en su mayoría asociados en diferentes formas organizativas, pero con una escasa formación empresarial y con un acceso limitado al crédito.

¹³⁸ La tenencia comunal implica que esos derechos no son exclusivos a un individuo, sino que son compartidos colectivamente por un grupo de individuos, que pueden formar una comunidad o ser miembros de ésta. En muchas poblaciones campesinas, principalmente indígenas, los individuos que obtienen la calidad de miembros del grupo social, también adquieren derechos de uso de la tierra y sus recursos; derechos que no pueden transferir a otras personas ajenas al grupo, como mecanismo de control social que emplean las comunidades para preservar su integridad territorial y cultural. La propiedad comunal representa un símbolo de cohesión, a través del dominio, posición y uso colectivo del territorio.

surgen las iniciativas locales para implementar un proyecto de ecoturismo. Mayra, Administradora del Parque Corazón del Bosque, nos cuenta cómo surgió la iniciativa:

“Este proyecto se pensó primero como una iniciativa para conservar lo que es la naturaleza y nuestro bosque, para establecer una cultura colectiva de respeto por los recursos naturales. En el bosque contamos con variedades de árboles como: encino, pino, roble, pinabete y muchas especies únicas de aves, como el Chipe de Cabeza Rosada. Bueno entonces, se pensó que se debería de crear un proyecto para proteger y conservar el medio ambiente, y que también fuera un proyecto que pudiera beneficiar y apoyar a nuestra comunidad. Además, era una buena oportunidad porque en aquel momento, no existían otros centros ecoturísticos en Santa Lucía”¹³⁹.

Luego de un estudio de factibilidad y mercadeo, se aprueba un fondo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), específicamente a través de su Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), por 21, 677 dólares para la construcción de la infraestructura básica para el parque; este fondo representa el 50% de los costos, cubriendo los socios el 50% restante con recursos propios (PNUD, 2006).

Como primer paso, se procedió a fortalecer la asociación. Se organizaron comisiones de trabajo y se asignaron tareas y responsabilidades, a fin de consolidar el sistema organizativo, como base para la sostenibilidad operativa del proyecto. Seguidamente, se formaron talleres de fortalecimiento de capacidades y la inducción al trabajo en conjunto, incluyendo la participación de hombres, mujeres y jóvenes, en igualdad de condiciones y responsabilidades.

Finalmente, se ejecutó la readecuación y/o construcción de los servicios periféricos del parque, tales como senderos naturales, miradores, rotulación, etc., dando como resultado el inicio de operaciones del centro ecoturístico Corazón del Bosque. Con la apertura al público de las instalaciones, en noviembre de 2002, el estatus cambia a parque ecológico y se ofrecen servicios de restaurante, hospedaje (cabañas y albergue para grupos), senderismo y observación de aves, salón de usos múltiples –Aula de la Naturaleza–, venta de artesanías, parque infantil, área de acampar, centros ceremoniales y temascal (véase Fotografías 14, 15 y 16).

¹³⁹ Entrevista a Mayra, Administradora del Parque Ecológico Corazón del Bosque, Aldea El Novillero, mayo de 2013.

Fotografía 14: Cabañas



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 15: Sendero



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 16: Altar Maya



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Debido al éxito inicial con que opera Corazón del Bosque y a la solvencia económica que La Guadalupeña demostró, donantes y agencias de cooperación estrechan relaciones con la organización y se facilitan procesos de gestión de recursos, que permiten invertir en obras de infraestructura y acceso¹⁴⁰.

En 2006, Corazón del Bosque gana el premio a la productividad rural otorgado por el Fondo Nacional para la Conservación (FONACON). Con este fondo se construyó un centro de capacitaciones, salón de Internet y albergue (véase Fotografía 17). Dentro de los objetivos del salón “Aula de la Naturaleza”, destaca el de servir de instrumento para la socialización de las experiencias de la asociación y las capacitaciones en educación ambiental a grupos interesados, organizados o no.

Los principales actores para la ejecución del proyecto ha sido la asociación, conformada actualmente por 74 socios, 48 hombres y 26 mujeres de Santa Lucía Utatlán, que se encargaron de tomar las decisiones trascendentales y propusieron las guías de acción a seguir. Adicionalmente, el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), estuvo encargado de autorizar los aprovechamientos forestales dentro y alrededor de áreas protegidas. Finalmente, las entidades financieras tuvieron gran importancia al aportar los fondos para la ejecución de las diversas actividades a nivel de campo.

¹⁴⁰ La Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupeña ha contado con el respaldo financiero de varias organizaciones nacionales e internacionales: el Fondo Nacional para la Conservación (FONACON), el Instituto Nacional de Bosque (INAB), la Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut'z Che', la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Fotografía 17: Albergue y Aula de la Naturaleza



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

En el centro la administración y ejecución del proyecto ecoturístico, se encuentra en manos de comitivas, formadas por habitantes locales propietarios colectivos de la tierra. Desde el principio, la meta del grupo de socios consistió en trabajar conjuntamente para habilitar el área como un centro ecoturístico, que pudiera recibir a visitantes locales, nacionales y extranjeros; pero también, en la perspectiva de construir las condiciones necesarias para ofrecer diversos servicios a todo tipo de turistas.

De acuerdo con los datos obtenidos en el trabajo de campo, en promedio el Parque Ecológico Corazón del Bosque, recibe 65 mil visitantes anuales. La presencia de éstos es principalmente los fines de semana, teniendo mayor nivel de afluencia en períodos vacacionales de Semana Santa, verano y diciembre.

“Recibimos visitantes extranjeros, que representan alrededor del 40% y lo demás es turismo regional, muchas personas de Sololá y de la región del Quiché llegan a visitarnos por utilizar el Santuario que tenemos en el cerrito, que es la parte más alta del bosque, donde ellos llegan a rezar o hacer sus ceremonias y celebraciones. Aquí en el cerrito, hay un espacio donde ellos pueden realizar sus ceremonias. En cambio, los extranjeros suelen viajar del Lago de Atitlán y Quetzaltenango al parque y aquí

llegan mucho para hacer senderismo en el bosque o para participar en actividades de observación de aves y muchos se quedan varios días en las cabañas, ubicadas en la entrada del bosque. Luego, los turistas nacionales llegan a visitar el bosque y también vienen grupos organizados que realizan asambleas o capacitaciones y ellos se pueden quedar a veces hasta una semana”¹⁴¹.

Pese a que en períodos diferentes la afluencia de turistas disminuye, las visitas al centro son constantes, lo que obliga a mantener una atención permanente. Para la atención al visitante, en el sitio trabajan 23 empleados fijos y 6 empleados estacionarios, quienes han recibido capacitación por parte de organismos como el Instituto de Capacitación y Productividad, el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) y el CONAP; además de convocar personal externo para actividades especiales, tal es el caso de los voluntarios del Cuerpo de Paz y del GEF (por sus siglas en inglés –*Global Environmental Facility*–), así como la realización de prácticas E.P.S.A. (Ejercicio Profesional Supervisado de Agronomía), por parte de la Facultad de Agronomía de la Universidad San Carlos de Guatemala.

Aunque en lo fundamental los promotores eran los habitantes propietarios de los terrenos, éstos promovieron que se incluyera también como socios participantes a otras personas de la localidad que, aunque no fueran dueños de las tierras, estuvieran de acuerdo en trabajar en el proyecto común. Es decir, existía el interés de abrir el proyecto a todos los comunitarios que quisieran abonar en la iniciativa. Cabe señalar que muchos de los socios que poco a poco se fueron integrando han sido jóvenes, quienes mantienen lazos de parentesco con los propietarios de predios, lo que muestra la importancia de las relaciones familiares para el impulso de microempresas sociales, como es el caso de la Asociación La Guadalupana, aquí descrita.

En cuanto a su funcionamiento, la Asamblea General aparece como el órgano de decisión colectiva, el espacio de consenso dentro del arreglo organizativo, y es de ella de donde se impulsan los comités especializados, en atender los diversos requerimientos de la empresa, así como los acuerdos y la forma de manejo del parque forestal.

¹⁴¹ Entrevista a Mayra, Administradora del Parque Ecológico Corazón del Bosque, Aldea El Novillero, mayo de 2013.

La Asociación funciona con una Junta Directiva, elegida por votación en Asamblea General cada dos años, con derecho a reelección; nunca la Asamblea ha elegido a una mujer como presidenta. Está conformada desde su constitución por un Director Ejecutivo, un Secretario y dos Vocales; esta instancia está a cargo de la elaboración de reglas y toma de decisiones, así como del seguimiento de la fase operativa de las estrategias. Los directivos no pueden ser sustituidos por ningún actor externo al grupo, únicamente por miembros activos de la Asamblea.

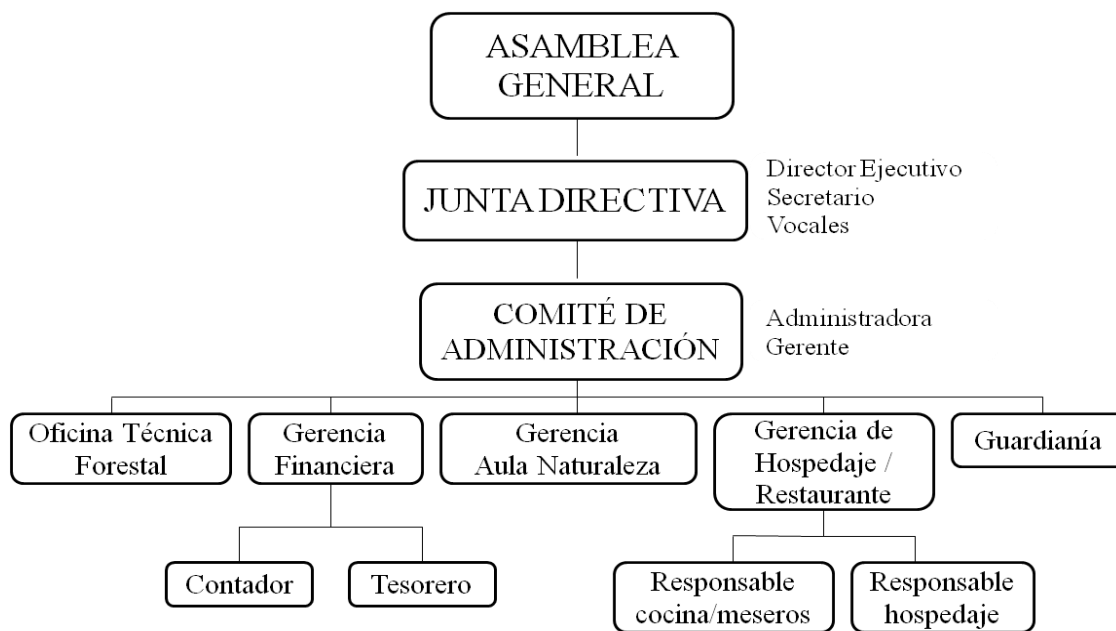
Habitualmente, la Asamblea la abre el Secretario, leyendo el orden del día y continúa con la intervención de los distintos miembros directivos especializados en los temas que se tratan. Una vez que han tomado la palabra los miembros de la Junta Directiva, todas las personas presentes tienen derecho a decidir. Los puntos aprobados en las actas son tomados como ley en La Guadalupana y es el documento con más legitimidad para los asociados. Se mantienen registros acerca de la identidad de los funcionarios administrativos, reuniones y resoluciones de la Asamblea, ingresos y gastos de la Asociación, de las contribuciones hechas por los usuarios del bosque, informes sobre la cantidad de productos cosechados del bosque, sanciones a infractores de reglas, registros contables y resolución de conflictos. Si existen problemas dentro de la estructura directiva, el mecanismo de discusión es reunir a las partes involucradas y a la Junta Directiva como mediador; si el conflicto es muy grande, se reúnen las partes involucradas y la Asamblea General.

Las gestiones del parque ante instituciones son realizadas por el Comité de Administración. Cuando se firman acuerdos, La Guadalupana aparece como la institución responsable, por ser la dueña legítima de la tierra y por poseer personalidad jurídica. Internamente, la Junta Ejecutiva media conflictos entre asociados y planifica otras actividades productivas potenciales; también toma decisiones importantes acerca de los avances del proyecto ecoturístico. Sin embargo, hemos observado que no siempre ha prevalecido la toma de decisiones colectivas mediante el consenso, la presencia de un estilo de liderazgo bastante autoritario o paternalista de parte de los directivos, ha provocado algunos retrocesos y ocasionado ciertas dificultades en los procesos de participación y gestión organizacional.

El Comité de Administración aparece como el órgano responsable de la planificación del Parque Ecológico Corazón del Bosque; genera los balances económicos, los costos de producción, los gastos de planificación, y también es facilitador de alianzas estratégicas con instituciones ligadas al desarrollo rural comunitario. De él dependen varias comisiones como la Gerencia Financiera (Contador y Tesorero), que genera la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa; la Oficina Técnica Forestal, que controla el ingreso al bosque y presta un servicio de vigilancia de los caminos forestales, regula las plantaciones y cosechas forestales, organiza y maneja el vivero; la Gerencia de Restaurante y Hospedaje; la Gerencia del Aula de la Naturaleza, que organiza talleres participativos y actividades en torno a la capacitación; y la Guardianía (distribuida por turnos).

La dinámica organizacional del Parque Ecológico Corazón del Bosque puede esquematizarse así:

Figura 26. Estructura organizativa Parque Ecológico Corazón del Bosque

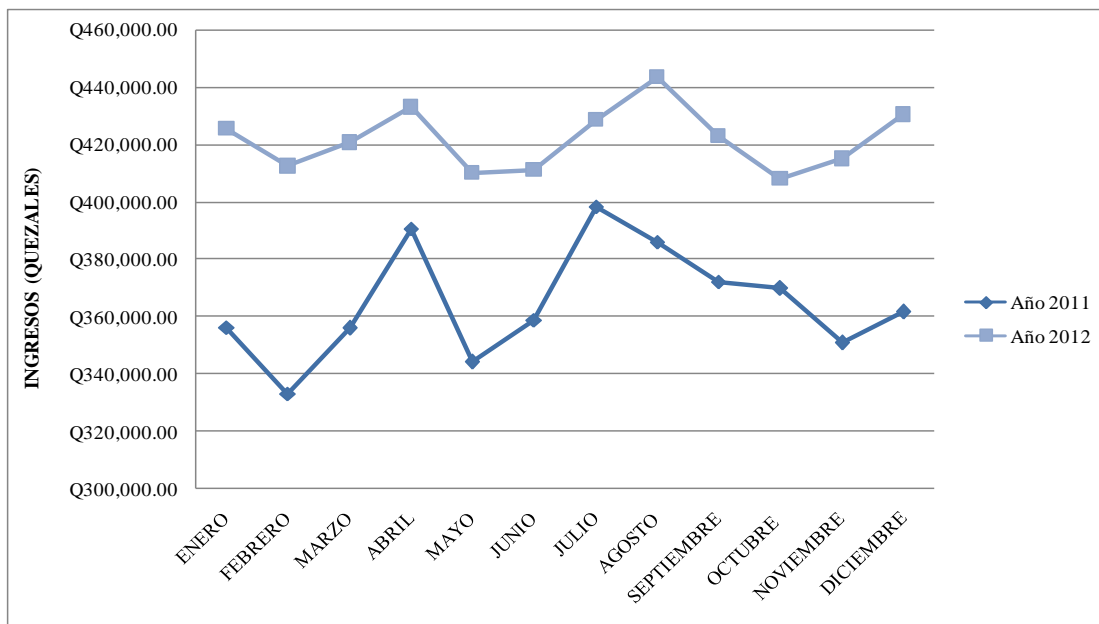


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo, 2013.

Este sistema organizativo responde a un procedimiento más bien práctico, de “reglas de juego” dirigidas y establecidas por el mismo grupo de socios, con el fin de regular y asegurar su condición de asociación. De manera que las disposiciones a cumplir con los acuerdos que se generan en este espacio, se manifiestan de forma concreta en las prácticas que realizan, en torno a la actividad turística y al funcionamiento del Parque Ecológico.

Para la gestión del proyecto ecoturístico, se tuvieron que dar cambios en las formas de organización del grupo de socios, específicamente en la distribución de su tiempo y trabajos productivos. En el parque se tienen establecidos diferentes tipos de actividades para la atención del visitante, algunas más especializadas que otras, como son las gestiones relacionadas con la administración del parque; el trabajo de los técnicos forestales, del equipo de cocina y restaurante, de los guías locales para los recorridos y la observación de aves. Algunas ocupaciones son menos especializadas y permiten la rotación de turnos de trabajo, como es el caso del guardia, el cobro para el acceso al parque y el módulo de recepción. Así, el trabajo en Corazón del Bosque, se ha configurado como una importante alternativa de ocupación y de generación de ingresos para los socios y para la comunidad (véase Figura 27).

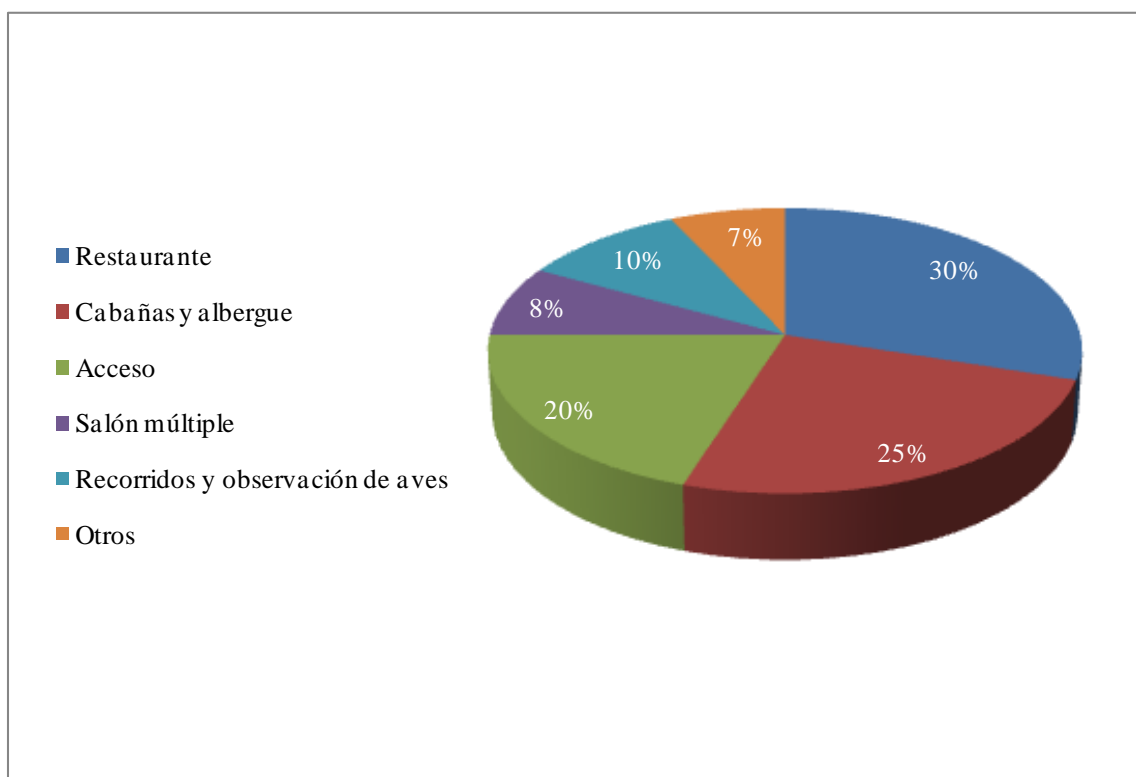
Figura 27. Ingresos totales Parque Ecológico Corazón del Bosque 2011 y 2012



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos recopilados en el Parque Ecológico Corazón del Bosque, 2013.

Las diferentes actividades y servicios que se ofrecen en el parque a los turistas configuran una renta colectiva que luego es distribuida entre los socios y que permite complementar los ingresos, que obtienen de las otras actividades productivas. Cada una de las áreas genera ingresos a la Asociación, destacando entre éstas el servicio de restaurante: 30%, las cabañas y el albergue: 25%, el acceso al parque: 20%, los recorridos y la observación de aves con guía: 11%, el uso del salón múltiple para grupos: 8%, y finalmente, los otros servicios como temascal, renta de casas para acampar y artesanías (véase Figura 28).

Figura 28. Configuración del ingreso por tipo de servicio Parque Ecológico Corazón del Bosque 2012



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos recopilados en el Parque Ecológico Corazón del Bosque, 2013.

El parque Corazón del Bosque ocupa el primer lugar de importancia de todas las actividades productivas de La Guadalupeana, y constituye hoy en día su principal fuente de ingresos. Existen otras actividades que se realizan en el área administrativa a la entrada del bosque, tales como la producción de carne de conejo, abonos orgánicos, hortalizas orgánicas y la producción de energía eléctrica. Sin embargo, el parque es el que genera más ingresos que todas las demás actividades productivas juntas. Algunas de éstas tienen como fin brindar materia prima al mismo.

En los períodos de poca afluencia, el turismo es visto como una complementariedad a otras acciones. La mayoría de las familias involucradas en el proyecto ecoturístico generan otros ingresos que provienen esencialmente de la agricultura (en la que destaca el cultivo del maíz, frijol y ayotes), del trabajo asalariado o jornal y del comercio local. Para la actividad agrícola en general, sea de subsistencia o económicamente rentable, se requiere de tierra para sembrar, presionando a los recursos naturales renovables por la competencia en el uso de la tierra. En actividades pecuarias, específicamente en la cunicultura, es poco común que los pobladores extraigan vegetación del bosque para alimentar a sus conejos; la madera es extraída del bosque para la construcción del parque.

Dentro de los ejes de trabajo de La Guadalupeana, como parte de la iniciativa de turismo comunitario Parque Ecológico Corazón del Bosque, se desarrollaron actividades específicas para lograr fortalecer los procesos productivos y de gestión de la Asociación. Entre éstas destaca el proyecto piloto de producción cunícula, iniciado en el año 2009 con el apoyo de la Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut'z Che', la cual está integrada por 34 organizaciones comunitarias, involucradas con el manejo sostenible de los recursos forestales. Dicho proyecto tiene como fin fortalecer los encadenamientos empresariales dentro de La Guadalupeana y producir carne de conejo semanalmente para el restaurante del Parque Ecológico Corazón del Bosque, generando fuentes de empleo y minimizando la dependencia del mercado de dicha carne de conejo.

El proyecto posee fuertes lazos de identidad dentro de La Guadalupeana, ya que hace aproximadamente cincuenta años, la Cooperativa Agrícola Santa Lucía R. L., con sede en El Novillero, se dedicaba principalmente a la producción de carne de conejo y brindaba alrededor de 900 fuentes de empleo en el área. La Santa Lucía R. L. marcó una etapa

importante en la conformación actual del territorio de El Novillero, pues significó el inicio de la organización comunitaria formal, con fines de desarrollo en la aldea. Como resultado de la venta de carne y piel de conejo, se beneficiaron laboralmente más de 450 familias en el área, se construyó un instituto por cooperativa y se sentaron las bases del cooperativismo en El Novillero. En busca de rescatar los beneficios obtenidos de esta actividad, los hijos de anteriores socios de la Santa Lucía R. L. gestionaron los fondos para la producción cunícula, aprovechando al máximo las capacidades instaladas en El Novillero. Uno de los objetivos iniciales del proyecto era brindar empleo a las socias de La Guadalupana y, en una primera fase, se llevaron a cabo talleres informativos con las mujeres, para el manejo de la producción de carne y el monitoreo general de las granjas.

Otra actividad que promueve la participación de las mujeres, en el mercado laboral en general y especialmente en el turismo, es la producción artesanal para la venta al turista, la cual sirve para diversificar las fuentes de ingresos y permite a la unidad familiar reproducirse socialmente.

Muchas organizaciones comunitarias ubicadas en la Cuenca del Lago Atitlán se dedican a la elaboración de productos artesanales y cuentan con tiendas propias para comercializarlos, bajo el criterio de comercio justo y solidario¹⁴². En Corazón del Bosque, se promueve la venta de artesanías elaboradas por las mujeres de la asociación que diseñan principalmente sombreros, canastos multiusos, aretes y llaveros; hechos con hojas de pino, así como con distintas semillas y materiales reciclados (véase Fotografías 18 y 19). El parque cuenta con una tienda de artesanías, especialmente para la venta de estos productos.

¹⁴² La Asociación Ixoq Ajkeem es una asociación comunitaria de 20 mujeres Tzutujiles de San Juan La Laguna, que unieron esfuerzos para mejorar su economía familiar, al confeccionar textiles con la técnica ancestral de telar de cintura teñidos con tintes naturales; la Asociación de Mujeres Iik Luna es una iniciativa de desarrollo comunitario, conformada por 25 mujeres Tzutujiles de Santiago Atitlán, que se dedican a la elaboración de artesanías de mostacilla, también tejen textiles tradicionales como güipiles y mantelería en telar de pie y cintura con tintes convencionales; la Cooperativa Copikaj es una organización integrada por mujeres y hombres de la etnia K'iche' de Santa Clara La Laguna, que se dedican a elaborar productos artesanales de caña y bambú, como canastos y lámparas. Poseen una tienda para vender sus productos y brindan demostraciones a los clientes sobre el proceso de producción de las artesanías.

Fotografía 18: Canastillas de hojas de pino



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 19: Aretes de semillas y materiales reciclados

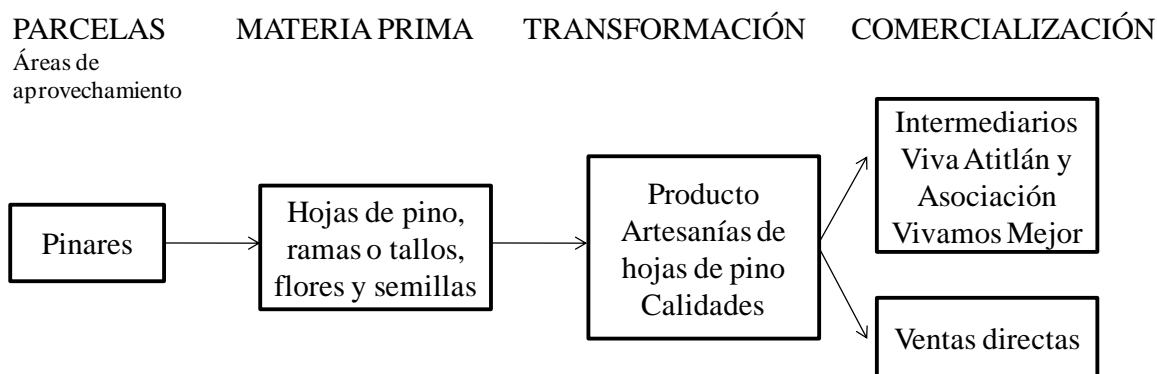


Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

La producción y comercialización de artesanías con hojas de pino de la Asociación La Guadalupana necesita ubicarse dentro del análisis y enfoque de la cadena productiva. Es un instrumento y sistema adecuado para ubicar a los diferentes agentes económicos, y a las distintas actividades interrelacionadas que se requieren para el diseño, producción, transformación y comercialización de un producto en un espacio dado.

El proceso de fabricación artesanal con hojas de pino requiere de varios insumos y procedimientos técnicos, para llevar a cabo las etapas de la producción hasta el producto final (véase Figura 29). La base de la producción es la disponibilidad de la materia prima. Los integrantes de la asociación poseen como capital natural las zonas boscosas, con grandes y extendidos pinares, donde pueden recolectar las hojas de pino, que sirven como materia prima. La obtención de la materia prima y producto final pasa por un proceso técnico: a) recolección y selección de las hojas de acuerdo con el tamaño y calidad de las mismas; b) limpieza y desinfección de las hojas de pino, las cuales garantizan un producto de calidad, durabilidad y agradable aroma; c) secado; y d) tejido de las hojas para los sombreros, canastos, etc.

Figura 29. Cadena productiva de artesanías de hojas de pino en el Parque Ecológico Corazón del Bosque



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, 2013.

La materia prima no tiene costo alguno, normalmente se recoge de las ramas que caen de los árboles, o de los que son cortados para leña. No se debe juntar directamente del suelo para evitar la humedad y el verano es la mejor época para la recolección. Por lo general, el grupo fija un día para la recolecta en las áreas de aprovechamiento; algunas mujeres se hacen acompañar por sus hijos, para que les ayuden en esta tarea.

“Para confeccionar los objetos, vamos a recoger las hojas en los lugares donde tenemos permiso, después clasificamos las hojas según su tamaño y luego hay que unir las con hilo de lino según el diseño que queremos formar. Como el pino es una planta que produce resina, al manipular las hojas se produce un efecto de barniz sobre los productos. Es un trabajo minucioso, hay que tener mucha paciencia y creatividad para desarrollar este trabajo. Para elaborar los canastos y sombreros, que son los productos que más vendemos, el tiempo que empleamos va desde las cinco hasta las diez horas diarias. Para establecer los precios de los artículos tomamos en cuenta los días de trabajo y el costo de los materiales que utilizamos”¹⁴³.

La ventaja de las artesanías de hojas de pino es el bajo costo de la materia prima, lo que permite iniciar la labor sin necesidad de hacer inversiones fuertes. Con este tipo de actividad, las mujeres pueden adquirir sus primeras experiencias en aspectos de producción y comercialización, para luego emprender iniciativas de inversión a niveles más avanzados.

El proceso de comercialización es otra etapa interrelacionada con otros procesos de la cadena productiva. En términos económicos, significa la realización de la producción a un precio de mercado, que representa el valor de la producción. Es importante considerar la competitividad, calidad del producto y canales de comercialización en los niveles de demanda.

En el proceso de la comercialización, existen diferentes agentes económicos que participan en ella, como los intermediarios *Viva Atitlán* y la Asociación *Vivamos Mejor*, ambos ubicados en la ciudad de Panajachel. *Viva Atitlán* es una tour operadora de ecoturismo integrada por organizaciones comunitarias, que promueve destinos turísticos y la venta de artesanías locales de sus asociados. *Vivamos Mejor* es una asociación sin fines

¹⁴³ Entrevista a Elvira, Artesana que forma parte de la Asociación La Guadalupana, Parque Ecológico Corazón del Bosque, Aldea El Novillero, mayo de 2013.

de lucro, que busca el desarrollo de las comunidades rurales del departamento de Sololá, a través de programas y proyectos enfocados al desarrollo sostenible y la autogestión comunitaria, así como la promoción de productos ecológicos y artesanías (véase Fotografía 20).

Fotografía 20: Artesanías y productos ecológicos



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Para vender directamente las artesanías a los consumidores y turistas a nivel local, las mujeres cuentan con una tienda equipada con una vitrina para poner sus productos en exhibición y venta, así como un catálogo que sirve de muestra de las artesanías elaboradas. Además, el grupo tiene contactos directos en las localidades vecinas y el incremento del turismo cultural trae también nuevas opciones de mercado.

5.3.2 Formación de redes y alianzas estratégicas

En la búsqueda de una mejor calidad y competitividad para la oferta turística rural comunitaria, ha resultado fundamental la organización y la asociatividad territorial de grupos de actores (prestadores de servicios turísticos y organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales) con objetivos comunes, así como la cooperación con los organismos públicos que intervienen en el sector.

En el Parque Ecológico Corazón del Bosque, se han hecho vinculaciones estratégicas que han fortalecido principalmente la organización y el funcionamiento operativo. La Asociación La Guadalupeña colabora desde hace tres años con la tour-operadora de ecoturismo Viva Atitlán, la cual está integrada por 10 organizaciones comunitarias de las etnias kakchiquel, k'iche' y tzutujil, que conforman la Red de Turismo Comunitario de Sololá y que pertenecen a los municipios de San Juan La Laguna, San Pedro la Laguna, Santiago Atitlán, San Lucas Tolimán, Santa Clara la Laguna y Santa Lucía Utatlán¹⁴⁴. Estas asociaciones decidieron unir esfuerzos para desarrollar sus potencialidades y hacer más eficientes sus acciones de promoción y mercadeo en el ámbito turístico y artesanal. Además de ofrecer tours y encuentros culturales, Viva Atitlán también está promoviendo la comercialización de artesanías y productos ecológicos (venta de café orgánico; textiles confeccionados en telar de cintura y pie, teñidos con tintes naturales y convencionales; artesanías de mostacilla, caña y bambú, hojas de pino, entre otros).

Asimismo, Viva Atitlán es la marca comercial de la Red de Turismo Comunitario de Sololá, la cual fue organizada en 2008 como un esfuerzo de la Asociación Vivamos Mejor por articular aquellas iniciativas en ese sector, con el fin de mejorar sus estándares de calidad y proyectarse al mercado para mejorar sus ingresos económicos y utilizar sus recursos de manera sostenible.

¹⁴⁴ Las organizaciones comunitarias que conforman Viva Atitlán son: Parque Ecológico Corazón del Bosque, en Santa Lucía Utatlán; Asociación Asumim, Parque Ecológico Chuiraxamoló y Asociación Copikaj, en Santa Clara La Laguna; Asociación Ijatz, en San Lucas Tolimán; Asociación de Guías Comunitarios Asotur y Asociación Iik Luna, en Santiago Atitlán; Asociación de Artesanas Teixchel, en San Pedro La Laguna; Asociación Rupalaj Kistalin y Asociación Comunitaria Ixoq Ajkeem, en San Juan La Laguna.

El Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), en conjunto con el Ministerio de Economía y la Asociación Vivamos Mejor, brindaron su apoyo técnico para el lanzamiento de la Tour-Operadora Comunitaria Viva Atitlán, quienes ayudaron para los gastos de operación, el soporte en temas de Internet, la publicación de una revista y un vídeo promocional “Turismo Rural Viva Atitlán”, traducido a cuatro idiomas.

La Asociación Vivamos Mejor participa en aquellos esfuerzos estratégicos a nivel departamental, que buscan la creación y diversificación de la oferta turística para segmentos especializados. A nivel municipal se trabaja en la creación y fortalecimiento de productos ecoturísticos, que promueven la conservación y uso sostenible de los recursos patrimoniales de las comunidades; el Sistema de Parques Regionales Municipales y la Red de Museos Temáticos son el reflejo de ese esfuerzo con el que se pretende contribuir al desarrollo de rutas y circuitos turísticos intermunicipales a nivel departamental.

Como una estrategia de promoción del ecoturismo en Atitlán, la Asociación Vivamos Mejor ha apoyado la consolidación de la Red de Ecoturismo Comunitario de Sololá, integrando en esta agrupación a múltiples iniciativas de diferentes municipios de Sololá y posicionándose dentro de la organización sectorial a nivel departamental y regional. Así también como una estrategia de mercadeo, la tour-operadora Viva Atitlán promueve dichas iniciativas comunitarias y municipales, con el objetivo de aumentar su comercialización y posicionamiento en el mercado turístico.

A partir de la formación de dicha Red, La Guadalupana tiene la posibilidad de acceder a mercados de mayor envergadura, estableciendo vínculos de cooperación con otras organizaciones y ofreciendo un determinado producto que puede ser disfrutado en diferentes áreas geográficas. Además, se trata de una estrategia de comercialización alternativa que, a través del intercambio de experiencias de trabajo y producción, permite un mayor conocimiento del mercado turístico y, por lo tanto, sirve para tomar decisiones correctas.

Generalmente, la Asociación La Guadalupana ha buscado acciones de promoción y comercialización, a través de las redes de turismo comunitario (véase Cuadro 19), ya que éstas se insertan en una dinámica de flujos turísticos a nivel regional, y se han convertido

en herramientas de gran importancia para las organizaciones que forman parte de la Cuenca del Lago Atitlán.

Cuadro 19. Principales canales de comercialización Parque Ecológico Corazón del Bosque

Prioridad	Canales de comercialización
1	Redes de turismo comunitario / Organizaciones sociales y no gubernamentales
2	Agencias de viajes / Operadoras turísticas
3	Reserva directa a través de su página web o de folletos impresos
4	Venta independiente y directa con los turistas
5	Revistas especializadas
6	Oficina propia

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Los principales canales de comercialización según los Directivos, son las redes de turismo comunitario, las alianzas con organizaciones no gubernamentales y operadoras turísticas; así como la reserva directa a través de la propia página web del parque ecoturístico o de folletos impresos, acciones promocionales que son el resultado de las ventajas de la asociatividad y la cooperación entre las Mipymes.

La vinculación del destino y sus emprendedores con el mercado turístico regional, nacional e internacional es una de las principales estrategias asociativas y, en este marco, se han podido concretar significativas iniciativas de promoción y mercadeo: recientemente, con el apoyo de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), las mujeres de la Asociación La Guadalupana, participaron en la sexta edición de la Feria Centroamericana de Artesanías *New World Crafts* 2013¹⁴⁵, celebrada en Antigua Guatemala; la cual tenía como objetivo fortalecer la plataforma de comercialización del sector artesanal centroamericano hacia el mercado internacional.

¹⁴⁵ *New World Crafts* es el evento del Sector de Artesanías, Artículos de Regalo y Decoración más importante de Guatemala y Centroamérica, que se ha establecido en América Central como un importante proveedor de los principales mayoristas en Estados Unidos, Canadá, Europa, México y Sudamérica, que año con año ofrece una selección de artículos de regalo, accesorios personales y decoración para el hogar; hechos a mano en Guatemala y Centroamérica.

“Este evento es de mucha importancia para nosotras, porque es un espacio de promoción comercial accesible y organizado con profesionalismo, por parte del equipo de la Comisión de Artesanías. Pensamos que es una excelente iniciativa, porque así se crea un espacio para que los artesanos de Centroamérica puedan encontrar mercado, y también es una oportunidad para visualizar productos de diferentes países”¹⁴⁶.

En esta edición, se contó con la participación de más de 100 empresas exportadoras de Centroamérica y más de 80 empresas importadoras de Estados Unidos, Europa, Australia y Latinoamérica; así como también con la asistencia de reconocidas empresas locales, comercializadoras y servicios vinculados al sector, generando importantes negocios y alianzas estratégicas entre los participantes y compradores, tanto locales como internacionales. Dicho evento fue organizado por la Comisión de Artesanías de la AGEXPORT, una entidad privada, no lucrativa, fundada desde 1982, que promueve y desarrolla las exportaciones de productos y servicios en Guatemala. AGEXPORT agrupa y representa a empresas guatemaltecas pequeñas, medianas y grandes, ofreciéndoles apoyo para posicionarse y permanecer en el mercado mundial. Asimismo, hace alianzas con el sector público, privado y la comunidad internacional, para incorporar a las Mipymes a la actividad exportadora, ofreciéndoles: capacitación, eventos de promoción comercial, programas de asistencia técnica, contactos internacionales, alianzas público-privadas, clusters de trabajo, etc.

Dentro de las estrategias de gestión que realiza La Guadalupeña, se ha buscado mantener una estrecha relación con diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales. En el año 2004, el Instituto Nacional Guatemalteco de Turismo (INGUAT) realizó con la colaboración de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), el Primer Encuentro Consultivo Nacional sobre Turismo Comunitario Indígena, que permitió crear en los años posteriores la Estrategia Nacional de Turismo Comunitario, la cual plantea un marco conceptual y estratégico sobre turismo comunitario, que tiene como objetivo consolidar y ampliar las redes de las organizaciones rurales e indígenas y de los pequeños negocios comunitarios, así como definir acciones de cooperación técnica. Entre

¹⁴⁶ Entrevista a Ileana, Artesana que forma parte de la Asociación La Guadalupeña, Parque Ecológico Corazón del Bosque, Aldea El Novillero, mayo de 2013.

sus principales avances se cuenta con la conformación de la Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala (FENATUCGUA), una entidad que agrupa a 29 comunidades, y que ha fortalecido su estructura mediante acciones de capacitación, concepción de planes operativos y acompañamiento a su ejecución.

El Parque Ecológico Corazón del Bosque se encuentra entre los destinos con que cuenta la FENATUCGUA; gracias al apoyo de esta organización, en el año 2005, se implementó una estrategia de desarrollo de tipo ruta para promover las actividades y atractivos turísticos de diferentes municipios, relativamente cercanos entre sí, ubicados en la Cuenca del Lago Atitlán.

Varias instituciones han contribuido de una forma u otra, a consolidar el proceso organizativo y de gestión de Corazón del Bosque (véase Figura 30), cabe destacar que los fondos donados son utilizados para inversión en infraestructura y fortalecimiento de actividades productivas y no para cubrir los costos de operación del parque.

La Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana (ACICAFOC) otorgó un financiamiento para desarrollar el sub-proyecto denominado “Apoyo a la conservación del patrimonio biológico y cultural”, mediante la promoción y el fortalecimiento del servicio ecoturístico ofrecido por Corazón del Bosque, además de llevar a cabo capacitaciones en turismo e intercambio de experiencias internacionales; el Instituto Nacional de Bosques (INAB) impartió asesorías relacionadas con el recurso forestal de la Finca Pachipac y coordinó intercambios de experiencias con otras organizaciones comunitarias.

El Fondo Nacional para la Conservación (FONACON) aportó la cantidad de 11 mil 625 US\$, para la construcción del centro de capacitaciones “Aula de la Naturaleza”. En el año 2002, con el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD, se financiaron las construcciones del restaurante, cocina, bar ecológico y tienda de artesanías; posteriormente, a través del INGUAT y en colaboración con la AGEXPORT, se obtuvo un apoyo adicional para construir las oficinas administrativas del parque, realizar capacitaciones y material publicitario.

Por otro lado, la Guadalupeana coopera con CONAP en la determinación de normas y regulaciones; sin embargo, la institución rara vez discute con la asociación la creación de reglas y las coordinaciones se limitan a actividades puntuales.

Asimismo, genera y hace cumplir las normas de uso e ingreso al bosque, interactúa con los grupos usuarios en cuanto a suministrar los derechos y obligaciones de éstos, administra los productos forestales; de tal manera que decide la cantidad de productos que puede cosechar cada grupo (véase Cuadro 20). Los registros sobre el monitoreo de las condiciones del bosque y los informes sobre la cantidad de productos cosechados, son enviados a la oficina de la sede regional de CONAP en Sololá.

Cuadro 20. Normas locales sobre el ingreso y uso de productos del bosque comunal vigentes en el año 2012

Reglas	Sanción al incumplimiento de la norma	Ejecutor
Se permite el ingreso al bosque a cualquier persona que pague la cuota de entrada	Pago de ingreso, expulsión del bosque	Parque Corazón del Bosque
Queda terminantemente prohibido cortar leña, extraer broza del bosque, arena de la veta a personas no autorizadas por la Asociación	Notificación a CONAP	La Guadalupeana
Las áreas destinadas a las ceremonias deben ser sagradas y se debe respetar la libertad de culto de los visitantes	Llamada de atención, expulsión del bosque	Parque Corazón del Bosque
La venta de leña será normada por la Asociación y ésta decide a quién venderla		La Guadalupeana
El derecho de paso es gratuito para los habitantes cercanos al bosque		Parque Corazón del Bosque
Queda definitivamente prohibida la destrucción del patrimonio de la Asociación	Notificación a la policía nacional	La Guadalupeana
Queda definitivamente prohibida la extracción de especies vegetales y la caza de animales	Notificación a CONAP	Parque Corazón del Bosque
Cualquier extracción para consumo familiar y comercial debe contar con previa autorización de CONAP y de la Asociación propietaria del área	Notificación a CONAP, pago de multa	La Guadalupeana
Los visitantes deben mantener un comportamiento armonioso cuando se encuentren dentro del bosque (prohibido tirar basura)	Llamada de atención, pago de multa	Parque Corazón del Bosque
Prohibido el pastoreo dentro del bosque	Llamada de atención	Parque Corazón del Bosque
La Junta Directiva de la Asociación delega y confía en el Comité de Administración y en la Gerencia del Parque “Corazón del Bosque”, para la toma de decisiones en torno al bosque		Asamblea General

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos recopilados en el Parque Ecológico Corazón del Bosque, 2013.

La relación con el CONAP se enfoca principalmente en el respeto a las normas establecidas en el Plan Maestro de la Reserva de Usos Múltiples de la Cuenca del Lago Atitlán (RUMCLA), las cuales regulan el uso a los productos forestales, con el fin de asegurar la continuidad del bosque. El CONAP toma decisiones acerca del cambio de uso del suelo, de la cantidad de los productos que se cosechan en el bosque y de la tecnología con que deben realizarse estos aprovechamientos; La Guadalupeana no puede decidir sobre estas acciones, incluso estando en su legítima propiedad.

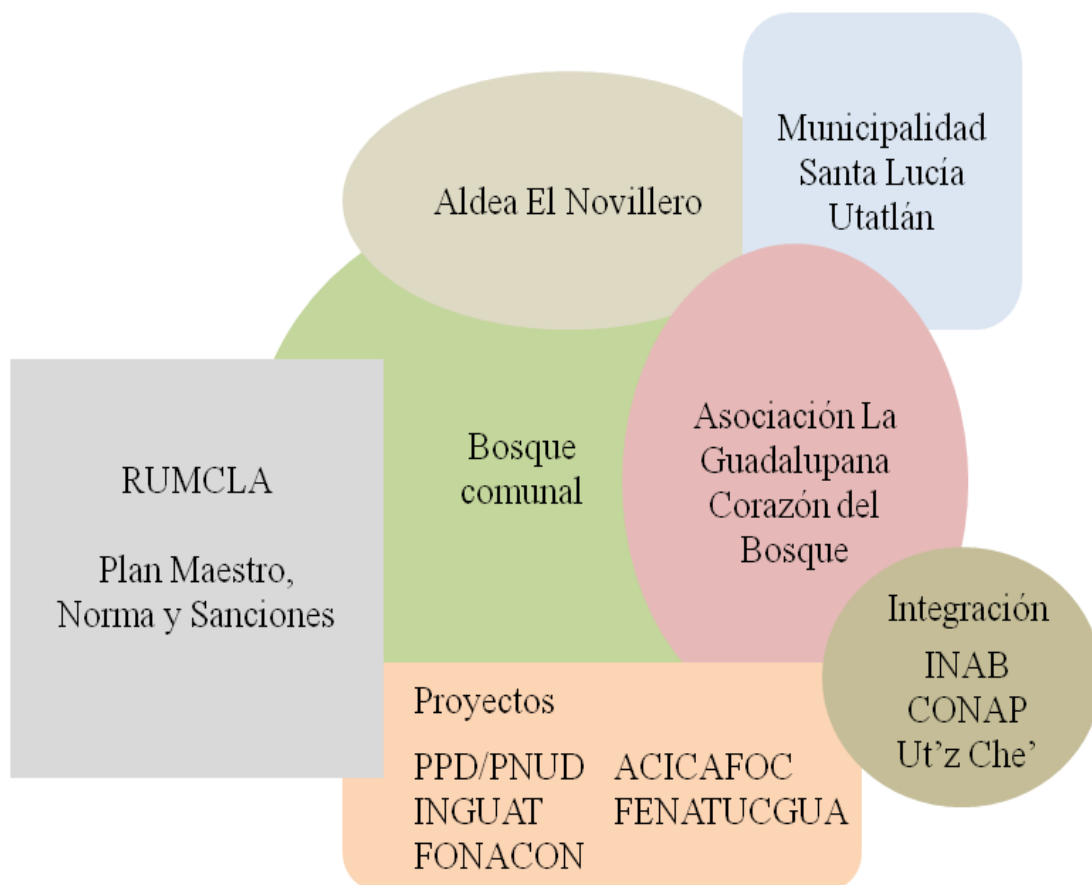
“[...] El área protegida Atitlán fue declarada como Parque Nacional en 1955 y luego a través de un estudio técnico de recategorización, su condición cambió a una Reserva de Uso Múltiple en 1997. Básicamente, como toda área protegida, existe una normativa a través de un plan maestro de la RUMCLA, donde se han diferenciado zonas de uso y cada una de éstas tiene distintas características y plantea diferentes grados de conservación de los recursos naturales. Las zonas más restrictivas son las de Bosques Protectores y Manejo Forestal. Esta área protegida de la RUMCLA está siendo administrada por el CONAP, que es el ente rector del área protegida. Como ley, tenemos establecido que toda actividad que se desarrolle dentro de áreas protegidas, debe ir amparado por un instrumento ambiental de evaluación ambiental y entonces a nosotros, nos toca cubrir esa parte. Es decir, que toda clase de proyecto que aquí se ejecute, de cualquier índole, sistemáticamente nos toca evaluar cada uno de los proyectos”¹⁴⁷.

Por otro lado, la participación de la Municipalidad de Santa Lucía Utatlán, dentro de la gestión del parque, se limita a la autorización de trámites legales; ésta no tiene ninguna injerencia en la toma de decisiones o en el sistema de reglas y normas de La Guadalupeana.

Los organismos nacionales e internacionales aportan recursos para fortalecer la organización comunitaria; sin embargo, existe una separación entre estas entidades y la aldea El Novillero, pues los apoyos van destinados únicamente a fortalecer la organización y productividad del parque. Organizaciones de la sociedad civil como la Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut’z Che’ o la Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana (ACICAFOC), luchan por agrupar comunidades forestales para que la presión sobre los órganos estatales se hagan más fuerte.

¹⁴⁷ Entrevista con Francisco, Director Técnico de la sede regional de CONAP en Sololá, junio de 2013.

Figura 30. Actores vinculados a los procesos organizativos y de gestión del Parque Ecológico Corazón del Bosque



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, 2013.

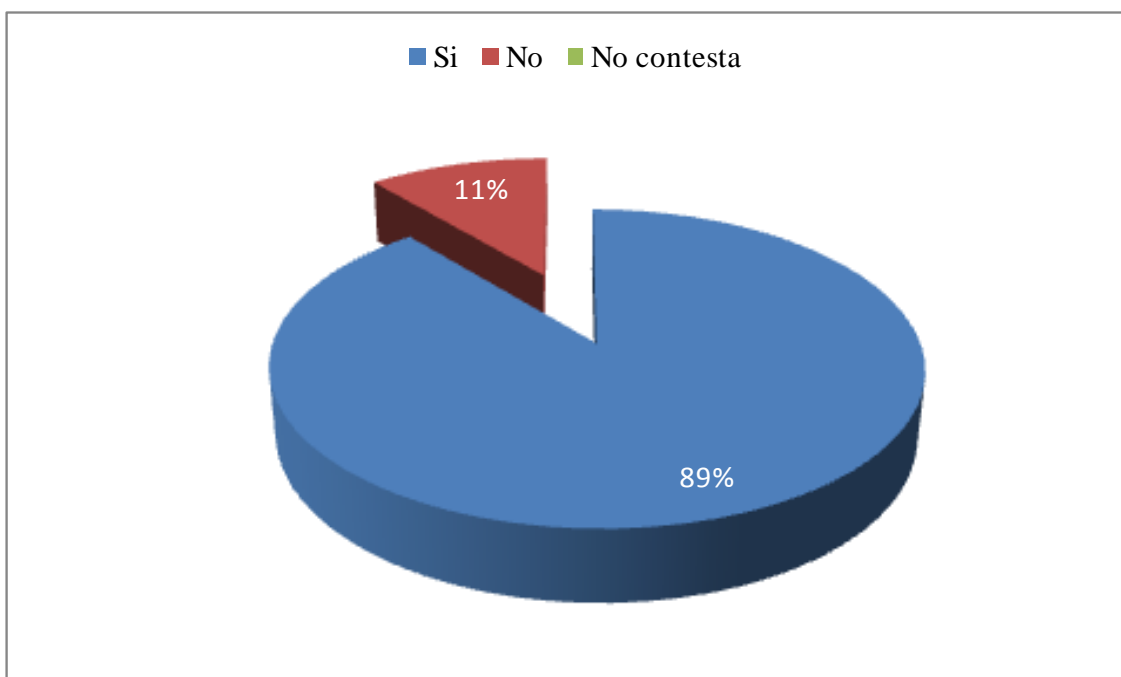
5.3.3 Hacia la construcción de una estrategia local de gestión de recursos

▪ Capacitación técnica y gestión financiera

En Corazón del Bosque, la formación a través de programas de capacitación ha sido un elemento clave para alcanzar los objetivos marcados en la mejora de la competitividad e incremento de la productividad. Los asociados a La Guadalupeana han contado con apoyo y capacitación constante, por parte de su propio equipo técnico y a través de instituciones como INGUAT, FENATUCGUA, INAB, INTECAP, entre otras.

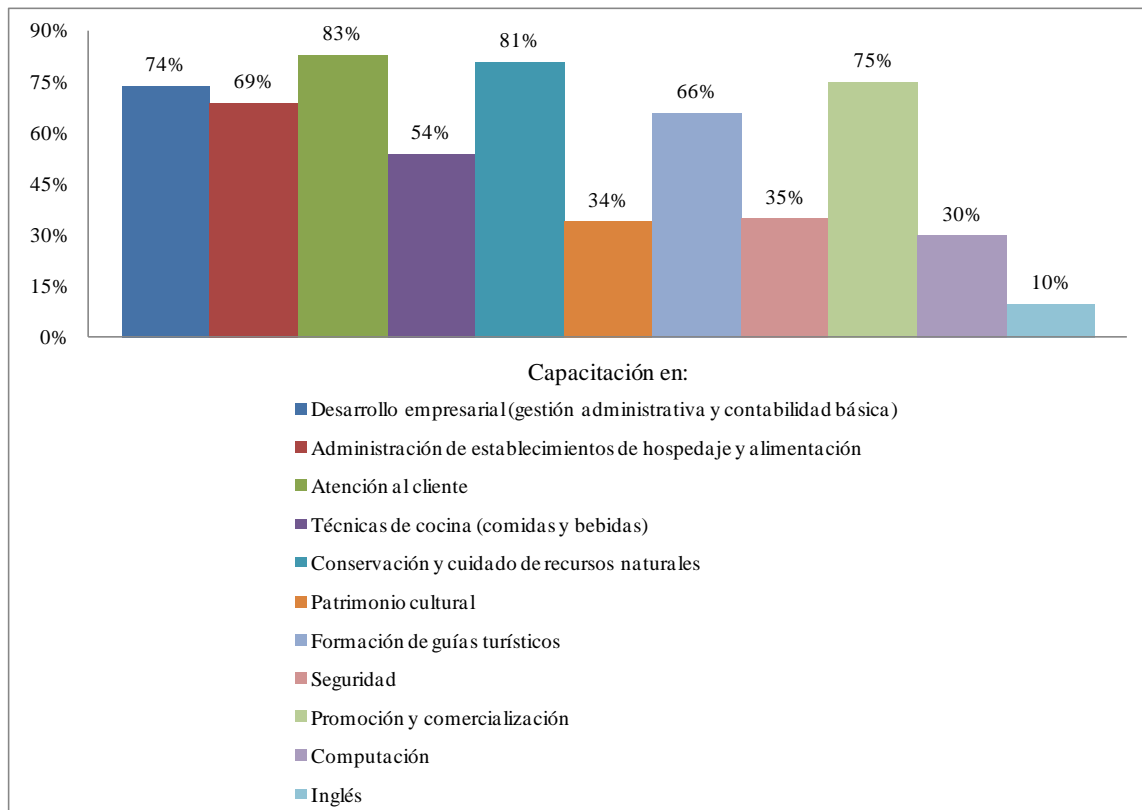
De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de campo, el 89% de los Directivos y Responsables de las comisiones de trabajo que han respondido el cuestionario, participaron en talleres participativos y acciones de capacitación en los últimos años (véase Figura 31). Los cursos recibidos por el grupo de asociados y trabajadores del parque han estado enfocados principalmente en la atención y servicios al cliente, la educación ambiental, la promoción y comercialización de productos turísticos, el desarrollo empresarial y manejo administrativo del centro turístico (véase Figura 32.).

Figura 31. Participación en acciones de capacitación Parque Ecológico Corazón del Bosque



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Figura 32. Capacitación recibida Parque Ecológico Corazón del Bosque



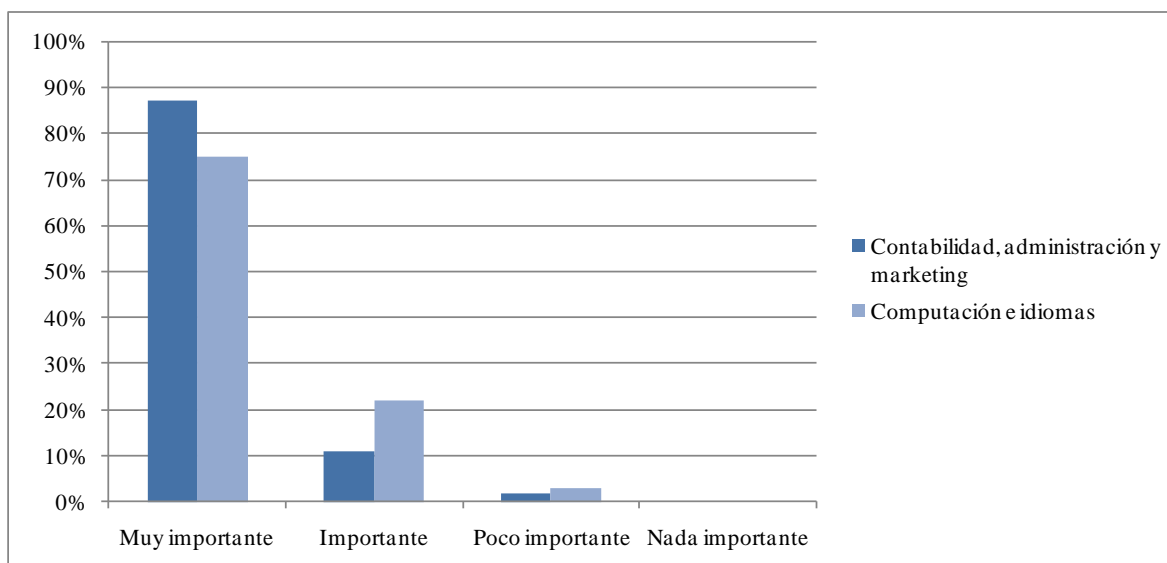
Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Dentro de las actividades realizadas para la formación de los socios, las capacitaciones en torno a la conservación y cuidado del medioambiente (que incluyen una diversidad de temas relacionados con la gestión de bosques, los sistemas agroforestales y la producción sostenible, la biodiversidad, etc.) han sido una prioridad para la asociación, quien además dispone de un espacio amplio, propio para organizar los diferentes cursos y talleres en colaboración con otras organizaciones.

Los socios reconocen que existe un alto grado de motivación por participar en las actividades programadas y que a pesar de los inconvenientes, la participación es alta. El apoyo técnico y las capacitaciones han permitido fortalecer la cohesión social, así como obtener un mejor rendimiento y clima organizacional, mediante la consolidación de técnicas de trabajo en equipo, que fomentan la cooperación y la coordinación entre todos los miembros.

Sin embargo, aunque se cuenta con una base bastante consolidada, los Directivos consideran necesario perfeccionar algunas habilidades, como la formación para la gestión administrativa y financiera, ya que resultan ser temas complejos que exigen una mayor preparación y responsabilidad en la toma de decisiones. El 87% opinan que es necesario priorizar la capacitación en contabilidad, administración y *marketing*; de igual manera, es importante el aprendizaje del inglés y computación como herramientas de trabajo (véase Figura 33). Algunos han tenido la oportunidad de recibir cursos de inglés y clases de informática, gracias a dos profesores contratados tres veces al mes para enseñar a los socios cómo utilizar el software, indispensable para realizar los trabajos de registro e informes estadísticos de los proyectos productivos, que se llevan a cabo dentro del parque.

Figura 33. Valoración por parte de los Directivos del Parque Ecológico Corazón del Bosque para priorizar la capacitación en contabilidad, administración y *marketing*; computación e idiomas



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Otro de los principales objetivos de La Guadalupeana, es la incidencia de la organización en el contexto nacional y regional. La socialización de la experiencia del Parque Ecológico Corazón del Bosque, realizada a través de la participación activa en espacios de discusión de temas relacionados con el turismo comunitario y la conservación

de los recursos naturales, además de asistir a encuentros y reuniones, ha sido una actividad recurrente.

Desde 2009, la asociación forma parte de la Subcomisión de Recursos Naturales de la Unidad Técnica del Consejo Departamental de Desarrollo de Sololá; ha participado en la formulación y la implementación de proyectos locales de manejo forestal, así como en programas de gestión ambiental, gestión de riesgos y reducción de desastres.

En julio de 2011, se representó a la Asociación en el *Encuentro Centroamericano de Organizaciones Campesinas y Sociedad Civil. Gestión Local de la Tierra y sus Recursos Naturales*, realizado en Managua, Nicaragua y organizado por el Grupo Tierra de Nicaragua; en donde se reunieron asociaciones campesinas centroamericanas, bolivianas y mexicanas, para discutir la posición de las organizaciones campesinas en torno a las políticas de acceso a la tierra y recursos naturales renovables. La experiencia del Parque Ecológico Corazón del Bosque, fue socializada por medio de una presentación hacia todas las instituciones participantes.

En los meses de octubre y noviembre de 2012, la Asociación Ut'z Che' apoyó para la realización de dos intercambios de experiencias entre diversas organizaciones comunitarias, ubicadas en varias regiones del país, con el fin de crear un espacio de reflexión común e identificar posibles puntos de trabajo conjunto sobre turismo, diversificación de actividades productivas, alianzas estratégicas, incidencia política, entre otros; la iniciativa consistió en la visita de La Guadalupana a otros organismos miembros de Ut'z Che', en los departamentos de Quiché, Petén y Alta Verapaz.

Los aportes de estos intercambios permitieron canalizar asistencia financiera y técnica, a través de diversos programas como el Programa Manejo Integrado de Ecosistemas en Comunidades Indígenas y Campesinas de Centroamérica (convenio con ACICAFOC), el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD y el apoyo a cadenas productivas (convenio con FONACON). La Guadalupana desde su formación, ha demostrado un buen manejo de fondos en los proyectos, en los cuales ha solicitado financiamiento y en muchas ocasiones, se ha beneficiado de recursos para implementar actividades productivas.

Por tanto, han gestionado fondos semilla para la elaboración y ejecución de un proyecto invernadero y también para la construcción de una pequeña central micro-hidroeléctrica, en donde se aprovecha el cauce del río Novillero, que es un ramal del río Nahualá que atraviesa esa reserva natural, para producir energía limpia. Esta propuesta se elaboró en idioma inglés y se realizó la traducción al español, adicionalmente se brindó acompañamiento para las mediciones del caudal y visita de campo, que realizaron los representantes del PPD/PNUD. El resultado fue el otorgamiento de un fondo de 19 mil dólares, para la ejecución del proyecto (PNUD, 2010).

El técnico Carlos, quien está a cargo de la pequeña hidroeléctrica, nos comenta:

“[...] La construcción de la hidroeléctrica empezó en noviembre de 2008 y concluyó a finales del 2009. Esta pequeña presa fue construida en el cauce del río El Novillero, para crear el embalse que aprovecha la corriente y que genera energía hidráulica. Es importante mencionar que todos los trabajos, desde el estudio hidrológico hasta la instalación del generador, estuvieron a cargo de la empresa Xelateco de Quetzaltenango. La pequeña turbina genera 2.5 kilovatios por hora, lo que permite iluminar 60 focos ahorradores –de 40 a 45 lámparas– para los albergues, así como 20 computadoras. [...] Esta micro-hidroeléctrica permite ahorrar el 50 por ciento de la factura por electricidad del parque, lo que puede ser invertido en otros proyectos dentro de la reserva. Además consideramos que el uso del caudal del río para hacer funcionar una turbina eléctrica, es un ejemplo que deberían de seguir las aldeas a lo largo de su cauce, ya que no altera su curso del afluente y abarata el consumo de energía”¹⁴⁸.

De igual manera, se realizaron gestiones para la producción hortícola orgánica bajo invernadero, aprovechando el abono que produce el bosque, la crianza de conejos y las composteras. Con esta práctica se evita el uso de químicos, previniendo la contaminación del medio ambiente. Esta área de 60 metros cuadrados produce las principales hortalizas utilizadas en el restaurante del Parque Ecológico Corazón del Bosque.

La formulación y ejecución de este proyecto incluyó cotizaciones, diseño del sistema de riego, costos y beneficios. También se llevaron a cabo actividades para la capacitación de tres trabajadores y socios de La Guadalupana, quienes tienen a cargo la

¹⁴⁸ Entrevista con Carlos, líder comunitario y técnico responsable del proyecto de la micro-hidroeléctrica en el Parque Corazón del Bosque, Aldea El Novillero, mayo de 2013.

producción de las hortalizas, en la elaboración de abonos y fertilizantes orgánicos e hidroponía (véase Imágenes 21 y 22).

Fotografía 21: Proyecto invernadero



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

Fotografía 22: Hidroponía



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

La organización está integrada por 74 asociados, 26 mujeres y 48 hombres, con un promedio de seis integrantes por familia, lo que hace incrementar a 444 el número de beneficiarios directos, que son los comunitarios y comunitarias de la Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupeana. Además, está generando empleo, ya que se crearon 23 puestos permanentes y 6 operativos estacionarios. Anualmente el proyecto brinda alrededor de 300 jornales por concepto de limpias, mantenimiento de suelos y reforestación.

Para el año 2012, La Guadalupeana obtuvo ingresos por más de 400 mil quetzales, provenientes principalmente del turismo a través del Parque Ecológico Corazón del Bosque y de la venta de productos forestales. Los gastos más fuertes que sufre la asociación son el

pago de salarios de los trabajadores y los impuestos; dichas tareas están a cargo de la comisión de finanzas y de fiscalización, que ejecutan el seguimiento administrativo y financiero de la empresa, por medio de la delegación de responsabilidades, en diferentes personas con capacidades apropiadas a cada área de trabajo.

Debido a la canalización de recursos, mediante diversas estrategias de cooperación y alianzas con otras organizaciones, la empresa ha contado con programas de apoyo constantes para la formación de sus socios, asistencia técnica, organización e infraestructura productiva. A medida que se ha ido consolidando la capacidad de gestión, funcionamiento y dinámica organizacional del grupo, la asociación ha logrado mantenerse a si misma y las ganancias se han reinvertido en proyectos que beneficiaron a la comunidad. El proyecto crianza y comercialización de conejos ha sido una ventana que permitió la participación de comunitarios locales con La Guadalupana, generando oportunidades de empleo. Se fortaleció también la actividad de la artesanía, elaborada por mujeres que diseñan sus propios productos hechos con hojas de pino; se han llevado a cabo acciones de gestión y comercialización productiva, para la venta en el mercado regional.

Al Comité de Directivos se le pidió que priorice las inversiones, según el grado de relevancia para la comunidad y se muestra el resultado en el siguiente cuadro:

Cuadro 21. Prioridades de inversión comunitaria Parque Ecológico Corazón del Bosque

Prioridad	Inversión
1	Bienestar de la comunidad (salud, educación, infraestructura, empleos, etc.)
2	Reinvertir en la empresa
3	Proyectos complementarios al turismo
4	Proyectos ajenos al turismo
5	Préstamos a los miembros de la comunidad

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos a través del cuestionario, 2013.

Según los Directivos, el bienestar de la comunidad es la principal prioridad de inversión por parte de la asociación. También consideran relevante reinvertir parte de los beneficios generados en la propia empresa y en la creación de proyectos complementarios y ajenos al turismo, para garantizar la dinamización de la economía local y evitar una excesiva dependencia a la actividad turística.

▪ *Uso actual y potencial de los recursos naturales*

La Asociación La Guadalupana, creada en 1990, compró al banco de tierras la finca Pachipac y bajo punto de acta, se decidió no parcelarla y conservarla como bosque comunal¹⁴⁹. Su conservación prohibía la tala intensiva, realizándose cortas altamente selectivas de madera y recolección de leña. En 2004, se inició el proyecto de ecoturismo comunitario Corazón del Bosque.

En cuanto a la gestión colectiva del bosque, cuenta con una normativa formal (tomada en conjunto y aceptada como ley por los usuarios), que permite la resolución de conflictos internos y externos (véase Cuadro 22). La Asociación es la responsable de la continuidad del bosque y sus normas prohíben las cortas intensivas de madera, recolección de leña y extracción de subproductos del bosque. Existe un sistema definido de sanciones por falta a las reglas. Los socios no son libres de cosechar ninguna cantidad de leña, sin acudir a las autoridades de La Guadalupana; los aprovechamientos forestales realizados que no respetan las decisiones, disposiciones y normas de uso del bosque, son altamente penados por CONAP.

La organización funciona bajo una serie de arreglos institucionales formales e informales, las normas son conocidas y entendidas por la mayoría de los socios, quienes están conscientes de las sanciones que implica infringir las reglas. Éstas se reconocen y son consideradas justas y aceptadas como ley. Las reglas no son flexibles, incluso en momentos de emergencias o problemas inusuales que afecten a los socios.

La población cercana utiliza principalmente los senderos del bosque para movilizarse a pie de un poblado a otro. Aunque existen normas que indican que los usuarios deben pagar Q5 por ingreso, este grupo no realiza ningún pago. La asociación acepta este hecho, como un reconocimiento al derecho ancestral sobre el bosque, ya que antes de existir La Guadalupana y Corazón del Bosque, el grupo lo utilizaba como vía de paso.

¹⁴⁹ En el Registro General de la Propiedad, el bosque se encuentra inscrito legalmente a nombre de la Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupana. Sin embargo, localmente los socios lo denominan como bosque comunal, por ser de uso colectivo.

Además de su riqueza natural, el bosque comunal posee también importantes valores culturales y constituye un símbolo de tradición, identidad y cosmogonía (véase Imagen 20). Por sus características, el bosque de La Guadalupana es utilizado como centro de convergencia religiosa, especialmente en lo referente a la cosmovisión maya, aunque las prácticas religiosas no se limitan únicamente a estas creencias y pueden ser diversas; grupos cristianos, católicos y evangélicos, coinciden en el bosque para sus celebraciones, siendo común observar en los grupos cristianos, prácticas ancestrales mezclándose con las prácticas occidentales.

Fotografía 23: Ceremonia en el cerro Pachipac



Fuente: Léa Manet, 2013.
Acervo personal

La cultura maya tiene en el parque Corazón del Bosque, un espacio de encuentro con la naturaleza y respeto por las creencias religiosas indígenas. Antes de inaugurarse el Parque Ecológico, un altar fue habilitado en el bosque por un sacerdote local, para la práctica de la cosmovisión maya; éste se ubica estratégicamente en el bosque, brindando a sus visitantes accesibilidad y seguridad. El parque cuenta además con un altar que venera a la Virgen de Guadalupe y se localiza en la cima del cerro Pachipac.

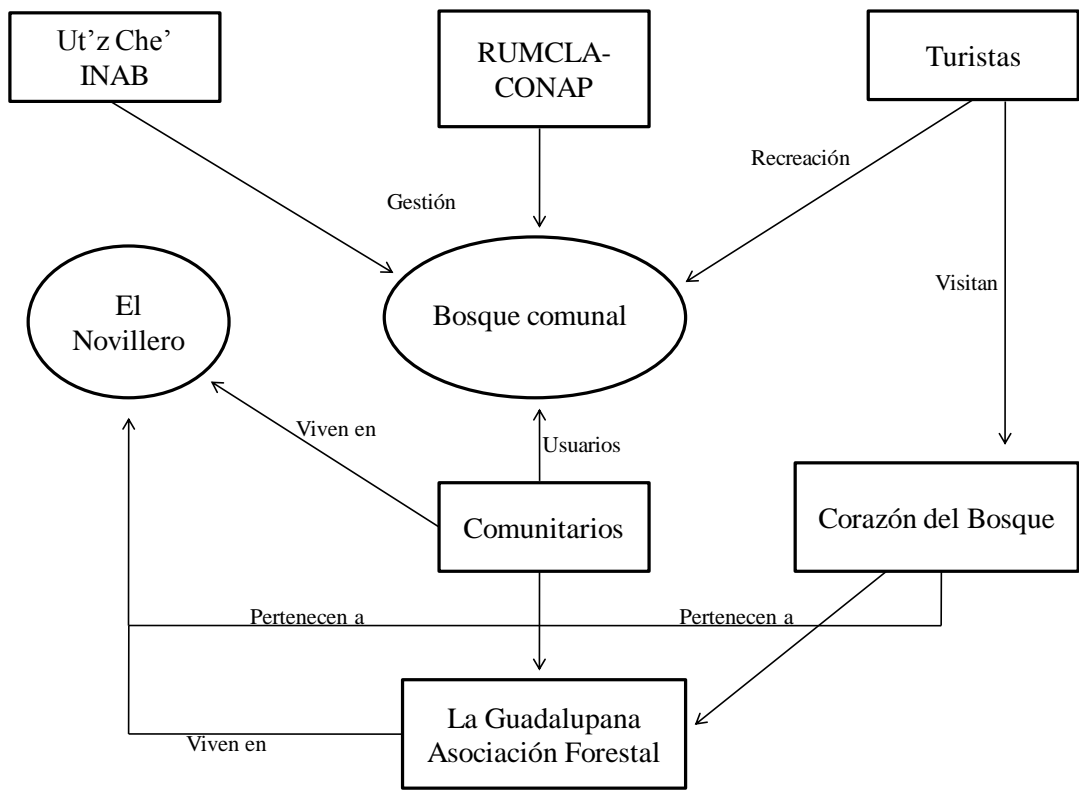
Cuadro 22. Actividades operativas y administrativas llevadas a cabo por La Guadalupeana en el bosque comunal

Actividad	Regla creada y ejecutada por la Asociación	Coordinación	Regla impuesta por CONAP e INAB
Plantación de semillas	X		
Cosecha de productos forestales	X		
Venta de productos forestales	X		
Distribución de la ganancia	X		
Determinación de la cantidad de productos forestales cosechados	X		X
Determinación del tipo de tecnología usada en la cosecha			X
Determinación de quién está autorizado para cosechar	X		
Determinación del tipo de uso que puede hacerse de los productos	X		
Monitoreo de las condiciones del bosque	X	X	
Monitoreo del cumplimiento de las reglas	X	X	
Sanción a los violadores de las reglas		X	
Arbitrar disputas entre los usuarios	X		
Interacción con autoridades superiores	X		

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo y en los datos recopilados en el Parque Ecológico Corazón del Bosque, 2013.

El bosque comunal de La Guadalupeana, es un sitio complejo en donde confluyen muchos actores, que conforman la realidad actual de la gestión colectiva de los recursos naturales, en torno a un reconocido sistema de normas y regulaciones (véase Figura 34).

Figura 34. El bosque comunal de La Guadalupana como sitio complejo



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, 2013.

La Asociación está comprometida con la continuidad de los bosques y fuentes de agua, y especialmente de su bosque comunal. La amenaza de talas ilegales está regulada por un fuerte sistema de normas locales, que han funcionado para protegerlo de estas amenazas. Sin embargo, en el año 2004, dos hectáreas de bosque fueron consumidas por un incendio forestal y el manejo del fuego se convirtió desde entonces en una necesidad latente dentro del bosque.

En junio de 2007, en colaboración con la Ut'z Che', la Asociación *Vivamos Mejor* y la Secretaría para la Prevención y Control de Incendios Forestales de Sololá, se trabajó en la gestión de un plan de manejo integrado del fuego, con una duración de seis años, el cual tiene como principales objetivos: disminuir el riesgo de pérdida de bosque generada por incendios forestales, por medio de la elaboración de brechas cortafuegos; realizar una

quema prescrita demostrativa en una parte representativa del bosque; capacitar al personal para responder de una manera efectiva ante la amenaza de un incendio forestal.

La realización de cursos, charlas y capacitaciones sobre educación ambiental es otra de las prioridades de la asociación; también se han llevado a cabo actividades para la conservación del medioambiente, tales como la producción agrícola orgánica y el manejo de desechos sólidos. Éste último fue el resultado de un proyecto con alumnos de la Escuela Oficial Rural Mixta El Novillero, para construir un centro de acopio (hecho con ecoladrillos), que sirve para almacenar y clasificar la basura reciclable y luego llevarla a los depósitos.

Tanto el plan integral de manejo del fuego, específico para el Parque Ecológico, como las capacitaciones sobre reciclaje en la escuela El Novillero, han significado un aporte significativo en los esfuerzos por asegurar la continuidad del bosque comunal. Ambos proyectos se realizaron mediante el trabajo conjunto con actores locales y organizaciones especializadas, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común, a partir del aprovechamiento de los diversos recursos y potencialidades endógenos.

El Parque Ecológico Corazón del Bosque enfoca sus esfuerzos hacia la organización y diversificación de la producción, la comercialización y el uso de los recursos locales existentes en el territorio, esto lo convierte en un actor importante dentro del encadenamiento empresarial a nivel de la Cuenca del Lago Atitlán y a nivel nacional.

La producción de carne de conejo y hortalizas orgánicas para ser consumidas en el restaurante, el manejo de desechos sólidos en el parque, la utilización de leña para la cocina del restaurante y la producción de energía eléctrica limpia, a partir de la caída de agua del río El Novillero, son iniciativas que suponen la existencia de un conjunto de actores que unen sus fuerzas y recursos, para implementar estrategias de gestión e intervención que se articulan entre sí y pueden estimular el dinamismo económico de la región.

6. TURISMO COMUNITARIO DESDE UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL

6. TURISMO COMUNITARIO DESDE UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL

Las experiencias de turismo comunitario El Chiflón, Mame de Tzisco y el Parque Ecológico Corazón del Bosque, responden a procesos que parten del reconocimiento y la capacidad de las comunidades para movilizar y gestionar de forma colectiva sus recursos locales con objetivos turísticos.

Las evidencias empíricas han mostrado formas organizativas y de gestión comunitaria, que se caracterizan por la articulación e interacción de los principales actores locales, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común, a partir del aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenos existentes en el territorio. Sus iniciativas están basadas en la utilización de los recursos o capacidades locales y asociadas a un espacio territorial concreto, condicionado por la historia, la geografía y las costumbres propias de sus habitantes; cada comunidad se ha ido formando históricamente, en función de las relaciones y vínculos de intereses de los grupos sociales, de la construcción de una identidad y de una cultura propia que la diferencia de otras.; es decir que el territorio ya no es un mero soporte físico de actividades y procesos económicos, sino que como señala Arocena (2002), es un espacio de interacción entre actores que involucra diferentes sistemas de acción. En consecuencia el territorio es un sistema activo y en constante evolución.

Es precisamente en esta perspectiva que hemos construido nuestra propuesta al concebir lo local como un área geográfica, donde se producen un conjunto de relaciones entre diferentes actores sociales; por tanto, podemos hablar de un espacio dinámico, donde se generan acciones territorialmente delimitadas, capaces de reproducir valores comunes y bienes localmente gestionados. Los actores han desempeñado funciones importantes en los territorios para llevar a cabo las estrategias de turismo comunitario y han tenido que involucrarse en la identificación de sus propias necesidades y problemas, en la toma de decisiones y en la ejecución de actividades a través de nuevas formas de organización social y productiva. Esta participación no se encuentra exenta de conflictos, divergencias de intereses y relaciones de poder; pero de una manera u otra, han tenido que sustentar su

capacidad para dar respuestas conjuntas a los problemas de su localidad y ser capaces de movilizarse en trabajos colectivos.

De acuerdo con el enfoque teórico-metodológico de esta investigación, en este capítulo se retoman los factores claves que nos permitieron comprender la lógica de los procesos locales de desarrollo, asociados a las iniciativas de turismo comunitario objeto de estudio, haciendo énfasis en la identificación de las diversas formas cómo se construye la estructura organizativa y productiva en el territorio, con base en la actividad turística local y las relaciones entre los actores. El análisis muestra que las iniciativas y decisiones de inversión que realizan las microempresas en términos de intercambios, relaciones y alianzas estratégicas, han favorecido su inserción en los sistemas productivos locales y han potenciado mecanismos de competitividad en los mercados. La movilización del potencial de desarrollo, la capacidad de liderar su propio proceso y la de generar un mecanismo de innovación, por más incipiente que éste sea, son aspectos básicos que pudimos observar en los casos estudiados.

6.1 Esquematización comparativa de las empresas de turismo comunitario

6.1.1 Formas de organización social y productiva

Empresas	Centro Ecoturístico El Chiflón	Centro Ecoturístico Mame de Tzisco	Parque Ecológico Corazón del Bosque
<i>Forma de asociación</i>	Sociedad Cooperativa	Sociedad Cooperativa	Asociación forestal
<i>Tenencia de la tierra</i>	Copropiedad	Ejidal	Copropiedad
<i>Número de socios comunitarios</i>	26	190	74
<i>Estructura organizativa</i>	Asamblea de socios presidida por una Junta Directiva y un Comité de Turismo	Asamblea Ejidal con un Comisariado Ejidal y un Comité de Turismo	Asamblea de socios presidida por una Junta Directiva y un Comité de Administración
<i>Organización comunitaria</i>	Esquema organizativo consolidado Mecanismos de acción colectiva Líderes comunitarios Disminución de la participación de algunos socios en la supervisión de actividades Algunas tensiones y rivalidades entre las familias	Conflictos territoriales (tenencia de la tierra: disputa entre un espacio habitable y uno de conservación) Tensión entre lógica comunitaria y lógica empresarial (prácticas corporativistas, relaciones de poder) Falta de apropiación de las funciones de los socios en cuanto al proyecto	Altos niveles de organización social (historia organizativa de la Asociación, reconocimiento nacional) Procesos de gestión y arreglos organizativos consolidados Fuertes liderazgos que pueden llegar a obstaculizar la participación comunitaria y la toma de decisión colectiva
<i>Actividades productivas</i>	Diversificación de las actividades productivas El turismo genera ingresos pero sigue siendo una actividad complementaria Las familias reciben otros ingresos que provienen de la producción agropecuaria, comercio y trabajo asalariado	Cambios en el manejo tradicional de los sistemas productivos Sistema de producción familiar diversificado en donde predomina la actividad turística	Diversificación productiva (turismo, producción agropecuaria, comercio) y elaboración de nuevos productos Encadenamientos productivos y efectos multiplicadores en otras actividades
<i>Participación de las mujeres</i>	Mujeres insertas en la actividad turística pero su participación es limitada	Mujeres insertas en la actividad turística pero su participación es limitada	Participación de las mujeres en el mercado laboral (diseño y producción de artesanías) Algunas ocupan puestos administrativos y de gestión

6.1.2 Mecanismos endógenos de asociación y cooperación

Empresas	Centro Ecoturístico El Chiflón	Centro Ecoturístico Mame de Tzisco	Parque Ecológico Corazón del Bosque
<i>Participación en redes</i>	Participación en la Red Sendasur Chiapas Ecotours y Etnias + Distribución y oferta del producto turístico en el ámbito de la demanda + Acciones de promoción y comercialización turística	—	Alianzas estratégicas: Viva Atitlán, Red de Turismo Comunitario de Sololá, Asociación Vivamos Mejor + Promoción y comercialización + Intercambio de experiencias + Redes organizativas
<i>Asociatividad empresarial</i>	Asociación con empresas o cooperativas locales de transporte, agencias de viajes y operadoras turísticas ubicadas en las ciudades de San Cristóbal de Las Casas y Comitán + Mejor accesibilidad + Inserción en la dinámica de flujos	Asociación con la SSS Lagos de Colores + Acciones de gestión y comercialización productiva + Ampliación de la oferta turística, desarrollo y venta de nuevos productos	Asociación con agencias de viajes y operadoras turísticas ubicadas en Sololá, Panajachel y Antigua Guatemala Relaciones con organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales + Promoción y comercialización
<i>Articulación con el mercado</i>	Acceso a los mercados turísticos regionales + Promoción y comercialización	Acceso a los mercados regionales + Comercialización y venta de productos	Acceso a mercados nacionales e internacionales + Producción y comercialización artesanal
<i>Vínculos institucionales</i>	SECTUR, CDI y SEDESOL Falta de planificación de las actividades y bajo nivel de coordinación interinstitucional	SECTUR, CDI y SEDESOL Falta de planeación estratégica Políticas asistenciales	INGUAT, FENATUCGUA, ACICAFOC, INAB y CONAP

6.1.3 Estrategia local de gestión de recursos

▪ *Recursos humanos*

Centro Ecoturístico El Chiflón	Centro Ecoturístico Mame de Tzisco	Parque Ecológico Corazón del Bosque
<p>Capacitación con CDI y SECTUR</p> <p>Programa de capacitación interna a la empresa</p> <p>Alta participación en las actividades de formación</p> <p>Escasos niveles de información y formación en torno a temas como la gestión administrativa y contabilidad, idiomas y acceso a internet</p>	<p>La oferta de capacitación ha dependido exclusivamente de las instituciones</p> <p>Limitado apoyo a la formación y profesionalización de un equipo técnico</p> <p>Bajo nivel de capacitación para gestión administrativa y contabilidad, idiomas y acceso a internet</p>	<p>Programas de capacitación constante</p> <p>Alto grado de motivación por participar en las actividades de formación</p> <p>Capacitaciones y aprendizaje colectivos a través de intercambios de experiencias</p> <p>Alianzas estratégicas para la transferencia de capacidades hacia más comunidades</p>

▪ *Gestión financiera*

Centro Ecoturístico El Chiflón	Centro Ecoturístico Mame de Tzisco	Parque Ecológico Corazón del Bosque
<p>Ingresos económicos generados que cubren gastos operativos y sueldos</p> <p>Fondo común que sirve para reinvertir en la empresa o en proyectos sociales que benefician a la comunidad</p> <p>Acceso a subvenciones directas y pequeños créditos</p> <p>Creación de nuevas fuentes de empleo directas e indirectas</p>	<p>Gestión financiera vinculada a los apoyos económicos de los organismos externos</p> <p>Ganancias cubren gastos corrientes de la empresa y pago de salarios, pocas iniciativas de inversión</p> <p>Distribución de los beneficios diferenciada y no equitativa</p> <p>Empleos rotativos directos e indirectos que han beneficiado sólo a un grupo reducido de familias de socios</p>	<p>Integración de emprendimientos locales que generan ingresos y ofertas de trabajo (empleos permanentes y estacionarios)</p> <p>Ingresos económicos generados cubren gastos de operación y sueldos</p> <p>Inversiones en proyectos complementarios y ajenos al turismo que beneficiaron a la comunidad</p>

▪ *Gestión de recursos naturales*

Centro Ecoturístico El Chiflón	Centro Ecoturístico Mame de Tzisco	Parque Ecológico Corazón del Bosque
Programa de educación ambiental	Acuerdos que regulan el uso y acceso a los recursos	Sistema de normas y reglas para la gestión colectiva del bosque, que permite la resolución de conflictos
Reforestación, uso regulado del río y de las fuentes agua, incorporación de ecotecnias	Programa de reforestación, apoyo en la formación de un grupo de trabajo integrado por mujeres para el desarrollo de actividades de conservación	Arreglos institucionales formales e informales que regulan el uso del bosque, la asociación es la responsable del estado de la continuidad del bosque
Plan de manejo para la protección de especies de flora y fauna	Problemas de contaminación del agua del lago Tzisco	Valoración de recursos naturales y culturales: el bosque como centro de convergencia religiosa
Museo de Interpretación Ambiental y Cultural	Actividades de recolección de basura de la laguna y proyecto de construir lavaderos en un lugar céntrico del ejido	Reconocimiento de la identidad, enfoque cultural que posibilita el rescate tradicional
No se han aprovechado al máximo los patrimonios culturales disponibles	Museo Cultural (historia del pueblo Chuj)	Bosque comunal como sitio complejo donde confluyen muchos actores locales que inciden en la gestión colectiva de los recursos

6.2 Procesos de formación y dinámicas organizativas de las empresas turísticas comunitarias

6.2.1 Formas y dinámicas de la organización social

Las empresas analizadas han construido un proyecto colectivo que fue reorientado a la resolución de sus propios problemas y necesidades. En ese sentido, los actores locales han sido y siguen siendo los impulsores de los cambios organizativos en las comunidades, a través de los mecanismos de coordinación y participación que promueven, los cuales han permitido legitimar la reconfiguración de las relaciones sociales, nuevas alianzas comunitarias y la emergencia de nuevos liderazgos locales.

Desde la creación de los centros ecoturísticos, los grupos sociales han demostrado un proceso en la consolidación endógena, a partir de una dinámica social que reclamó desde sus inicios, un derecho sobre sus tierras y la capacidad para crear sus propias alternativas económicas y organizacionales, para luego apropiarse de una actividad

diferente a las que venían desarrollando: trabajo asalariado, agricultura, pequeños comercios, etc.

El proceso de consolidación de los centros se caracteriza por una iniciativa social interna de consensos y disensos, que definirá una reapropiación e impulso de una actividad, y con ello una revaloración en los comportamientos y usos de sus recursos, particularmente aquellos que están dentro de sus territorios. Es necesario precisar que entre los elementos que resultaron fundamentales para la constitución de los grupos comunitarios, en términos de identidad organizacional, está el componente histórico relacionado con el derecho de la tenencia de la tierra; el objetivo común era: la “protección” de sus tierras y la conservación del entorno natural.

En El Chiflón, pudimos observar que el punto de partida que motivó la iniciativa fue la resistencia de las comunidades indígenas a la presencia de grandes empresas privadas, dedicadas a la ganadería y al cultivo de la caña de azúcar. La demanda de tierras de las poblaciones era el móvil que desató un fuerte proceso organizativo entre el grupo, para llevar a cabo la gestión y el desarrollo del proyecto ecoturístico, mediante el establecimiento de los acuerdos necesarios entre los socios participantes.

En Tziscaco, la historia del territorio tiene su origen en las políticas reformistas que se expresaron en Chiapas y Guatemala en los procesos agrícolas y extractivos, sustentados en la concentración privada de grandes extensiones de tierra. El asentamiento del pueblo Chuj en la zona fronteriza de México-Guatemala se puede entender como un proceso histórico, donde primero se dio un peregrinaje de este pueblo hacia la parte noreste de Guatemala y este-sureste de México; posteriormente, casi un siglo después de la fundación de Tziscaco, en 1959, se emitió el Decreto Presidencial para la creación del Parque Nacional Lagunas de Montebello, el cual empezó a generar una serie de problemas derivados de la tenencia de la tierra, al incluir dentro de sus límites a varias comunidades que no fueron indemnizadas, pero sí expulsadas y obligadas a no usar los recursos naturales dentro de su propio territorio, desde finales del siglo pasado.

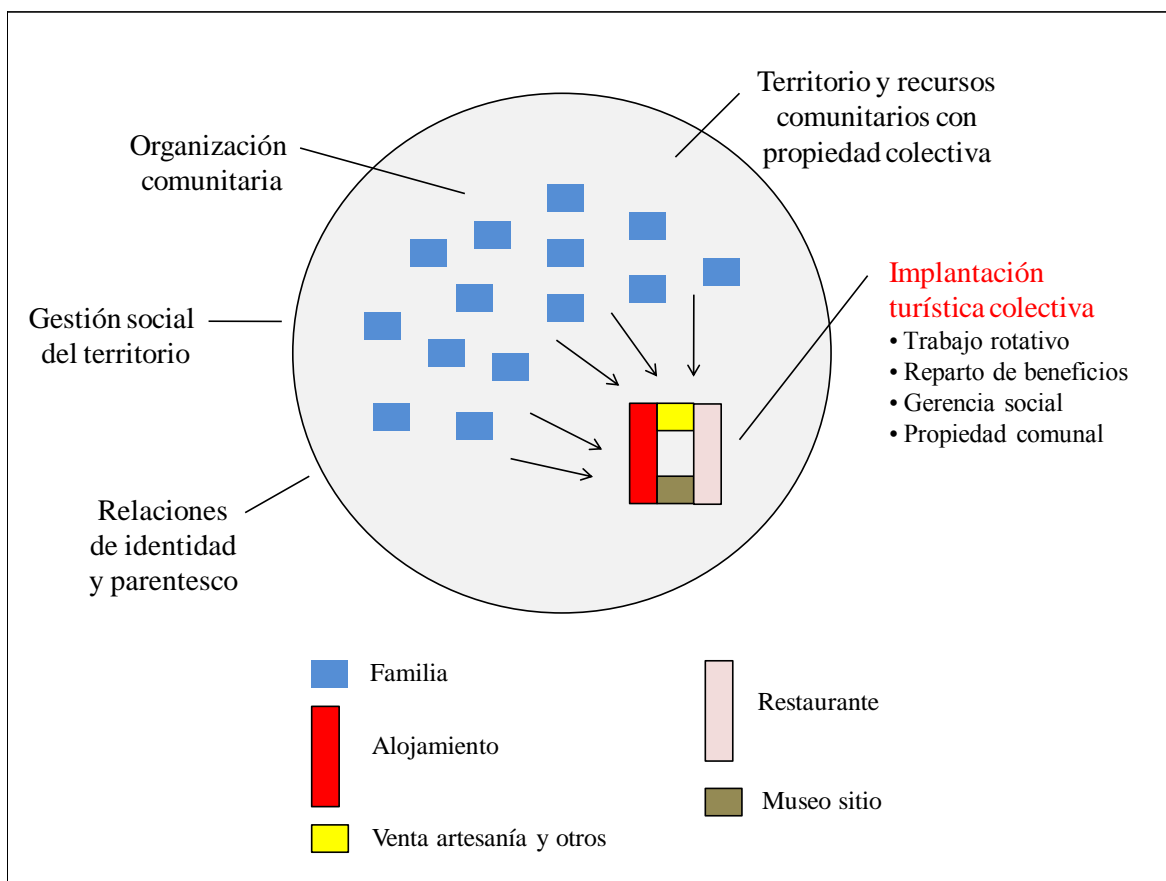
En Guatemala, el proyecto Parque Ecológico Corazón del Bosque nació como una necesidad sentida de las comunidades, para rescatar los recursos naturales y propiciar una cultura de protección y conservación del medio ambiente, con el objetivo de disminuir el

uso de prácticas populares de aprovechamiento incontrolado del bosque. La Asociación Agropecuaria y Artesanal para el Desarrollo La Guadalupana fue creada en 1990, por iniciativa propia, con el propósito de recuperar mediante compra colectiva, las tierras y las diferentes fincas que se perdieron, cuando dio inicio la etapa más crítica de violencia y abuso del conflicto armado. La organización y gestión comunitaria de La Guadalupana permitió recuperar las fincas y comprar al Banco Nacional de Desarrollo Agrícola las tierras que antes les pertenecieron.

A partir de la organización comunitaria y el trabajo colectivo, los grupos han logrado constituirse formalmente y están amparados bajo la figura jurídica de Sociedad Cooperativa (El Chiflón y Mame de Tzisco) y Asociación (Corazón del Bosque), las cuales se caracterizan por ser microempresas turísticas familiares y ejidales, que los socios administran a través de comités formados por habitantes locales, propietarios colectivos de la tierra (grupos sociales definidos territorialmente y unidos por lazos de parentesco).

El modelo de organización comunitaria que se ha logrado sistematizar de las tres experiencias, corresponde a un modelo colectivo comunitario (véase Figura 35), en el cual las familias pertenecientes a una comunidad indígena o campesina deciden crear una oferta concentrada de servicios de alojamiento, restaurante, guía-interpretación y comercio de carácter colectivo, ubicado en inmediaciones de alguno de sus atractivos o en el núcleo habitacional comunitario.

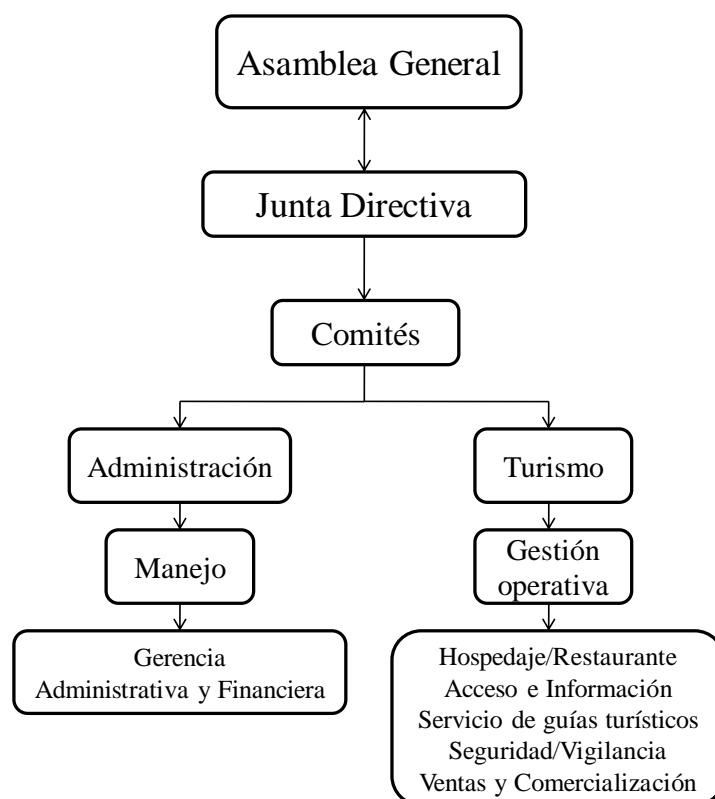
Figura 35. Modelo de gestión de las empresas turísticas comunitarias estudiadas



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, 2013.

Las organizaciones han tenido que construir para el funcionamiento del proyecto turístico, un sistema de normas y acuerdos que todos los socios reconocen y se obligan a cumplir. Se observa que las empresas han estructurado su organización interna con ciertas similitudes y diferencias. Asamblea, Junta Directiva y Comisiones de Trabajo, son las instancias comunes que se convierten en elementos motores para la participación y toma de decisiones, así como para establecer relaciones con diversas instituciones y comunidades. Para ilustrar esta forma organizativa se presenta el siguiente diagrama:

Figura 36. Organigrama que representa la estructura organizacional de las empresas turísticas comunitarias estudiadas



Fuente: Organigrama elaborado con base en la investigación de campo, 2013.

En general, las organizaciones comunitarias poseen la propiedad colectiva e indivisible del territorio y sus recursos; razón por la cual establecen un modelo de gestión social del espacio territorial, a través de la Asamblea General que se traduce para el manejo de los emprendimientos, en comités de gestión que funcionan a manera de gerencias sociales designadas y fiscalizadas por la propia Asamblea General.

En las tres empresas analizadas, no predomina un sistema gerencial profesionalizado, se trata más bien de esquemas centralizados en los comisariados, que son elegidos por votación en las asambleas de la comunidad, por períodos de dos o tres años; los puestos de dirección y operación, también cambian en ese mismo lapso de tiempo.

La rotación de los puestos administrativos puede contribuir a evitar corrupción y centralización del poder en la gestión de las empresas, aunque también genera cierta

ineficiencia, por las discontinuidades en los procesos de administración y operación; así como la pérdida de experiencia acumulada y la formación semiprofesional adquirida por autoaprendizaje, lo cual crea una necesidad permanente de capacitación de los nuevos empleados. Con ello también parecen diluirse en algunas ocasiones las visiones de mediano y largo plazo, ya que es difícil crear e instrumentar programas de desarrollo en horizontes de tiempo mayores a los que tradicionalmente dura la gestión y los cargos de los empresarios. De tal suerte que en el caso del CE Mame de Tzisco, existe el riesgo de que se pueda perder la oportunidad de abordar estratégicamente los esfuerzos para avanzar hacia la sustentabilidad.

Otro problema suele reflejarse en la indefinición de las responsabilidades de los empresarios. Dado que las asambleas comunales se ubican en el nivel más alto del organigrama de las comunidades, en ellas es justamente donde se asume y ejerce el derecho de decidir sobre asuntos importantes, tales como: la selección de personal, la comercialización, los proyectos de expansión, el destino de las utilidades, entre otros; primando los criterios comunitarios sobre los de gestión administrativa de las empresas.

Un elemento central que establece la diferencia entre las tres empresas en el plano organizacional, es la concepción que los integrantes de las agrupaciones tienen de las mismas y de cómo se ven dentro de ellas. Formalmente, los grupos consideran a la organización como la base para poder gestionar apoyos y propuestas ante entidades externas, para lo cual la participación en asambleas resulta importante.

No obstante, la actitud y visión que tienen los integrantes de cada uno de los grupos es diferente, pues mientras en el CE El Chiflón y el Parque Ecológico Corazón del Bosque, se mantiene un espíritu de solidaridad y compromiso frente a los retos y problemas a resolver; en Tzisco, prevalecen los intereses particulares de algunos socios, impidiendo llegar a acuerdos concretos, que permitan dibujar una estrategia de largo plazo expresada en un plan de desarrollo del centro ecoturístico. Mientras en El Chiflón y Corazón del Bosque, sin ser una exigencia de entidades externas, se asume como algo necesario; en el caso de Tzisco, a pesar de ser una necesidad, no se toma como un compromiso.

De acuerdo con nuestras observaciones, la existencia de conflictos y contradicciones en los procesos organizativos es una constante, pero la actitud y forma de resolución para que no afecte la cohesión del grupo, siempre es fundamental. En El Chiflón y Corazón del Bosque, pudimos reconocer una estrategia de conciliación que busca poner por delante el proyecto y los intereses del grupo; no así en Tzisco, donde existen una serie de problemas internos y rivalidades de índole personal, que afectan el funcionamiento de la organización.

Quizás en el caso de Tzisco, la determinante del predominio del interés individual estaría explicado por el régimen de propiedad de los predios en los que está asentado el centro ecoturístico, el cual pertenece a un grupo de ejidatarios, y que en cierto sentido excluye a las familias cuyos terrenos no se asientan directamente en la zona del Parque Ejidal. En cambio, en Corazón del Bosque y El Chiflón, esta situación se ha logrado solventar de algún modo, pues a pesar de que los centros se asientan en los predios propiedad de algunos socios, los dueños de éstos o sus descendientes han asumido que al constituirse la empresa turística, sus predios pasaron a formar parte de la misma.

Los cargos en las diferentes instancias organizativas son ocupados predominantemente por varones, las mujeres comienzan a ocupar algunos pero no son los de mayor autoridad y su participación en el proceso de toma de decisiones ha sido bastante limitada. No obstante, se reconoce la necesidad de abrir nuevos espacios de participación, al interior de las organizaciones campesinas. Por ejemplo, en Corazón del Bosque, las artesanas participan en el mercado laboral a través del diseño y la producción de artesanías; así también, algunas han ocupado labores administrativas y de gestión en los procesos organizacionales.

La carga laboral de las mujeres es pesada en sus diferentes esferas: doméstica, productiva y comunitaria. El trabajo en el ámbito del hogar es extenso y se compone de un sinnúmero de actividades. Invierten también horas de la jornada al trabajo en proyectos productivos comunitarios o mixtos. Otro tipo de participación está relacionado con los procesos organizativos de sus comunidades y al aumento de su participación en los mismos.

El aporte productivo y social de las mujeres ha tomado una importancia creciente en los últimos años en el contexto actual, contribución que es más relevante aún en grupos

domésticos, donde por diversas razones la madre es la cabeza de la familia (viudas, madres solteras y hogares donde el hombre ha emigrado).

Las mujeres se han hecho cargo del cuidado de los hijos y del hogar; en los tiempos modernos han incursionado en el mercado laboral, obligándolas a buscar una organización que les permita cumplir con sus diferentes roles. Para aquéllas que se insertan en la actividad turística, se les ofrece un espacio laboral con flexibilidad organizativa, al cual se pueden adecuar para realizar sus funciones, sin las tensiones de un empleo con formas de organización rígidas, a las que tengan que adaptarse; eximiéndolas de un conflicto entre sus actividades como amas de casa y sus actividades laborales.

Estas formas de organización flexibles provocan que no se pueda tener alta productividad e ingresos (ya que la producción y la comercialización de sus productos van de acuerdo con sus tiempos), pero por el otro lado, les permiten realizar doble actividad, la cual ellas asumen porque pueden desarrollar actividades de capacitación y formación dentro de la empresa.

Con respecto a los procesos de formación y capacitación se pueden observar ciertas peculiaridades e impactos. Muchos intereses prácticos y estratégicos son analizados y priorizados por ellas mismas. Pero su participación, aunque cuantitativamente visible, es bastante limitada cualitativamente, en dos sentidos: no se desarrolla por parte de las mujeres, plenamente el ejercicio del poder y decisión en los cargos que ellas ocupan (casi nunca en los puestos más altos); y, por otro lado, tanto la participación y la influencia que desempeñan, son fundamentales en espacios relacionados con lo doméstico y lo productivo. Sin embargo, a pesar de esta limitante, la información recopilada sugiere que en las tres organizaciones lograron una mejor autonomía laboral, ya que se autodefinen con mayores capacidades para realizar actividades empresariales.

6.2.2 Elementos para un sistema productivo local (SPL): desarrollo de las empresas y redes territoriales

Los esfuerzos iniciales de las organizaciones analizadas fueron dirigidos a habilitar el territorio, primeramente como espacio de vida y luego como espacio de producción.

La construcción del espacio de vida es un propósito generalizado que los une y les permite desarrollar instituciones como el trabajo comunitario, que facilita los procesos de acumulación de trabajo no pagado, en medios de consumo familiar y social, cuando se carece de capital inicial. A la vez se desarrolla la acción colectiva en la gestión, para buscar y obtener apoyo por parte de entidades externas, gubernamentales y no gubernamentales; para que las empresas pudieran acceder a los apoyos, tuvieron que mediar un proceso de organización en la comunidad y definir las normas internas de funcionamiento, que les brindara la institucionalidad necesaria para el impulso de los proyectos de turismo.

Otro esfuerzo importante fue la habilitación de los espacios de producción, mediante la actividad turística, a partir de potenciar una serie de recursos y capacidades propias que pudieran contribuir a dinamizar la economía local (Vázquez, 2005). Dentro del corredor turístico las Mipymes El Chiflón, Mame de Tzisco y Corazón del Bosque, se vinculan a los sistemas productivos, en la medida en que buscan crear un sistema de intercambios locales; así como establecer relaciones y alianzas estratégicas entre los diversos actores sociales.

La asociatividad empresarial se presenta como la opción que permite a estas organizaciones superar las limitaciones de tamaño y operar en conjunto en el mercado de forma más flexible, con mayor eficiencia y capacidad para crear empleo, innovar, diversificar y modernizar sus actividades productivas. La formación y desarrollo de redes e intercambios como mecanismos endógenos de asociación y cooperación en el interior y entre las organizaciones, han posibilitado el acceso a mercados de mayor envergadura y proporcionado una serie de beneficios, como por ejemplo: una mejor calidad y competitividad para la oferta turística rural comunitaria, la reducción de costos operativos y de transacción, la integración a un canal de promoción y comercialización turística, entre otros.

La vinculación del destino y sus emprendedores con el mercado turístico regional (El Chiflón y Tzisco) y nacional (Corazón del Bosque), fue uno de los principales ejes de acción de los nodos asociativos. En el marco de esta colaboración, se pudieron concretar significativas acciones de marketing y promoción, algunas de ellas se gestaron desde los propios grupos asociativos y otras se concretaron gracias al apoyo institucional brindado por los organismos de gobierno, implicados en los proyectos comunitarios.

Las acciones de *marketing* y promoción se convirtieron en uno de los principales motores de funcionamiento de los grupos asociativos, dado que incentivaron la participación de los emprendedores, permitiendo materializar resultados y beneficios concretos a nivel individual y asociativo.

La formación de redes e intercambios locales como eje estratégico del desarrollo productivo y competitivo, ha fortalecido los recursos locales y la generación de alianzas estratégicas en el tejido social y microempresarial de las comunidades, que se fueron materializando progresivamente en diversas prácticas asociativas. El resultado fue la conformación de redes asociativas que nuclean a emprendedores turísticos, productores agrarios y artesanos de diversas localidades con objetivos comunes, logros obtenidos y planes de acción para el corto y mediano plazo. Esto se observó particularmente en el Centro Ecoturístico El Chiflón, con la red regional de ecoturismo Sendasur de Chiapas, y en el Parque Ecológico Corazón del Bosque, con la Red de Turismo Comunitario de Sololá, la tour-operadora de ecoturismo Viva Atitlán y la Asociación Vivamos Mejor.

En el Centro Ecoturístico Mame de Tzisco, se han iniciado acuerdos de colaboración y articulación de acciones conjuntas con otros grupos y organizaciones comunitarias, que han fortalecido las capacidades y el aprendizaje colectivo; pero no existen aún mecanismos adecuados de cooperación y participación comunitaria, que puedan garantizar una distribución equitativa de los beneficios generados por la empresa. Aunque la actividad turística representa una alternativa productiva, los grupos de esa zona rural han visto incrementar la diferenciación económica y los conflictos dentro de la organización comunitaria.

Por lo tanto, dentro de las estrategias de gestión que realizan las empresas, la vinculación institucional se convierte en una necesidad para hacerse de recursos y apoyos, que les permitan concretar proyectos y acciones innovadoras, para el fomento y desarrollo de la actividad turística a nivel local.

Para los casos chiapanecos, la Secretaría de Turismo, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y la Secretaría de Desarrollo Social, son los organismos estatales que ayudaron a los grupos comunitarios, por lo menos durante los primeros años de existencia de las empresas, en el desarrollo de la infraestructura, instalaciones y equipamiento; así como en la implementación de programas de apoyo técnico y financiero, orientados a consolidar el funcionamiento y operación de las organizaciones. Sin embargo, se ha detectado que el origen y el entorno en que se han elaborado varias de estas iniciativas gubernamentales, enmarcadas dentro de políticas paternalistas, han fomentado desde hace varios años una actitud de pasividad y la generación de capacidades para pedir apoyo y no para generar competencias, lo que puede obstaculizar el desarrollo y la adopción de condiciones empresariales autogestionadas. Este último aspecto se observa particularmente en el caso de Tziscaco, donde la gestión financiera ha estado muy vinculada a los apoyos económicos de los organismos externos y los recursos, beneficiando sólo a un número reducido de familias de socios.

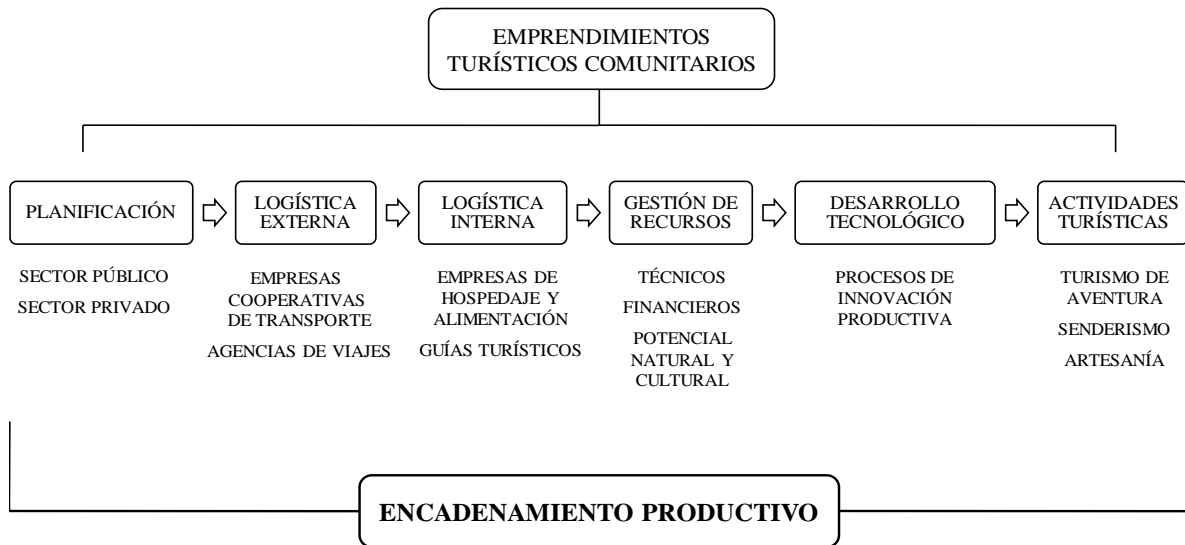
Los planes y programas gubernamentales de fomento turístico enfatizan sobre todo en estrategias coyunturales, dependientes de intereses políticos de los gobiernos estatales y municipales en turno. Privilegian los factores de localización y las características del espacio físico, por encima de las necesidades sociales, que asumen una dimensión pasiva. El fomento turístico se entiende entonces como una política sectorial aislada, que no depende de la forma en que se abordan otros problemas sociales, con similares o complementarias implicancias. En ese sentido, la actividad turística es entendida como el resultado mecánico de mejoras de la infraestructura y de los servicios locales de acuerdo con una visión politizada.

En el caso del Parque Ecológico Corazón del Bosque, las relaciones con las instancias de gobierno (principalmente el Instituto Nacional Guatemalteco de Turismo y la Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala) y los organismos nacionales e

internacionales (organizaciones de la sociedad civil como la Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut'z Che' o la Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana), han promovido la participación ciudadana en diversos espacios en la toma de decisiones a nivel departamental y municipal; asimismo, la existencia de procesos de intercambio y reflexión común impulsados por los actores locales, han incidido en el diseño de políticas públicas destinadas a fomentar el turismo de la región para hacerlas más incluyentes para las comunidades.

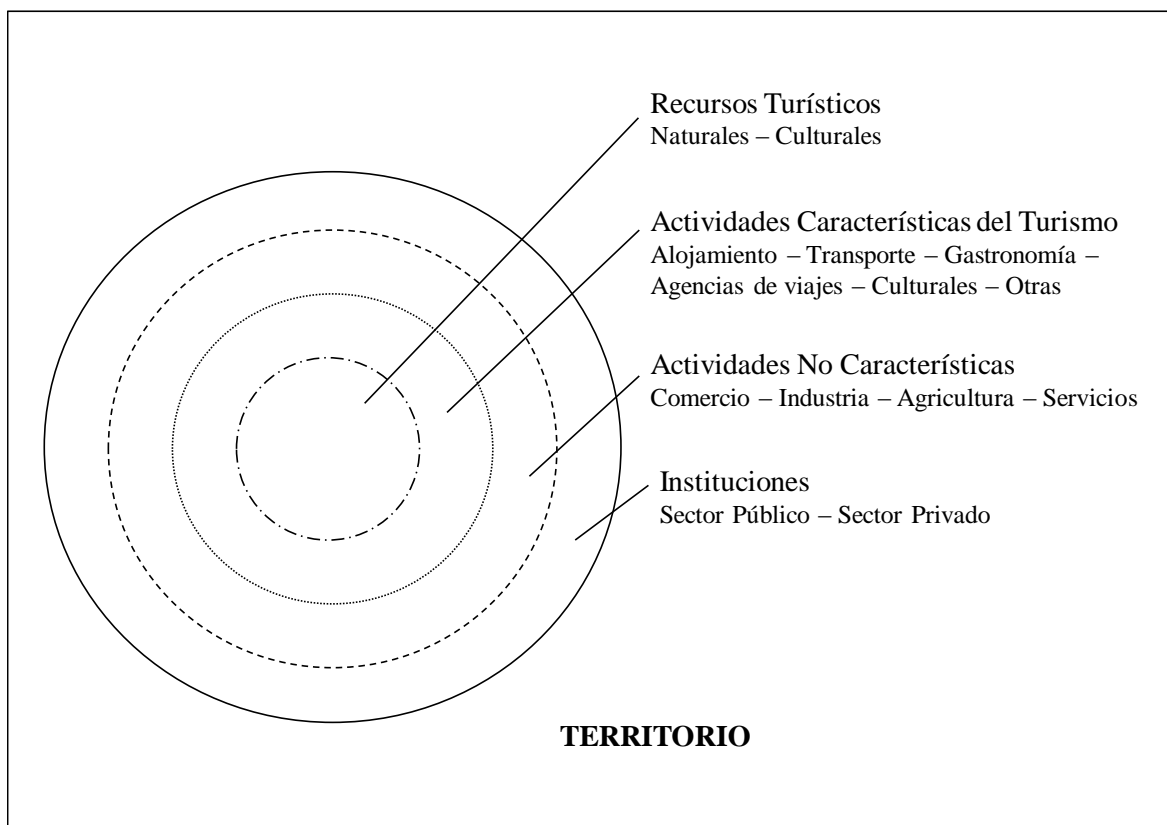
De manera general, los aportes más significativos que se han logrado, gracias a estas interrelaciones e interacciones entre actores locales, son la asociatividad y la organización flexible de la producción; la introducción y difusión de las innovaciones, el conocimiento y el aprendizaje colectivo como mecanismos que permiten ampliar la gama de productos, obtener formas más eficientes de gestión, diversificar las actividades económicas (algunas tradicionalmente marginadas, como por ejemplo, la producción artesanal y la agricultura orgánica), y elevar la competitividad; por último, la formación de encadenamientos productivos especializados (véase Figuras 37 y 38), en los que se insertan las microempresas de turismo comunitario, para movilizar y potenciar el uso de los recursos y las capacidades existentes en el territorio.

Figura 37. Encadenamiento productivo de las empresas de turismo comunitario



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, 2013.

Figura 38. Integración de actores y actividades del sistema productivo turístico



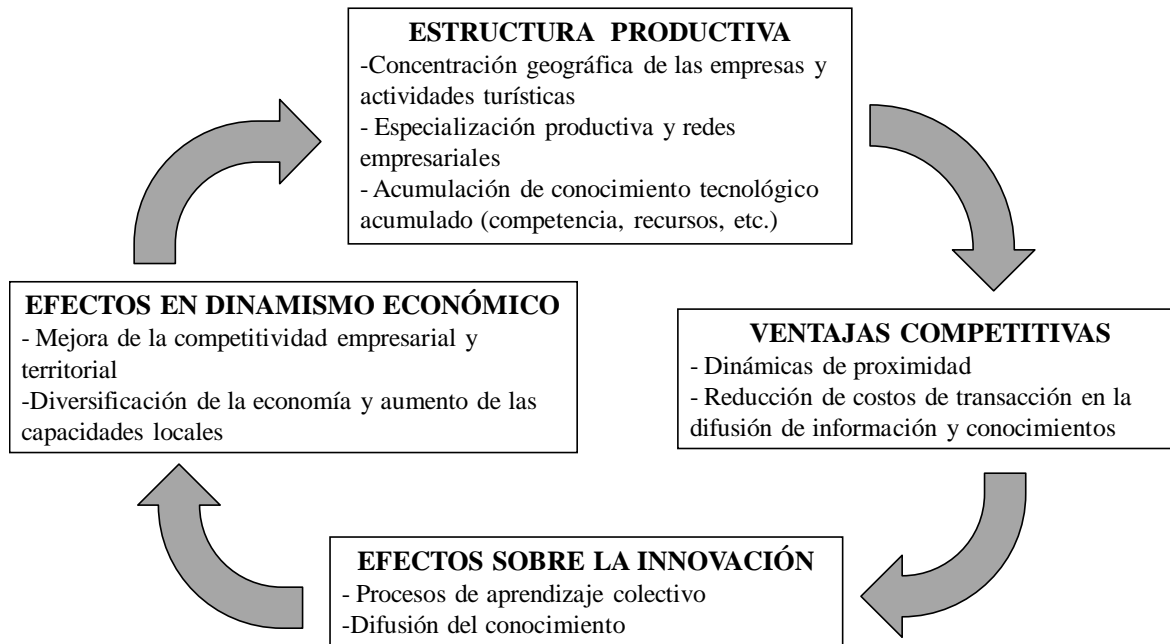
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, 2013.

El núcleo principal del sistema productivo en las comunidades estudiadas, lo integran las micro y pequeñas empresas especializadas en la prestación de servicios turísticos que, por un lado, interactúan con los actores públicos y privados encargados de la planificación turística para el fomento, desarrollo y consolidación de las organizaciones turísticas comunitarias en la región; por otro lado, se articulan entre sí mediante la acción conjunta, que permite un cierto nivel de integración e interdependencia de los servicios; es el caso de las promociones desarrolladas por diversas empresas, en las que participan las del sector de hostelería, las agencias y operadoras de viajes, las emprendedoras de transporte, las pequeñas locadoras de vehículos, las empresas que actúan como proveedores de refecciones y bebidas en general, bares, restaurantes y tiendas de venta de productos típicos (artesanía).

Básicamente, como lo han señalado Maillat (1995a), Storper (1992) y Vázquez (2005), la organización del sistema productivo se sustenta en las micro y pequeñas empresas que se encuentran en estrecha vinculación corporativa y presentan innovaciones tecnológicas, desarrollando sus ventajas competitivas en forma de externalidades y reducción de los costos de transacción en los procesos de comunicación y en los mercados locales, nacionales e internacionales (véase Figura 39). Eso se traduce en una mayor facilidad para llevar a cabo los procesos de aprendizaje colectivo y difusión de ese conocimiento, lo que permite obtener un desempeño económico más eficiente, con aumento de la competitividad individual y colectiva, junto a un incremento paralelo del capital territorial. Así, los sistemas productivos están siempre evolucionando y con frecuencia la dinamización de los cambios se realiza a partir de la renovación del saber-hacer tradicional con la introducción de conocimiento nuevo durante el proceso de cambio estructural, la incorporación de nuevas formas de hacer para posibilitar un mejor uso de los recursos materiales y humanos disponibles, una agilización de los procedimientos de trabajo y un mejor uso de la tecnología.

En el caso de Corazón del Bosque, se continuaron realizando actividades tradicionales complementarias como la producción artesanal, la crianza de conejos y la producción hortícola; pero introduciendo mejoras tecnológicas, que permitieron diferenciar la producción y fortalecer sus sistemas comerciales, ampliando y diversificando la gama de productos y creando nuevas capacidades.

Figura 39. Difusión de conocimiento y ventajas competitivas en SPL turístico



Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Paunero (2001) y Maillat *et. al.* (1993).

6.3 Factores estratégicos en la gestión de recursos

La capacidad de utilización productiva de los recursos locales constituye un potencial de desarrollo endógeno para las empresas de turismo comunitario; uno de los factores más influyentes y decisivos, es la formación de los recursos humanos, ya que a través de ellos se incorpora conocimiento en la producción de bienes y servicios, en la gestión de la propia estrategia de desarrollo. Cuando las acciones de formación se insertan en la mejora de la calidad de los recursos humanos, propicia el aumento de la productividad y estimula la competitividad en los mercados turísticos regionales.

En las empresas analizadas, las inversiones en cuanto a las actividades de formación están encuadradas en los marcos institucionales que operan en el territorio y orientadas a la mejora de la prestación de servicios turísticos en las comunidades. El trabajo con programas de gobierno para el desarrollo de acciones de capacitación, ha permitido construir mecanismos de gestión y operación turística; así como fomentar la participación y el aprendizaje colectivo a través de la cooperación y la coordinación entre todos los actores.

De acuerdo con la información recopilada en la investigación de campo, hemos señalado que las capacitaciones que recibieron los socios estuvieron enfocadas sobre todo en temáticas como la atención y servicios al cliente, la administración de establecimientos de hospedaje y alimentación, la promoción y comercialización de productos turísticos, el desarrollo empresarial y manejo administrativo, la conservación y cuidado de recursos naturales, la formación de guías turísticos, entre otras.

Algunos de los problemas y retos que enfrentan las empresas en la actualidad, consisten en su capacidad para lograr una mejor formación en aspectos de contabilidad, administración y mercadeo; así como en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a sus productos.

De los casos examinados, destaca que las empresas El Chiflón y Corazón del Bosque generaron un cambio cualitativo en los procesos de gestión y administración, pues al reconocer las dificultades que enfrentaban en esta materia, decidieron implementar proyectos más independientes, incorporando cambios organizacionales que los llevaron a mejorar la gestión, los niveles de producción, eficiencia y participación en los mercados; por ejemplo, los socios decidieron crear por iniciativa propia un equipo técnico para organizar diferentes cursos y talleres formativos, en colaboración con otras organizaciones de la región.

La capacitación de instituciones y los intercambios de experiencias han permitido a los integrantes de las microempresas, generar un conocimiento vivencial y local de las actividades que realizan. La transmisión de conocimientos se ha dado por la participación en redes sociales de las empresas. El apoyo está centrado en las propias organizaciones y puede dirigirse a fomentar las capacidades de líderes, miembros o administradores y otros tipos de fortalecimiento de los integrantes de las asociaciones, optimizando las aptitudes

necesarias para propiciar y promover la aprobación de legislación favorable, y de negociación para concertar y mantener alianzas.

En el Centro Ecoturístico Mame de Tziscaco, los organismos externos que brindan el apoyo financiero y técnico han asumido el control de las actividades y estrategias empresariales, lo cual ha conducido a una cierta dependencia de la organización comunitaria con respecto a los apoyos proporcionados; así como a reducir el grado de compromiso de los miembros y a debilitar la rendición de cuentas por parte de la junta directiva y la gerencia. En el aspecto administrativo, han enfrentado problemas de liderazgo, ya que al darse el cambio en la presidencia de la directiva, algunos miembros no estaban de acuerdo con la forma en que se estaba manejando la empresa y entraron en una lucha de poder. En la actualidad, esta situación está afectando el funcionamiento de la organización e impide desarrollar una estrategia de largo plazo del proyecto común.

Las empresas comunitarias se han encontrado con diversos obstáculos de orden económico, para garantizar su permanencia y desempeño. Uno de ellos es la falta de financiamiento para estas microempresas locales, debido a las trabas y dificultades que éstas tienen para acceder al crédito y la inadecuación o inexistencia de líneas de financiación de medio y largo plazo a costo razonable, para este tipo de empresas de pequeña dimensión. Entre las dificultades relacionadas con la carencia de líneas apropiadas, cabe citar la existencia de trámites burocráticos largos y engorrosos, la falta de títulos de propiedad de las tierras en actividades rurales, la exigencia de avales patrimoniales, la escasa información y capacidad empresarial en los temas de gestión financiera, las deficiencias en la evaluación de proyectos, y la falta de instrumentos como sociedades de capital riesgo, capital semilla, arrendamiento financiero, sociedades de aval, garantía recíproca, entre otros.

Las empresas han resuelto este problema de financiamiento de dos formas, con recursos internos y externos. En el primer caso, al realizar el balance de los ingresos obtenidos en las temporadas de Semana Santa y verano –que es cuando reciben más turistas– y una vez cubiertos los sueldos, reinvirtieron las utilidades en obras de infraestructura turística y equipamiento, proyectos productivos que beneficiaron a la comunidad, actividades de promoción y comercialización turística, entre otras cosas (véase

Cuadro 23). Respecto a los recursos externos, el financiamiento lo obtienen al suscribir las alianzas estratégicas con instancias gubernamentales y no gubernamentales que otorgan apoyos (fondos públicos y privados), basados en las subvenciones directas y los pequeños créditos para la capacitación, asistencia técnica, organización e infraestructura productiva. Las organizaciones han tenido acceso a diferentes combinaciones de micro-financiación, bajos niveles de crédito y fondos rotatorios. Para estas empresas comunitarias, sin embargo, el principal desafío en esta materia sigue siendo el costo de la plena formalización a nivel “privado” (tenencia segura de la tierra, certificación, garantías, etc.). El progreso de los proyectos fue obstaculizado por intereses que se salieron del control de las comunidades, las cuales vieron afectadas su calificación crediticia y el desempeño general de su negocio, sin poder hacer nada al respecto.

Cuadro 23. Beneficios económicos de las empresas turísticas comunitarias

Empresas	Centro Ecoturístico El Chiflón	Centro Ecoturístico Mame de Tzisco	Parque Ecológico Corazón del Bosque
<i>Ingresos económicos generados</i>	\$448, 250.00 en el período 2010-2011 \$536, 698.69 en el período 2011-2012	—	<u>Mínimo</u> 2011: 41, 852.72 US\$ (febrero) 2012: 51, 196.34 US\$ (octubre) <u>Máximo</u> 2011: 50, 046.48 US\$ (julio) 2012: 55, 671.18 US\$ (agosto)
<i>Utilización de los recursos</i>	Sueldos Gastos de operación (alimentos, mantenimiento, servicios públicos, transporte) Cuando hay excedentes, éstos alimentan un fondo común para desarrollar proyectos comunitarios (infraestructura, educación, salud, etc.)	Sueldos (mayores porcentajes para los miembros del comité directivo) Gastos de operación (alimentos, mantenimiento, servicios públicos) —	Sueldos Gastos de operación (alimentos, mantenimiento, servicios públicos, transporte/logística, oficinas) Los excedentes alimentan un fondo común para desarrollar programas de capacitación y proyectos productivos
<i>Inversiones</i>	Préstamos para programas de formación	Obras de infraestructura turística (comedores,	Infraestructura y equipamiento turístico

	y capacitación Equipamientos, mantenimiento, adecuación de infraestructura, programas de conservación ambiental	senderos y miradores) Proyectos complementarios al turismo (tienda comunitaria para acopio y comercialización de café orgánico, proyecto de manejo de orquídeas y granjas integrales)	Programas de capacitación, planes de manejo forestales y de gestión ambiental Proyectos productivos (artesánías, producción de carne de conejo, abonos orgánicos, producción de energía eléctrica) y apoyo a cadenas productivas
<i>Apoyos recibidos</i>	SECTUR: 1.5 millones de pesos (infraestructura, capacitación técnica y promoción) CDI: 500 mil pesos (equipamiento, materiales vinculados con los servicios de hospedaje y alimentación)	SEDESOL, CONANP Y SECTUR: inversión total de 3.5 millones de pesos (infraestructura, capacitación y promoción) CDI: 1.5 millones de pesos (capacitación, equipamiento, materiales vinculados con los servicios de hospedaje y alimentación) FONAES: 600 mil pesos (equipamiento y mobiliario)	PNUD: 21 mil 677 US\$ (obras de infraestructura y acceso) FONACON: 11 mil 625 US\$ (infraestructura) INGUAT, CONAP e INAB (capacitaciones, promoción y comercialización) FENATUCGUA (capacitación y gestión operativa) Asociación Ut'z Che' (apoyos para proyectos productivos)
<i>Puestos de trabajo generados</i>	Fijos: 40 personas Temporales: alrededor de 100 personas	Alrededor de 190 personas (entre empleos directos e indirectos)	23 empleados fijos y 6 empleados estacionarios Alrededor de 300 jornaleros para mantenimiento del Parque Ecológico

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, 2013.

Las empresas turísticas han representado estrategias complementarias del ingreso de las comunidades, pero no en su conjunto, sino para los empleados de dichas empresas y sus familias. Aunque sí se producen beneficios sociales de estas actividades, cuando aquéllas contribuyen al desarrollo de actividades y proyectos que benefician a la población, generando oportunidades de empleo y fortaleciendo las capacidades locales; de tal suerte que esta vía colabora a una redistribución económica en la comunidad.

El uso de los ingresos y utilidades que se generan anualmente se discute en las asambleas, mediante las comisiones que ejecutan el seguimiento administrativo y financiero de las empresas. Sin embargo, se constató que en el caso del Centro Ecoturístico Mame de Tzisco, a pesar de contar con un comité encargado de la gestión financiera, la distribución de los beneficios es diferenciada y no se aplica de modo equitativo a todos los empleados. Esta desigualdad intracomunitaria se puede explicar por la naturaleza clientelar y corporativista de las instancias comunales, que al final, terminan configurando un círculo vicioso de ineficiencia y el detrimento de tejidos sociales, debido a los conflictos de intereses y rivalidades de índole personal entre las familias.

En las comunidades se percibe que las empresas de turismo comunitario son fuente de empleo y reparto de ingresos, más que un negocio que deba manejarse con principios de rentabilidad económica. En general, la mayor parte de los ingresos se destina al pago de salarios. Las ganancias suelen ser no muy altas y son repartidas entre los socios y comuneros, que han adquirido derechos y cumplido con sus cargos dentro de la empresa. Otras cantidades se destinan a inversiones de tipo social, se reinvierten en la empresa o se aplican a proyectos complementarios al turismo, planes de conservación y manejo de los recursos naturales, como en el caso del Parque Ecológico Corazón del Bosque.

La experiencia en este proyecto ecoturístico muestra la participación de una amplia gama de actores locales en la gestión colectiva de recursos naturales, los cuales han establecido sus propias instituciones para ordenar y asumir el acceso, control y manejo de estas riquezas. Se cuenta con reglas y normas respecto al trabajo colectivo, al uso de los recursos y la búsqueda de capital de inversión en instituciones de gobierno y organizaciones no gubernamentales, para ampliar la infraestructura de base y consolidar las estrategias de conservación del medioambiente.

Las estrategias e instrumentos adoptados para los cuidados del entorno natural y su consecuente minimización de daños, son diferentes para cada una de las comunidades y los habitantes están de acuerdo en proteger los espacios en los cuales las actividades son desarrolladas, conforme a las características de los productos turísticos.

La condición de aplicación de programas de conservación ambiental, se desarrolló en las tres iniciativas. En Corazón del Bosque, debido a la diversidad de actores que conforman la realidad actual de la gestión colectiva de los recursos naturales y a los fondos recibidos de varias instituciones, parte de las inversiones fue destinada a programas de conservación de aves, bosques y fuentes de agua; ya que es el principal atractivo para los visitantes. Además, se trabajó en la gestión de un plan de manejo integrado del fuego en el Parque Ecológico para disminuir el riesgo de pérdida de bosque generada por los incendios forestales.

En El Chiflón, con el apoyo financiero de las dependencias gubernamentales y de las ganancias que genera la propia empresa, se realizan actividades de educación ambiental que promueven la participación de las comunidades con sesiones informativas y de sensibilización, especialmente en cuanto a la conservación de la fauna (especies regionales).

En Tziscaco, los avances en términos de manejo ambiental y gestión del ecoturismo han sido contradictorios. Si bien existen acuerdos en cuanto al uso y acceso a los recursos, que propician acciones alternativas de manejo para el Parque Natural Ejidal, la organización no ha podido romper con la dependencia de las transferencias gubernamentales y esto ha representado un obstáculo para la apropiación eficiente de los espacios naturales, donde mantienen derechos de propiedad.

El manejo comunitario que han adoptado estas tres empresas se basa en la articulación de estrategias y actividades que llevan a cabo las comunidades, para aprovechar y conservar simultáneamente diversos recursos naturales como el suelo de la parcela, los bosques, el agua y la diversidad de las áreas comunes. Los comités encargados del cuidado de los atractivos naturales han buscado su protección a través de programas y actividades de conservación; asimismo, se ha planteado generar acciones alternativas de manejo con la formación de grupos de trabajo que impulsaron diversos proyectos, entre los cuales destacan: la incorporación de ecotecias en la infraestructura turística, el manejo de desechos sólidos, la agricultura orgánica y la producción de traspatio.

Estas estrategias optimizaron el uso del trabajo con la diversificación de la producción, ajustándose al potencial ambiental de cada región, integrando actividades

agropecuarias y agroforestales con el turismo rural y comunitario. Este estilo de desarrollo fomentó la complementariedad de los procesos de trabajo y las prácticas de cooperación entre actores locales, para el manejo de los recursos naturales. De esta manera, la integración de las economías familiares y comunales permitió el intercambio y consumo de productos dentro de los territorios y al mismo tiempo, se establecieron reglas sociales para la regulación colectiva de la producción, por medio de procesos de observación de la naturaleza, experimentación productiva, innovación técnica e intercambio de saberes.

En suma, se puede afirmar en términos generales que los procesos de gestión comunitaria, como parte de la reapropiación social de los recursos, han favorecido las actividades turísticas y de conservación. Se han convertido en proceso de aprendizaje que van generando beneficios sociales, como son el fortalecimiento de los actores y la promoción de liderazgos en el seno de la comunidad, el fomento de acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de los territorios, así como la acción concertada que multiplica los recursos existentes, aumenta la eficiencia y la legitimidad de los proyectos ecoturísticos. Según los casos estudiados, las limitaciones para el desarrollo estarían relacionadas con factores no sólo de índole económica, sino en mucho, con factores que tienen que ver con la dimensión organizativa y de participación social. Los mecanismos de cooperación, asociación y participación comunitaria aún necesitan fortalecerse para resolver los problemas que van surgiendo en el transcurso de la gestión empresarial, y garantizar una distribución más equitativa de los beneficios de las innovaciones y los proyectos emprendidos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Hemos argumentado que las iniciativas de turismo comunitario responden a procesos de desarrollo territorializados y, en consecuencia, diferenciados de acuerdo a la capacidad de las comunidades para construir el tejido social y productivo, con base en una gestión colectiva de los recursos locales con objetivos turísticos. Las evidencias empíricas han mostrado formas organizativas y de gestión comunitaria, que se caracterizan por la articulación e interacción de los diversos actores sociales, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común, a partir de movilizar los recursos y potencialidades endógenos existentes en el territorio. Estas iniciativas han influido en la generación de empleos e ingresos, fortalecido y diversificado la economía rural a través de la reactivación de las actividades productivas locales, por la necesidad de producción que requiere el sector turístico, y permitido la revaloración de recursos territoriales.

Observamos que los procesos que determinan las estrategias de desarrollo de las empresas turísticas comunitarias analizadas, dependen fundamentalmente de un conjunto de factores asociados a la organización socio-productiva, basada en la actividad turística local; así como de las relaciones entre los actores que permiten crear un entorno dinámico de interacción en el corredor turístico, favoreciendo el acceso a los mercados internos por medio del intercambio de conocimientos, la formación de redes de cooperación y competitividad, para avanzar en el desarrollo productivo.

En esta perspectiva, centrada en la nueva dinámica productiva y la existencia de sistemas de Mipymes interrelacionadas entre sí con redes (Maillat *et. al.*, 1993; Paunero, 2001; Vázquez, 2002, 2005), la asociatividad empresarial se presenta como la opción que permite a estas organizaciones comunitarias superar las limitaciones de tamaño y operar en conjunto en el mercado de forma más flexible, con mayor eficiencia y capacidad para crear empleo, innovar, diversificar y modernizar sus actividades.

Las micro y pequeñas empresas turísticas se desenvuelven bajo un sistema de producción especializado, haciendo uso de recursos potencialmente disponibles, tecnología propia y recursos endógenos. Su primer punto de operación es local, son resultados de procesos locacionales y de los cambios que se están suscitando en el entorno global; de ahí

que se empiezan a definir nodos o puntos territoriales específicos, donde se aglomeran este tipo de unidades productivas.

Bajo este escenario, se reconoce a las microempresas y cooperativas turísticas como unidades productivas que desempeñan una importante función en el mercado laboral, puesto que ellas se constituyen, en primer lugar, en un recurso económico del territorio, y en segundo lugar, involucran directamente a recursos humanos en su actividad (microempresarios y trabajadores especializados en la prestación de servicios turísticos). El recurso económico implica su condición de actividad empresarial local; el recurso humano abarca las capacidades y potencialidades de los propietarios y trabajadores, es decir, la condición del recurso humano como empresario innovador. En efecto, las microempresas se constituyen así en un actor local fundamental, y al mismo tiempo, en una fuerza o mecanismo potenciador del territorio, dentro de la dinámica de la organización de la producción (Alburquerque, 2004).

La relación existente entre los factores tradicionales de producción y el turismo puede sintetizarse a partir del análisis de la generación de ingresos económicos, puestos de trabajo y cantidad de empresas que la actividad turística genera: hostelería, agencias y operadoras de viajes, emprendedoras de transporte, empresas que actúan como proveedores de alimentos y bebidas, restaurantes y tiendas de venta de productos típicos. En este sentido, pudimos observar en los casos estudiados, que la prestación de servicios turísticos es la actividad que ha cobrado más importancia en la estructura de ingresos de los socios y la que ha generado más empleos en las comunidades en los últimos años.

De acuerdo con la información recabada en la investigación de campo, en las tres empresas, aproximadamente el 50% de los ingresos de las familias involucradas en el ecoturismo proviene de actividades relacionadas a ese proyecto, en tanto que la otra mitad procede de actividades agrícolas y ganaderas tradicionales, pequeños comercios y trabajo asalariado.

A su vez se reconoce que el turismo contribuyó fuertemente a diversificar la economía, a eliminar la tendencia al monocultivo basado principalmente en la explotación de materias primas de bajo valor agregado y a impulsar los encadenamientos productivos que la actividad turística produce. Asimismo, esta actividad requiere para el desempeño de

puestos de trabajo, a personas con una mejor calificación, permitiendo incrementar la calidad laboral de los empleados.

Un hecho sumamente importante es que, a pesar de los beneficios obtenidos del turismo, las comunidades optaron por mantener la diversificación de los factores de producción; es decir que el turismo no sustituyó a las actividades tradicionales, sino que se sumó como una más. Así, en El Chiflón, Mame de Tzisco y Corazón del Bosque, el ecoturismo continúa siendo una actividad complementaria, que ayuda a combatir la estacionalidad de los ingresos rurales. De tal suerte que la agricultura y la ganadería, la elaboración de artesanías, la horticultura, la comercialización de nuevos productos, que se realizan y se articulan con la actividad turística, convierten a estos proyectos efectivamente en nuevos mercados para los productos tradicionales del campo. En los tres casos, después de un primer momento de auge del turismo, la experiencia ha sido la de conservar las actividades económicas tradicionales, e incorporar las turísticas como expresión del proceso de diversificación y articulación productiva de la región.

La diversificación de las actividades está explicada por diferentes factores: los recursos económicos poseídos, la disponibilidad de fuerza de trabajo dentro de los grupos para realizar las actividades productivas, las relaciones de parentesco para el trabajo cooperativo y la pertenencia a la comunidad. Sobre la diversificación de las actividades, Bringas y Gonzalez (2004) señalan que las economías locales son más robustas si son diversas y si los beneficios del ecoturismo complementan a los obtenidos por otras actividades tradicionales, en lugar de reemplazarlas.

No obstante, como la generación de empleos directos es limitada y la de empleos indirectos es temporal, y dado que muchos de éstos tienen una remuneración económica no muy alta, las implicaciones más claras del turismo para las empresas que hemos analizado, se ubican en el ámbito social, al fomentar la valoración de los recursos naturales y culturales del territorio, promover el fortalecimiento o constitución de redes sociales, rescatando el “saber hacer” de la comunidad y contribuyendo mediante la capacitación a la conformación de los recursos humanos con mayores competencias laborales y de gestión. Por tanto, el hecho de que parte de las ganancias de las empresas se invierta en obras de beneficio comunitario (infraestructura en general, escuelas, comunicaciones, proyectos de

conservación y manejo de los recursos naturales), puede contribuir a mejorar las condiciones de existencia de las comunidades.

El tipo de trabajo que se genera en las iniciativas de turismo comunitario favorece la incorporación de las mujeres a las actividades remuneradas y ha significado su participación en acciones productivas diferentes a las que tradicionalmente han desempeñado en el contexto de la comunidad. En los momentos de más afluencia turística, ellas son las que desempeñan todos los roles y aunque generalmente realizan las actividades relacionadas con la preparación de alimentos y la limpieza de las instalaciones, tienen acceso a recursos económicos adicionales, lo que representa un cambio de consideración. No puede negarse que en la construcción de procesos que permitan lograr una mayor autonomía laboral y participación social de las mujeres, aún se tiene mucho camino por andar en los pueblos indígenas, pero es claro que el turismo no transformará por sí solo y de raíz, procesos con profundos determinantes económicos y culturales como éste.

Las poblaciones analizadas han conformado instituciones comunitarias que las han llevado a generar sus propias estructuras organizativas, acuerdos y reglas que permiten la regulación de la vida comunitaria, el funcionamiento de las empresas y las formas de acceso y aprovechamiento de recursos de uso común. Pero las comunidades rurales e indígenas estudiadas, no son entes aislados. Es un hecho que hay distintas formas y grados de articulación de las empresas con otras instancias de gobierno y esquemas de intervención pública y no gubernamental. Estos esquemas de vinculación resultan indispensables, pues mediante ellos se regulan procesos relacionados con las maneras de uso, acceso y comercialización de productos turísticos. Además, por medio de diferentes instancias gubernamentales, se tiene acceso a formas de financiamiento y asesoría técnica; factores que son importantes para impulsar las estrategias de desarrollo de las comunidades y de sus empresas.

Sin embargo, hemos detectado que las instancias de gobierno encargadas de la política de fomento al turismo en las regiones estudiadas siguen interviniendo a partir de visiones y ejercicios sectoriales, casi exclusivamente de la propia institución acerca de la realidad deseable y no con enfoques de desarrollo territoriales integrales. De tal manera que el predominio de una orientación así, a pesar de los discursos que permean la gestión

pública actual de transversalidad y de la necesidad de la participación de los actores sociales involucrados en los procesos, impide dirigir los esfuerzos y recursos en forma conjunta y comprometida con la construcción social de objetivos comunes y consensuados, que mejoren la calidad de vida de los participantes en estas experiencias.

En principio, si bien el turismo en las comunidades indígenas puede ser una opción económica en tanto generadora de empleos y fuente complementaria de ingresos, el proceso de reconversión productiva que implica la actividad requiere la adaptación de nuevas actitudes y aptitudes, que no siempre están de acuerdo con su cultura, tradiciones y costumbres.

Aunque todas las instituciones que intervienen en el desarrollo de los proyectos ecoturísticos coinciden en la importancia de la organización social al interior de las comunidades, y en la necesidad de ejecutar acciones que contribuyan a la conservación de su patrimonio natural y cultura, en la práctica fomentan más bien una concepción empresarial para el manejo de los recursos comunitarios: la generación de capacidades para pedir apoyo financiero y no para generar competencias, la profesionalización y la ocupación permanente de los funcionarios comunitarios en los cargos administrativos y de gestión en las empresas; aspectos todos ellos que cuestionan los usos y costumbres de las comunidades y las reglas básicas de las organizaciones sociales indígenas.

En el caso del CE Mame de Tzisco, eso ha representado un elemento de fractura en la cohesión comunitaria, al convertirse en un factor de disputa entre los miembros de la comunidad, por el acceso a los recursos económicos en un ambiente de precariedad (alta marginación), sobre todo cuando no hay una organización social fuerte que regule la disposición y disfrute de los recursos colectivos o que establezca procedimientos de distribución de los ingresos generados. En ocasiones, la actividad turística que empieza a generar ganancias y mejores condiciones materiales de vida, también ha creado o reactivado conflictos relacionados con el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales de la zona, la tenencia de la tierra y el acceso a servicios públicos con poblaciones vecinas indígenas y no indígenas, obstaculizando el funcionamiento de la empresa y poniendo en riesgo la viabilidad del proyecto turístico.

El auge del turismo incrementa los riesgos porque la lógica del mercado turístico presiona a las estructuras sociales comunitarias. El uso colectivo de los recursos comunales, la reciprocidad y las decisiones colectivas mediante las asambleas, son presionados por los lineamientos que el turismo como actividad económica impone. Dicha lógica del mercado, la eficiencia y la maximización de la ganancia, como razones de las organizaciones empresariales turísticas, han querido imponerse por distintos medios: la intervención de las dependencias gubernamentales, el quehacer de algunos organismos de la sociedad civil; pero también por la asimilación de estos principios, por algunos de los miembros de las propias comunidades.

La falta de reglamentos claros para la distribución de los recursos turísticos favorece la apropiación familiar o individual de los beneficios, más aún cuando son grupos o familias los que se encuentran al frente de los comités o de las empresas. Primero beneficia a los directivos, después a los empleados directos y luego a otros miembros de la comunidad, que cuentan con algún bien que puedan articular a la actividad turística. Una distribución desigual del ingreso puede crear una atmósfera de competencia entre los participantes del proyecto y entre los miembros de una comunidad rural. Aún en donde la organización es fuerte, como en el caso de los centros ecoturísticos Corazón del Bosque y El Chiflón, se han presentado fenómenos de apropiación privada de los recursos, generados debido al relajamiento de los usos y costumbres, o de las reglas de acceso y disfrute de los bienes colectivos. Pero también es la flexibilidad de las propias organizaciones sociales lo que permite la corrección de las desviaciones, al tener la capacidad para la remoción de los administradores, esgrimiendo su costumbre de selección de los encargados de los diferentes comités o puestos de responsabilidad para el funcionamiento comunitario, mediante la elección en asamblea y el cumplimiento de los cargos, privilegiando la experiencia y capacidades específicas de los miembros.

Para la gestión local de los recursos naturales, las empresas han adoptado estrategias específicas para el uso colectivo de éstos y la preservación del entorno, que se han materializado en la creación de comités de ecoturismo, constituidos por comuneros o miembros de la comunidad, los cuales ejercen sus funciones por el lapso de dos o tres años, según los casos. Este sistema de rotación de responsabilidades puede evitar la permanencia

y apropiación de los recursos colectivos, de tal forma que se garantiza o facilita la distribución de los beneficios en el conjunto de la comunidad, mediante contribuciones para las actividades y obras sociales de uso colectivo.

Sin duda, estos hallazgos refuerzan la propuesta de Enrique Leff (2002) acerca de que los derechos de propiedad se redefinen como resultado de las estrategias de poder local y la eficacia de las organizaciones sociales por la reapropiación de la naturaleza, pues se encaminan en prácticas alternativas del uso de los recursos naturales y dependen de condiciones culturales y sociales diferenciadas.

Con esta manera de abordar los procesos de gestión, se percibió que los elementos de participación, en términos de tomar y ejecutar decisiones conjuntas, iban tornándose “conscientes” para los grupos analizados, que entendiendo de manera directa cómo sus patrimonios naturales y culturales son fundamentales, consideraron tomar sus propias decisiones, en un principio y en la mayoría de las veces solicitando asesoría; a partir de ello llegaron en “cascada” las decisiones subsecuentes relacionadas con las diferentes etapas que conlleva desarrollar un proyecto propio, aspectos que integran desde la formalización de la empresa hasta la búsqueda de alianzas estratégicas para conseguir sus objetivos.

Es conveniente reiterar que el conjunto de implicaciones ambivalentes en las que se desarrolla en la actualidad el turismo comunitario, tiene diversas expresiones y magnitudes de acuerdo con la comunidad que lo desarrolle. Un aspecto decisivo en esto es la cohesión social y la fortaleza de la organización que lo lleve a cabo, pero otro que indudablemente determina la intensidad de los efectos del turismo, es el peso económico que tenga en las condiciones de vida de la población. De tal suerte que no pueden generalizarse sus implicaciones en las comunidades indígenas, sino sólo marcar los rasgos comunes y apuntar la necesidad de conocer en diversas experiencias concretas sus manifestaciones, para construir un panorama que dé mejor cuenta de lo que ocurre al respecto.

Las formas de organización social son en este tipo de proyectos comunitarios, los criterios que aseguran o impiden su desarrollo. La estructura establecida tiene el poder de aprovechar al turismo en beneficio de sus habitantes, en términos de conservación de recursos, desarrollo social y crecimiento económico. En un contexto de comunidades con fortaleza organizativa, la actividad turística podría aparecer como la mejor opción para el

mejoramiento de sus condiciones de vida, no sólo por su capacidad de crear empleos y generar ingresos, sino por impulsar nuevas actividades económicas y permitir la articulación de las existentes, sobre todo en las pequeñas poblaciones campesinas.

El análisis de estas experiencias muestra que el turismo se está convirtiendo en un elemento detonador de procesos, que aumentan la capacidad de gestión de las comunidades, facilitan la revaloración de sus recursos naturales y culturales, y fomentan otras actividades económicas, mejorando así sus condiciones de articulación al mercado. La formación de redes e intercambios locales en el tejido social y microempresarial de las comunidades, que se fue materializando progresivamente en diversas prácticas asociativas, está generando procesos de aprendizaje y de cooperación, los cuales permiten crear nuevos espacios de consensos para la resolución de conflictos.

Es claro que aunque las empresas comunitarias El Chiflón, Mame de Tzisco y Corazón del Bosque son generadoras de ingresos, empleos y proyectos sociales, e instrumentos valiosos para la conservación de la biodiversidad, su acción es limitada para resolver los problemas de marginación y exclusión que padecen esas poblaciones. Si bien no constituyen el eje fundamental del desarrollo local, están construyendo procesos que involucran formas de organización, gestión y participación social, que hacen posible la producción de bienes y servicios, mediante la utilización de los recursos locales, las potencialidades y capacidades endógenas.

Hay que tomar en cuenta que en las localidades que tienen empresas comunitarias, existen pocas iniciativas y estrategias explícitas de desarrollo. En la práctica, el proceso de desarrollo local se expresa en esquemas disímboles que generan patrones desiguales en las condiciones de vida de las personas y las comunidades a las que pertenecen, pues hay casos de comunidades con empresas comunitarias que logran adaptarse mejor que otras a una serie de circunstancias internas o factores exógenos, y a las nuevas responsabilidades que se adquieren cuando se opera bajo la lógica del mercado.

Estos desequilibrios no podrán ser corregidos sólo con el perfeccionamiento de la gestión y administración de las empresas, sino con diversos cambios en el entorno social, político y administrativo de las propias comunidades y municipios. Lo anterior hace que se requiera, como parte de las estrategias, reconocer las diferencias entre las poblaciones y diseñar acciones específicas para grupos sociales que compartan un conjunto de características particulares. Las empresas comunitarias serían, en todo caso, un eslabón más de un proceso de articulación y de corresponsabilidad entre los distintos factores exógenos y endógenos, que puedan contribuir en el diseño de propuestas explícitas para promover esquemas organizativos de desarrollo local.

BIBLIOGRAFÍA

- Aglietta, Michel (1991). *Regulación y crisis del capitalismo*. Madrid, España: 5ta. ed., Siglo XXI.
- Aguiló, Eugeni y Juaneda, Catalina (2000). "Tourist expenditure for mass tourism markets", en: *Annals of tourism research*, Vol. 27, N°. 3. Inglaterra: Elsevier Science Ltd, pp. 54-67.
- Albuquerque, Francisco (1995). "Competitividad internacional, estrategia empresarial y papel de las regiones" [versión electrónica], en: *Revista Eure*, 21 (63), pp. 41-56.
- ————— (1997). "La importancia del desarrollo local y la pequeña empresa para América Latina", en: *Revista de la CEPAL* 63, Chile, p. 147.
- ————— (1999). "Cambio estructural, globalización y desarrollo económico local", en: *Comercio Exterior*, Vol. 49, N°. 8, pp. 696-702.
- ————— (2001; 2004). *El enfoque del Desarrollo Económico Local*. Buenos Aires, Argentina: Programa AREA, Organización Internacional del Trabajo, p. 5-12.
- Amín, Ash y Thrift, Nigel (1992). "Neo-marshallian nodes in global networks", en: *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 16, pp. 571-587.
- Arocena, José (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Caracas, Venezuela: Editorial Nueva Sociedad.
- ————— (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Montevideo, Uruguay: Universidad Católica del Uruguay, Editorial Taurus, pp. 44-45; p. 117.
- ————— (2005). "Globalización y diversidad: un desafío para el desarrollo local", en: Rofman, Adriana (compiladora), *Universidad y Desarrollo Local. Aprendizajes y desafíos*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros, pp. 41-57.
- Asuad, Normand (2001). *Economía regional y urbana*. Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Augé, Marc (2008). *Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Auriac, François (1986). "Région-système. Région et systèmes économiques", en: *L'Espace Géographique*, 4, pp. 272-277.
- Aydalot, Philippe (1985). *Économie régionale et urbaine*. París, Francia: Editorial Económica, pp. 144-145.
- Bagnasco, Arnaldo (2000). "Nacimiento y transformación de los distritos industriales, un examen de la investigación en Italia con observaciones de método para la teoría del desarrollo", en: Carmagnani, Marcello.; Gordillo de Anda, Gustavo (coordinadores), *Desarrollo social y cambios productivos en el mundo rural europeo contemporáneo*. Distrito Federal, México: El Colegio de México, FCE.

- Bailly, Antoine (1997). "Objectivité et subjectivité en science régionale", en: *L'Espace Géographique*, Vol. 26, N° 2, pp. 149-152.
- Barceló Rodríguez, Víctor M. (2002). *El Plan Puebla-Panamá. ¿Integración o segregación?, ¿Es útil a los pueblos hermanos?, ¿Decisión imperial?* Villahermosa, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco/Fundación Academia Metropolitana.
- Barreda, Andrés (2002). "Los objetivos del Plan Puebla-Panamá", en: Álvarez, Alejandro et. al., *Economía política del Plan Puebla-Panamá*. Distrito Federal, México: Editorial Itaca, pp. 31-60.
- Barreiro Cavestany, Fernando (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local*. Documento disponible en: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Barreiro.pdf> [Septiembre 2012].
- Bartra, Armando (2001). "Sur. Megaplanes y utopías en la América Equinoccial", en: Bartra, Armando (coordinador), *Mesoamérica: los ríos profundos. Alternativas plebeyas al Plan Puebla-Panamá*. Distrito Federal, México: Instituto Maya, A.C., pp. 13-132.
- Bassols, Ángel (1986). *Lucha por el espacio social: regiones del norte y noreste de México*. Distrito Federal, México: UNAM.
- Becattini, Giacomo (1987). "Mercato e forze sociale: il distretto industriale", en: Becattini, Giacomo (editor), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna, Italia: Il Mulino, pp. 7-34.
- ————— (1990). "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico", en: Pyke et. al. (compiladores): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*. Ginebra, Suiza: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- ————— (1997). "Totalità e cambiamento: il paradigma dei distretti industriali", en: *Sviluppo Locale*, Vol. IV, N°. 6, pp. 5-24.
- ————— (2001b). *Lexique de géographie économique*. París, Francia: Armand Colin, p. 57.
- Beeton, Sue (2006). *Community Development Through Tourism*. Collingwood, Australia: Landlinks Press.
- Benko, Georges y Lipietz, Alain (1994). *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*. Valencia, España: Editorial Alfonso el Magnífico.
- Benko, Georges (2001). *Lexique de géographie économique*. París, Francia: Armand Collin, p. 57.
- Berganza, Gustavo (2004). *Compendio de Historia de Guatemala, 1944-2000*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Asociación de Investigación y Estudios Sociales –ASIES–.

- Bervejillo, Federico (1996). "Territorios en la globalización. Cambio global y Estrategias", en: *Serie Ensayos*, Documento 96/34. Santiago de Chile, Chile: ILPES/CEPAL/ONU, p. 11.
- Bianchi, Raoul V. (2002). "Towards a New Political Economy of Global Tourism", en: Sharpley, Richard y Telfer, David J. (editores), *Tourism and Development: Concepts and Issues*. Clevedon, Inglaterra: Channel View Publications.
- Blanco Ricardo y Benayas, Javier (1994): "El turismo como motor de desarrollo rural: Análisis de los proyectos de turismo subvencionados por LEADER I", en: *Revista de Estudios Agrosociales*, N°. 169, pp.119-147.
- Boisier, Sergio (1997). "El vuelo de un cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial", en: *Revista Eure*, N°. 69, P.U.C/I.E.U.
- ————— (2001). "Desarrollo Local: ¿De qué estamos hablando?", en: Vázquez Barquero, Antonio y Madoery, Oscar (compiladores), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario, Argentina: Editorial Homo Sapiens, p. 12.
- Borja, Jordi y Castells, Manuel (1996). *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid, España: Taurus, p. 41.
- Boudeville, Jacques (1968). *L'espace et les Pôles de Croissance*. París, Francia: Editorial Puf.
- Bramantti, Alberto y Maggioni, Mario (1997). "The Dynamics of Milieux: The Network Análisis Approach", en: Ratti, Remigio; Bramanti, Alberto y Gordon, Richard (editores), *The Dynamics of Innovative Regions*. Ashgate, Inglaterra: Aldershot.
- Brandon, Katrina (1996). *Ecoturismo y Conservación. Una reseña de temas claves*. Washington D.C., Estados Unidos: The World Bank.
- Bremm, Heinz-Jürgen y Ache, Peter (1993). "International Changes and the Single European Market: Impacts on the Spatial Structure of Germany", en: *URBAN STUDIES*, Vol. 30, N°. 6, pp. 991-1007.
- Brenner, Robert (2003). "Después el Boom. Un diagnóstico sobre la economía mundial", en: *Cuadernos del Sur*, N°. 35, mayo de 2003.
- Brenner, Ludger y Aguilar G., Adrián (2002). "Luxury Tourism and Regional Economic Development in Mexico", en: *The Professional Geographer* 54 (4), pp. 500-520.
- Bringas, Nora L. y González, Igor (2004). "El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local en dos comunidades indígenas de Baja California", en: *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, Enero-Junio, Vol. IV, N°. 015, El Colegio Mexiquense, Toluca, México, pp. 551-590.

- Britton, Stephen (1982). "The Political Economy of Tourism in the Third World", en: *Annals of Tourism Research*, Vol. 9, N° 3, pp. 331-358.
- ————— (2002). "Tourism, Dependency and Development: A Mode of Analysis", en: Apostolopoulos, Yorghos; Leivadi, Stella y Yiannakis, Andrew (editores), *The Sociology of Tourism. Theoretical and Empirical Investigations*. Londres-Nueva York: Routledge.
- Brohman, John (1996). "New directions in tourism for third world development", en: *Annals of Tourism Research* 23, pp. 48-70.
- Bryden, John M. (1973). *Tourism and Development: a Case Study of the Commonwealth Caribbean*. Cambridge, Estados Unidos: University Press.
- Butler, Richard W. (1980). "The concept of a tourist cycle evolution implications for management resources", en: *Le Géographe Canadien*, N° 24.
- ————— (1999). "Turismo sustentable. Una revisión del estado del arte", en: *Turismo Geográfico* 1 (1), 7-25.
- Button, Kenneth (1998). "Infrastructure investment, endogenous growth and economic convergence", en: *Annals of Regional Science*, N° 32, pp. 145-162.
- Camagni, Roberto (1992). "Organisation économique et réseaux de villes", en: Derycke, Pierre Henri (editor), *Espace et dynamiques territoriales*. París, Francia: Editorial Económica.
- Camarena, Margarita y Aguilar, Teodoro (2009). "Introducción", en: Camarena, Margarita y Aguilar, Teodoro (coordinadores), *Principios de estudio regional. Espacios concluidos en red y regiones sin límites*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara, UCLA Program on México, Porfmex-World, Juan Pablos Editor.
- Cammarata, Emilce Beatriz (2006). "El turismo como práctica social y su papel en la apropiación y consolidación del territorio", en: Geraiges de Lemos, Amalia Inés; Arroyo, Mónica; Silveira, Maria Laura (compiladoras), *América Latina: ciudad, campo y turismo*. Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales; São Paulo, Universidade de São Paulo, pp. 351-366.
- Candela Hidalgo, Ana Rosa; García Carretero, María del Mar y Such Climent, María (1995). *La potenciación del turismo rural a través del programa LEADER*. Alicante, España: Universidad de Alicante, Instituto Universitario de Geografía.
- Capellin, Ricardo (1992). "Los nuevos centros de gravedad del desarrollo regional en la Europa de los 90", en: *Revista de Estudios Regionales*, N° 33, pp. 15-62.
- Caravaca, Inmaculada (1998). "Los nuevos espacios ganadores y emergentes", en: *Revista Eure*, 24 (73), Santiago de Chile, pp. 23-45.

- Caravaca, Inmaculada y Méndez, Ricardo (1995). *Organización Industrial y Territorio*. Madrid, España, Editorial Síntesis.
- Carlsen, Laura (2002). “El Corredor Biológico Mesoamericano: la nueva inserción de la biodiversidad en el mercado global”, en: Heineke, Corinna (compiladora), *La vida en venta: transgénicos, patentes y biodiversidad*. El Salvador, Heinrich Boll.
- Castells, Manuel (1989). “Nuevas tecnologías y desarrollo regional”, en: *Economía y Sociedad*, N°. 2, Madrid, pp. 11-22.
- ————— (1999). *La era de la información*. Madrid, España: Siglo XXI, pp. 157-158.
- Castells, Manuel y Hall, Peter (1994). *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Madrid, España: Alianza Editorial, p. 29.
- Castillo, Manuel Ángel (1996). “La vecindad México-Guatemala: una tensión entre proximidad y distancia”, en: Coloquio Internacional *México y el Mundo. Hacia una historia de las relaciones internacionales*. Distrito Federal, México: Instituto de Investigaciones Históricas, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), pp. 59-60. Disponible, en: <<http://aleph.academica.mx/jspui/bitstream/56789/21659/1/14-040-1999-0193.pdf>>.
- ————— (2003). “Las dimensiones políticas de las migraciones internacionales en Chiapas”, en: Guillén, Diana (coordinadora), *Chiapas: rupturas y continuidades de una sociedad fragmentada*. Distrito Federal, México: Instituto Mora, pp. 177-221.
- ————— (2008). “La frontera México-Guatemala: un entorno de asimetrías, desigualdades sociales y movilidad poblacional”, en: *Cambiando perspectivas: de la gestión de flujos a la construcción de políticas de migración con enfoque de desarrollo*, Sin Fronteras, México. Disponible en: <http://www.inm.gob.mx/static/Centro_de_Estudios/Biblioteca_Digital/8.Publicacion_politica_migratoria.pdf>.
- Cavaco, Carminda (1996). “Turismo rural y desarrollo local”, en: Rodríguez, Adyr (organizadora), *Turismo y Geografía. Reflexiones Teóricas y Enfoques regionales*. Hucitec, Sao Paolo, pp. 94-121.
- Cavlek, Nevenka (2005). “El papel de los touroperadores en el desarrollo del turismo internacional. Una evaluación”, en: *Política y Sociedad*, Vol. 42, N°. 1, pp. 117-133.
- Ceballos-Lascuráin, Héctor (1998). *Ecoturismo, Naturaleza y desarrollo sostenible*. Distrito Federal, México: Editorial Diana, p. 7.
- César Dachary, Alfredo y Arnaiz Burne, Stella M. (2002). *Globalización, Turismo y Sustentabilidad*. México: Puerto Vallarta, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa, pp. 10-14.
- Chandler, Alfred (1990). *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard University Press.

- _____ (1964). "Some Considerations of Tourism Location in Europe", en: *Papers Regional Science Association*, Vol.12, pp. 95-105.
- Christaller, Walter (1966). *The central places of Southern Germany*. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Cioce Sampaio, Carlos A.; Bona Carvalho, Moreno y Ribeiro de Almeida, Fernando H. (2007). "Community tourism: montanha beija-flor dourado pilot project (microbasin of the sagrado river, Morretes, Paraná)", en: *Turismo-Visao e Açao*, Vol. 9 (2), pp. 249-266.
- Clancy, Michael (2001). *Exporting paradise: tourism and development in Mexico*. Nueva York, Estados Unidos: Pergamon Press.
- Coq Huelva, Daniel (2004). "Epistemología, Economía y Espacio/Territorio: del Individualismo al Holismo", *Revista de Estudios Regionales*, enero-abril, número 069. Sevilla, España: Universidades Andalucía.
- Coraggio, José L. (1987). "Sobre la espacialidad social y el concepto de región", en: *Territorios en transición, crítica a la planificación regional en América Latina*. Quito, Ecuador: Edición Ciudad.
- Coriat, Benjamín (1991). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el Taylorismo, Fordismo y la producción en masa*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Courlet, Claude y Soulage, Bernard (1995). "Dinámicas industriales y territorio", en: Garofoli, Gioacchino y Vázquez Barquero, Antonio, *Desarrollo Económico Local en Europa*. Madrid, España: Colegio de Economistas.
- Cruz, Jorge Luis (1998). *Identidades en Fronteras, Fronteras de Identidades. Elogio de la intensidad de los tiempos en los pueblos de la frontera sur*. México: El Colegio de México.
- _____ (2003). "Frontera Sur: contexto histórico y regional de Comitán y Las Margaritas, Chiapas", en: *Revista Relaciones*, Vol. 24, N°. 93, Editorial Colmich, México.
- Cruz, Jorge Luis y Robledo, Gabriela (2000). "Comitán y Las Margaritas, Chiapas: las nuevas ciudades de la Frontera Sur", en: *Alteridades*, Vol. 10, N°. 019, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Distrito Federal, México, pp. 99-108.
- Cuadrado Roura, Juan Ramón (1991). "Cuatro décadas de economía del crecimiento regional en Europa: principales corrientes doctrinales", en: García Delgado, José Luis (coordinador), *Economía Española, Cultura y Sociedad*, tomo II. Madrid, EUEDEMA, pp. 525-561.
- Daltabuit, Magalí y Pi-Sunyer, Oriol (1990). "Tourism Development in Quintana Roo, Mexico", *Cultural Survival*, Vol. 14 (1), Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- Daltabuit, Magalí; Cisneros Héctor; Vázquez, Luis M. y Santillán, Enrique (2000). *Ecoturismo y desarrollo sustentable: impacto en comunidades rurales de la selva maya*, Distrito Federal, México, Sury, pp. 319-320.

- De Kadt, Emmanuel (1979). *Turismo: ¿Pasaporte al Desarrollo?* Madrid, España: Edymion.
- ————— (1989). *Making the Alternative Sustainable: Lessons from Development for Tourism*. Inglaterra: University of Sussex, The Institute from Development Studies.
- De la Torre Padilla, Óscar (1994). *El turismo: fenómeno social*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Delgadillo M., Javier y Torres T., Felipe (2011). *Nueva geografía regional de México*. Distrito Federal, México: Editorial Trillas.
- De Mattos, Carlos (1999). *Nuevas Teorías del crecimiento económico. Lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia*. Santiago de Chile: Mimeo, Instituto de Estudios Urbanos, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Dernoí, Louis (1981). "Alternative Tourism: Towards a New Style in North-South Relations", en: *International Journal of Travel Research*, 2 (December), pp. 253-264.
- Dicken, Peter (1994). "Global-local tensions: firms and states in the global space-economy", en: *Economic Geography*, N°. 2, pp. 101-128.
- Drevet, Jean-François (1992). "Las transformaciones del territorio europeo", en: *Papeles de Economía Española*, N°. 51, pp.50-68.
- Durston, John (2001). "Parte del problema, parte de la solución: el Capital Social en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe", en: Atria, Raúl *et. al.*, *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, Santiago de Chile, Chile, CEPAL y Michigan State University, Estados Unidos.
- Dussel, Enrique; Piore, Michael y Ruiz, Clemente (1997). *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*. Distrito Federal, México: Universidad Nacional Autónoma de México, p. 46.
- Dyer, Pam; Aberdeen, Lucinda y Schuler, Sigrid (2003). "Tourism impacts on an Australian indigenous community: a Djabugay case study", en: *Tourism Management* Vol. 24, pp. 83-95.
- Escobar, Arturo (1995). "El desarrollo sostenible: diálogo de discursos", en: *Ecología Política* Vol. 9, Barcelona, España, pp. 7-25.
- ————— (2000). "El lugar de la naturaleza y la naturaleza del lugar: Globalización o Postdesarrollo?", en: Lander, Edgardo (compilador), *La colonialidad del saber; eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

- Fábregas Puig, Andrés (2011). “La Frontera Sur: El territorio lejano”, en: *Configuraciones Regionales Mexicanas. Un planteamiento antropológico*. Chiapas, México: Universidad Intercultural de Chiapas, p. 6.
- Farrel, Bryan y Runyan, Dean (1991). “Ecology and Tourism”, en: *Annals of Tourism Research*, Vol. 18, Gran Bretaña, Inglaterra, pp. 26-40.
- Fernández Fúster, Luis (1991). *Historia General del Turismo de Masas*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Flores, Margarita y Rello, Fernando (2002). “Instituciones y capital social: un enfoque para analizar las organizaciones rurales”, en: *Capital social rural. Experiencias de México y Centroamérica*. México, Plaza y Valdés, CEPAL, UNAM, pp. 19-32.
- Fujita, Masahisa (1999). “Location and Space-Economy at Half a Century: Revisiting Professor Isard’s Dream on the General Theory”, en: *The Annals of Regional Science*, Springer-Verlag.
- Fujita, Masahisa; Krugman, Paul y Venables, Anthony (1999). *The Spatial Economy*. Massachusetts, Estados Unidos: MIT Press.
- Furió Blasco, Elies (1996). *Evolución y Cambio en la Economía Regional*. Barcelona, España: Ariel Economía.
- Gall, Meredith y Borg, Walter (2003). *Educational Research. An Introduction*. Estados Unidos, Sixth ed. Longman Publishers, p. 239.
- Gallup, John L. et. al. (1999). *Geography and Economic Development*. Washington D.C., Estados Unidos: World Bank Annual Development Conference.
- García, Manuel (2007). “El desarrollo local en el marco de los procesos de globalización”, en: García, Manuel (editor), *Perspectivas teóricas en desarrollo local*. La Coruña, España: Netbiblo, pp. 1-37.
- García Álvarez, Jacobo (2006). “Geografía regional” en: *Tratado de Geografía Humana*, Lindón, Alicia y Hiernaux, Daniel (directores). Barcelona, España: Anthropos Editorial-UAM – Iztapalapa, p. 53.
- García Canclini, Néstor (2000). *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Distrito Federal, México: Editorial Grijalbo, p. 223.
- Garofoli, Gioacchino (1992). “Endogenous Development and Southern Europe: an Introduction” en: Garofoli, G. (editor), *Endogenous Development and Southern Europe*, cap. 1. Avebury: Aldershot, pp. 1-16.
- _____ (1994). “Modelos locales de desarrollo”, en: *Estudios Territoriales*, N°. 22, pp. 157-168.

- _____ (2002). "Local development in Europe – Theoretical models and international comparisons", en: *European Urban and Regional Studies* 9 (3), pp. 225-239.
- Gibson, Lay J. (1993). "The potential for tourism development in nonmetropolitan areas", en: David L. Barkley (editor), *Economic Adaptation: Alternatives for nonmetropolitan areas*. Boulder, Colorado, Estados Unidos: Westview Press, pp. 145-164.
- Gómez, Antonio y Ruz, Mario (1992). *Memoria baldía. Los tojolabales y las fincas. Testimonios*. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Universidad Autónoma de Chiapas.
- Gómez, Domingo (2009). *Desarrollo económico local a través del turismo rural en la Comunidad Lacandona, Chiapas: Nueva Palestina, Lacanjá Chansayab y Frontera Corozal*. Tesis doctoral. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- González, Igor (2000). *El turismo alternativo como una vía para el desarrollo sustentable de las comunidades indígenas nativas de B.C.: San José de la Zorra y San Antonio Nécua*, Tesis de Maestría en Desarrollo Regional. Tijuana, México: El Colegio de la Frontera Norte.
- González Posse, Ernesto (1991). *La frontera como factor de integración*. Buenos Aires, Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo.
- González, Ramón (2002). "La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad", en: *Economía, Sociedad y Territorio*, Vol. III, N° 12, pp. 593-620.
- Guaipatín, Carlos (2003). *Observatorio Mipyme: Compilación estadística para 12 países de la Región*. Washington D.C., Estados Unidos: División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, BID.
- Guerreiro Marcon, Elza María (2007). "O turismo como agente de desenvolvimento social e a comunidade Guarani nas "Ruínas Jesuíticas de Sao Miguel das Missoes", en: *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 5 (3), pp. 343-352.
- Gurría Di-Bella, Manuel (1999). *Introducción al Turismo*. Ciudad de México, Trillas, p. 14.
- López-Guzmán Guzmán, Tomás J. (2013). "Tourism in Cape Verde: an analysis from the perspective of demand", en: *Tourism Economics*, Vol. 19, N° 3, pp. 675-688.
- Hall, Carolyn y Pérez-Brignoli, Héctor (2003). *Historical Atlas of Central America*. Norman, Estados Unidos: University of Oklahoma Press.
- Hall, Stuart (2001). *La identidad cultural en la postmodernidad*. Río de Janeiro, Brasil: DP&A.
- Hall, Michael y Rudkin, Brenda (1993). "Ecotourism as Appropriate Tourism?: a Case Study from de Solomon Islands", presentado en *XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas*, México.

- Harrison, David (1995). "International tourism and the less developed countries: the background", en: Harrison, David (editor), *Tourism and the less developed countries*. Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Harvey, David (2007). *La breve historia del neoliberalismo*. Madrid, España: Ediciones Akal.
- Hernández, Rosa (2002). *Adaptaciones sociales en torno al ecoturismo en una comunidad indígena en la Selva Lacandona*. Tesis de Maestría en Ciencias. México: El Colegio de la Frontera Sur.
- Hernández, Rosa; Bello, Eduardo; Montoya, Guillermo y Estrada, Erin (2005). "Social adaptation: Ecotourism in the Lacandon Forest", en: *Annals of Tourism Research*. 32, 3, pp. 610-627.
- Hiernaux, Nicolas ; Cordero, Allen; Von Duynen Montijn, Luisa (2002). "Turismo e imaginarios", en: *Cuadernos de Ciencias Sociales 123, Imaginarios sociales y turismo sostenible*. Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), p. 8.
- Higham, James (2007). *Critical issues in Ecotourism. Understanding a complex tourism phenomenon*. Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann, Elsevier Linacre House, Jordan Hill.
- Hille, Kristina (2004). *Inventario de la oferta nacional de servicios de turismo comunitario en Guatemala*. Ginebra, Suiza: OIT.
- Hirschman, Albert O. (1958). *The strategy of economic dynamic*. New Haven, Estados Unidos: Yale University Press.
- Hiwasaki, Lisa (2006). "Community-based tourism: A pathway to sustainable for Japan's protected areas", en: *Society and Natural Resources*, 19 (8), pp. 407- 418.
- Ianni, Octavio (1996). *Teorías de la Globalización*. México: Editorial Siglo XXI.
- Ixtacuy López, Octavio y Martínez Quezada, Álvaro (2009). "Dinámica de la gestión de dos empresas turísticas comunitarias en Chiapas: retos y posibilidades", en: López Arévalo et. al. (autores), *Globalización, migración y economía chiapaneca*. México: Universidad Autónoma de Chiapas, pp. 127-145.
- Jenkins, Carson L. (1982). "The effects of scale in tourism projects in development countries", en: *Annals of Tourism Research*, Vol. 9.
- Jiménez Martínez, Alfonso (1993). *Turismo: estructura y desarrollo*. México: McGraw Hill.
- ————— (1998). *Desarrollo turístico y sustentabilidad: el caso de México*. México: Porrúa.

- Juárez Bolaños, Diego (2012). “Ecoturismo comunitario en México: dos casos de éxito”, en: Asensio, Raúl y Pérez Galán, Beatriz (editores), *¿El turismo es cosa de pobres? Patrimonio cultural, pueblos indígenas y nuevas formas de turismo en América Latina*. Tenerife, España: Asociación Canaria de Antropología/ PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural/ Instituto de Estudios Peruanos, pp. 153-170.
- Juárez, José P. y Ramírez Valverde, Benito (2007). El turismo rural como complemento al desarrollo territorial rural en zonas indígenas de México”, en: *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, España, Vol. XI, Nº 236. Disponible en: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-236.htm> .
- Knox, Paul y Agnew, John (2004). *The Geography of the World Economy*. Londres, Inglaterra: Arnold: Nueva York, Estados Unidos: Wiley.
- Krugman, Paul (1995). *Development, Geography and Economic Theory*. Cambridge, Estados Unidos: MA, MIT Press.
- Krugman, Paul y Obstfeld, Maurice (1994). *Economía internacional. Teoría y Política*. España: Pearson- Addison Wesley (Séptima Edición).
- Lanfant, Marie-Françoise (1980). “Introduction: Tourism in the Process of Internationalization”, *International Social Science Journal*, Vol. 32, Nº 1, pp. 56-68.
- Lara, Carolina (2000). *Uso del Territorio en Tziscaco, Chiapas: Dinámica y percepción social*. San Cristóbal de Las Casas México: El Colegio de la Frontera Sur, p. 30.
- Lázaro Araujo, Laureano (1999b). “El desarrollo local y los fondos estructurales”, en: *Ciudad y Territorio, Estudios Territoriales*, Vol. XXXI, Nº. 122, pp. 735-755.
- Leborgne, Danielle y Lipietz, Alain (1992): "Ideas Falsas y Cuestiones Abiertas sobre el Posfordismo", en: *Trabajo*, Nº. 8, México.
- Lee Whiting, Thomas A. y Navarrete, Carlos (1978). “Mesoamerican communications routes and cultural contact”, en: *Papers of the New World Archaeological Foundation*, Nº. 40, Brigham Young University, Provo, p. 145.
- ————— (1990). *El proyecto de la reintegración del Camino Real de Chiapas a Guatemala: Marco Teórico y Estrategias*. México: Instituto Chiapaneco de Cultura, Gobierno del Estado de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, pp. 204-217.
- ————— (1992). “Veredas, Caminos Reales y Vías Fluviales: Rutas Antiguas de Comunicación en Chiapas”, en: *Rutas de Intercambio en Mesoamérica. III Coloquio Bosch-Gimpera*, editado por E. Childs Rattray, pp. 239-258, 1ª ed. UNAM, México D.F.
- Lefebvre, Henri (1974). *La production de l'espace*. París, Francia: Edición Anthropos, pp. 223-226.

- Leff, Enrique (1993). “Sociología y ambiente: formación socioeconómica, racionalidad ambiental y transformaciones del conocimiento”, en: Leff, Enrique (coordinador), *Ciencias Sociales y formación ambiental*. Barcelona, España: GEDISA/CIICH-UNAM/PNUMA.
- ————— (1995). “¿De quién es la naturaleza? Sobre la reapropiación social de los recursos naturales”, en: *Gaceta Ecológica*, N°. 37, INE/SEMARNAP, México, pp. 58-64.
- Lepp, Andrew (2007). “Residents’ attitudes towards tourism in Bigodi village, Uganda”, en: *Tourism Management*, 28, pp. 876-885.
- Levy, Santiago; Dávila, Enrique y Kessel, Georgina (2000). *El Sur también existe: un ensayo sobre el desarrollo regional de México*, julio 2000. Disponible en: portal.sre.gob.mx/ppp/pdf/ELSURTAMBIENEXISTE.pdf.
- Lepp, Andrew (2007). “Residents’ attitudes towards tourism in Bigodi village, Uganda”, en: *Tourism Management*, 28, pp. 876-885.
- Levy, Santiago; Dávila, Enrique y Kessel, Georgina (2000). *El Sur también existe: un ensayo sobre el desarrollo regional de México*, julio 2000. Disponible en: portal.sre.gob.mx/ppp/pdf/ELSURTAMBIENEXISTE.pdf.
- Limón, Fernando (2007). *Chuj/Pueblos Indígenas del México Contemporáneo*. México, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, pp. 157.
- Lipietz, Alain y Leborgne, Danielle (1990). “Nuevas tecnologías, nuevas formas de regulación: algunas consecuencias espaciales”, en: Albuquerque, Francisco; De Mattos, Carlos y Jordán, Ricardo (compiladores), *Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales*. Buenos Aires, Argentina: GEL, pp. 121-122.
- López, Gustavo (2005). “El turismo como actividad emergente para las comunidades rurales”, en: XXI Seminario de Economía Mexicana, La política económica del gobierno actual: análisis y perspectivas. ¿Hacia dónde va México? México, Instituto de Investigaciones Económicas (IIEc)-Universidad Autónoma de México (UNAM).
- López Santillán, Ángeles y Marín Guardado, Gustavo (2010). “Turismo, capitalismo y producción de lo exótico: Una perspectiva crítica para el estudio de la mercantilización del espacio y la cultura”, en: *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, Vol. XXI, N°. 123, Verano.
- Lösch, August (1940). *The Economics of Location*. New Haven, Estados Unidos: Yale University.
- Madoery, Óscar (2001). “Actores territoriales y políticas de desarrollo endógeno”, en: Marsiglia, Javier (2009), *Cómo gestionar las diferencias: La articulación de actores para el desarrollo local*. Tesis de Maestría. Buenos Aires, Argentina, UNSAM Argentina-UAM España, Mimeo.
- Maillat, Denis y Perrin, Jean Claude (editores) (1992). *Entreprises innovatrices et développement territorial*. Neuchâtel, París : EDES.

- Maillat, Denis; Quévit, Michel y Senn, Lanfranco (editores) (1993). *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement regional*. Neuchâtel, París : GREMI-EDES.
- Maillat, Denis (1995a). "Milieux innovateurs et dynamique territorial", en : Rallet, Alain; Torres, André (directores), *Economie industrielle et économie spatiale*. París, Francia: Editorial Económica, pp. 211-231.
- ————— (1995b). "Desarrollo territorial, milieu y política regional", en: Vázquez Barquero, Antonio y Garofoli, Gioacchino (editores), *Desarrollo Económico Local en Europa*. Madrid, España: Colegio de Economistas.
- Mackinnon, Danny (2002). "Learning innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates", en: *Progress in Human Geography*, Vol. 26, N°. 3, pp. 293-311.
- Maldonado, Carlos (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo, p. 5.
- ————— (2006). *Turismo y comunidades indígenas*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Trabajo, SEED, Documento de trabajo N°. 79, p. 11.
- Manyara, Geoffrey y Jones, Eleri (2007). "Community based tourism enterprises development in Kenya: An exploration of their potential as avenues of poverty reduction", en: *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (6), pp. 628-644.
- Marsiglia, Javier (2009). *La articulación de actores para el desarrollo local*. Tesis de Maestría, USAM Argentina-UAM España.
- Marsh, Ignacio (2000). "Turismo alternativo en Chiapas. Una alternativa adicional para apoyar el desarrollo social y los recursos naturales", en: *Revista Doctrina*, México.
- Marshall, Alfred (1919). *Industry and trade*. Londres, Inglaterra: MacMillan.
- Martínez-Alier, Joan (1994). *De la Economía Ecológica al Ecologismo Popular*. Barcelona/Montevideo: Icaria/Nordan.
- Martínez Assad, Carlos (1990). *Balances y perspectivas de los estudios regionales en México*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades-UNAM-Miguel Ángel Porrúa.
- Masri de Achar, Sofía y Robles Ponce, Luisa María (1997). *La industria turística: hacia la sustentabilidad*. Distrito Federal, México: Editorial Diana.
- Massey, Doreen (1993). *Spatial Divisions of Labour. Social Structures and Geography of Production*. Londres, Inglaterra: Editorial MacMillan.

- Masson, Gérard y Mengin, Jacqueline (1989). *Guide du développement local et du développement social*. París, Francia: L' Harmattan.
- Méndez, Ricardo (1997). “Desarrollo desigual, medio ambiente y territorio”, *Geografía económica. La lógica espacial del capitalismo global*. Barcelona, España: Editorial Ariel, pp. 321-361.
- Merchand, Marco Antonio (2007). “Cap. II. Metodología para construir una región con carácter paramétrico, regional y territorial con un significado económico”, *Teorías y conceptos de economía regional y estudios de caso*. México, Universidad de Guadalajara, pp. 49-85.
- Miossec, Jean-Marie (1976). *Eléments pour une théorie de l'espace touristique*. Aix-en-Provence, Francia: Les Cahiers du Tourisme, C-36.
- Mochón, Francisco (2004). *Economía y turismo*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Molina, Sergio y Rodríguez, Sergio (1999). *Planificación integral del turismo. Un enfoque para Latinoamérica*. México: Editorial Trillas.
- Morley, Clive L. (1992). "A microeconomic theory of international tourism demand", en: *Annals of Tourism Research* 19, pp. 250-267.
- Mungaray, Alejandro y Fábregas, Andrés (1998). “Dinámicas de las fronteras mexicanas”, en: *Revista Comercio Exterior*, Vol. 48, N° 4, pp. 263-346.
- Murphy, Peter E. (1985). *Tourism: A community approach*. Londres, Inglaterra: Methuen.
- Murphy, Peter E. y Murphy, Ann E. (2004). *Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps*. Clevedon, Estados Unidos: Channel View Publications.
- Myrdal, Gunnar (1957). *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. Londres, Inglaterra: Duckworth and Co.
- Nash, Dennison (1978). “Tourism as a form of imperialism”, en: Smith, Valene (editor): *Hosts and Guests: the anthropology of tourism*. Oxford, Inglaterra: Backwell.
- Navarrete, Carlos (1973). “El sistema prehispánico de comunicación entre Chiapas y Tabasco”, en: *Anales de Antropología*, N° 10, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, pp. 33-92.
- Negrín, Esteban (2002). “El papel de las Pymes en los sistemas productivos locales. Un enfoque desde Cuba”, *VII Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio, Camagüey, del 27 al 29 de noviembre de 2002*. Disponible en la página electrónica: <cmq.edu.mx>.
- Nijkamp, Peter y Poot, Jacques (1998). “Spatial perspectives on new theories of economic growth”, en: *The Annals of Regional Science*, Vol. 32, N°. 1, pp. 7-37.

- North, Douglass (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Nyaupane, Gyan P.; Morais, Duarte B. y Dowler, Lorraine (2006). "The role of community involvement and number/type of visitors on tourism impacts: A controlled comparison of Annapurna, Nepal and Northwest Yunnan, China", en: *Tourism Management* 27, pp. 1373-1385.
- Okazaki, Etsuko (2008). "A community-based tourism model: Its conception and use", en: *Journal of Sustainable Tourism*, 16 (5), pp. 511-529.
- Oliva Velas, Apolinar e Isunza Bizuet, Alma E. (2008). "La hegemonía en el poder y desarrollo territorial", en: *Revista Pueblos y Fronteras*, N°. 6, Diciembre 2008 – Mayo 2009, México, UNAM.
Disponible en la página electrónica: <[http:// www.pueblosyfronteras.unam.mx](http://www.pueblosyfronteras.unam.mx)>.
- Opperman, Martin (1993). "Tourism space in Developing countries", en: *Annals of Tourism Research* 20 (3), pp. 535-556.
- Ordóñez, César (1997). *Estudio Básico del Altiplano Occidental de Guatemala*. Quetzaltenango, Guatemala: PNUD, Movimiento Tzuk kim-Pop, CONSOC, Acción Ecueménica Sueca.
- ————— (2001). "Tendencias de la integración económica fronteriza en Chiapas y Guatemala", en: Gall, Olivia (coordinadora), *Chiapas: sociedad, economía, interculturalidad y política*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, p. 287.
- Ortuño, Manuel (1966). *Introducción al Estudio del Turismo*. México: Editorial Porrúa, p. 38
- Palacios, Juan J. (1983). "El concepto de región: la dimensión espacial de los procesos sociales", en: *Revista Interamericana de Planificación*, Vol. XVII, N°. 66, junio, México.
- Palma, Irene (1996). *El artesano frente al desarrollo socio-rural de la cuenca alta del río Samalá*. Quetzaltenango, Guatemala: CONSOC, COCARS y Movimiento Tzuk kim-Pop.
- Paunero, Xavier (2001). *Sistemas productivos locales en América Latina: ¿Fortaleza o nueva mitología?*, Universidad de Girona, España. Disponible en la página electrónica: <http://www1.tau.ac.il/eial/index.php?option=com_content&task=view&id=420&Itemid=203>.
- Pearce, Douglas G. (1992). "Alternative tourism: concepts, classifications, and questions", en: Smith, Valene L. y Eadington, William R. (editores), *Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press, pp.15-30.
- Pecqueur, Bernard (1986). "Crise économique: crise du discours sur l'espace", *Economie et Humanisme*, N°. 289, pp.13-21.

- Peredo, Ana M. y Chrisman, James J. (2006). "Toward a theory of community-based enterprise", en: *Academy of Management Review* 31, 2, pp. 309-328.
- Perroux, François (1955). "Note sur la notion de pôle de croissance", en: *Economie Appliquée* Vol. 7, pp 307-320.
- Pike, Andy (2011). "Conceptos y teorías del desarrollo local y regional", *Desarrollo local y regional*. Valencia, España: Universidad de Valencia, pp. 93-170.
- Piore, Michael y Sabel, Charles (1984). *The Second Industrial Divide*. Nueva York, Estados Unidos: Basic Books.
- Pleumaron, Anita (1999). "Turismo, globalización y desarrollo sustentable", en: *Revista del Sur*, mayo <<http://revistadelsur.org.uy/revista.091/Tapa1.html>>.
- Porter, Michael (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Madrid, España: Editorial Plaza & Janés.
- ————— (1999). "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", en: *Economic Development Quarterly*, Thousand Oak, febrero, pp.2-3.
- Pyke, Frank; Becattini, Giacomo y Sengenberger, Werner (editores) (1990). *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Ginebra, Instituto Internacional de Estudios Laborales. Versión en castellano a cargo de Costa Campi, María Teresa (1992). *Los distritos industriales y las pequeñas empresas. Vol. 1, distritos industriales y cooperación inter-empresarial en Italia*. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y seguridad Social.
- Rallet, Alain y Torre, André (1995). *Économie industrielle et économie spatiale*. París Francia: Editorial Económica.
- Ratti, Remigio (1992). *Innovation Technologique et Développement Régional*. Lausanne, Suiza: Méta- Editions S.A.
- Reygadas, Luis; Ramos, Teresa; Montoya, Guillermo; Hernández, Francisco; Velasco, Alfredo (2006). "Estilos de manejo y gestión de proyectos ecoturísticos en la Selva Lacandona de Chiapas, México", en: Guevara Ramos, Rosana (coordinadora), *Estudios multidisciplinarios en turismo*. Distrito Federal, México: Secretaría de Turismo, Centro de Estudios Superiores en Turismo, Red de Investigadores y Centros de Investigación en Turismo, p. 73.
- Richards, Greg y Hall, Derek (2000). *Tourism and sustainable community development*. Londres, Inglaterra: Routledge.
- Robinson, William (2007). *Una teoría sobre el capitalismo global. Producción, clases y Estado en un mundo transnacional*. Bogotá, Colombia, Ediciones desde abajo, pp. 13-101.

- Rocharungsat, Pimrawee (2008). "Community-based tourism in Asia", en: Moscardo, Gianna (editora), *Building Community Capacity for Tourism Development*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos: CABI Publishing, pp. 60-74.
- Rodríguez, Adyr Balastreri (2006). "Turismo y territorialidad", en: Geraiges de Lemos, Amalia Inés; Arroyo, Mónica; Silveira, Maria Laura (compiladoras), *América Latina: cidade, campo e turismo*. Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales; São Paulo: Universidade de São Paulo, pp. 297-315.
- Rodríguez Miranda, Adrián (2008). *Claves del desarrollo local. El caso de Treinta y Tres*. Montevideo, Uruguay: Editorial Fin de Siglo, p. 21.
- Romer, Paul (1990). "Endogenous Technological Change", en: *Journal of Political Economy*, Vol. 98, N° 5, part II, pp. 71-102.
- ————— (1994). "The origins of endogenous growth", en: *The Journal of Economics Perspectives*, Vol. 8, pp. 3-22.
- Rosales, Ramón (1997). "La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes", en: *Revista Capítulos*, Edición N° 51, Sistema Económico Latinoamericano (SELA), Caracas, pp. 97-117.
- Rózga, Ryszard (2001). "Teorías y modelos contemporáneos del desarrollo regional", en: Bustamente, John Jaime (compilador). *Desarrollo y territorio. Tomo 1. Visiones teóricas y empíricas del desarrollo territorial*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Ruiz, Esteban; Hernández, Macarena; Coca, Agustín; Cantero, Pedro y Del Campo, Alberto (2008). "Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el Community-based tourism desde la comunidad", en: *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6 (3), pp. 399-418.
- Sala-i-Martin, Xavier (2000). *Apuntes de crecimiento económico*. Barcelona, España: Antoni Bosh, editor.
- Saraví, Gonzalo (1997). *La Microempresa Ante el Nuevo Escenario Productivo: ¿Hacia dónde se dirigen las relaciones laborales? Análisis de un Distrito Industrial en México*. México: Meeting Latin American Studies Association, Guadalajara.
- Sassen, Saskia (1996). *Losing Control? Sovereignty in an Age of Globalization*. Nueva York, Estados Unidos: Columbia University Press.
- Savy, Michel (1990). "Mutation économique et changement spatial. Vers le territoire des réseaux?", en: *Annales de la Recherche Urbaine*, N° 46, pp. 106-112, París.
- Schumpeter, Joseph Alois (1912). *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, interés y ciclo económico*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica, pp. 76-77.
- Scott, Allen (1988a). *Metropolis. From the division of labour to urban form*. Berkeley, California, Estados Unidos: University of California Press.

- ————— (1988b). “Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe”, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 12, N°. 2, pp. 171-185.
- ————— (1995). *Institutions and Organizations*. California, Estados Unidos: Thousand Oaks.
- ————— (1998). “Fundamentos geográficos del comportamiento industrial”, Carlos Alba; Bizberg, Ilán; Riviere, Hélène (compiladores), *Las Regiones ante la Globalización. Competitividad territorial y recomposición política*. México: CEMCA, ORSTOM, El Colegio de México, pp. 61-99.
- Sepúlveda, Sergio; Rodríguez, Adrián; Echeverri, Rafael y Portilla, Melania (2003). *El enfoque territorial del desarrollo rural*. Costa Rica, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Sessa, Alberto (1972). *Sociología del turismo*. Barcelona, España: Editorial Tecnohotel.
- Shapley, Richard (2000). “Tourism and sustainable development. Exploring the theoretical divides”, en: *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 8, N°. 1.
- Schumpeter; Joseph (1912). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, Estados Unidos: Harvard University Press, pp. 76-77.
- Shutt, John y Whittington, Richard (1987). “Fragmentation strategies and the rise of small units: cases from the North West”, *Regional Studies*, Vol. 21, N°. 1, pp. 13-23.
- Simpson, Murray C. (2008). “Community Bénédict tourism Initiatives-A conceptual oxymoron?” en: *Tourism Management* 29, pp. 1-18.
- Skarwan, Dagny (1997). *Análisis de la situación de las actividades productivas, de servicio y de comercio en los municipios de la cuenca alta del Río Samalá, con énfasis en microempresas y artesanías*. Quetzaltenango, Guatemala: CONSOC.
- Smith, Valene L. y Eadington, William R. (1994). *Tourism alternatives: Potentials and problems in the development of tourism*. Chichester UK, Inglaterra: John Wiley & Sons.
- Stöhr, Walter B. (1985). *Selective selfreliance and endogenous regional development*. Bochum, Edition Nohlen & Schultze, Studienverlag Dr. N. Brockmeyer.
- Storper, Michael (1988). “Las economías regionales como activos relacionales”, en: *Economías, Revista de Economía Vasca*, N°. 41, pp.10-45.
- Storper, Michael (1989). “The transition of flexible specialization in the US firm industry: the division of labour, external economies and the crossing of industrial divides”, en: *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 13, N°. 2, pp. 273-305.

- ————— (1992). “The limits to globalization; technology districts and international trade”, en: *Economic Geography*, Vol. 68, N°. 1, pp. 60-93.
- Taylor, Steven y Bogdan, Robert (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Telfer, David J. (2002). “The Evolution of Tourism and Development Theory”, en: Sharpley, Richard y Telfer, David J. (editores), *Tourism and Development: Concepts and Issues*. Clevedon, Estados Unidos : Channel View Publications.
- Thurot, Jean-Maurice (1973). *Le Tourisme Tropical Balnéaire: le Modèle Caraïbe et ses Extensions*. Aix-en-Provence, Francia: Etudes du Tourisme.
- Torres, Mario (2006). *Microempresa, pobreza y empleo en América Latina y el Caribe: una propuesta de trabajo*. Washington, Estados Unidos: OEA; AECI.
- Trembley, Pascal (1998). “Economic organization of tourism”, en: *Annals of Tourism Research*, 25(4).
- Torrego Serrano, Florencia (2000). “Los flujos turísticos en la Era de la Globalización”, en: *Lecturas Geográficas. Homenaje a José Estébanez Álvarez*, Universidad Complutense de Madrid, Vol. 2, pp. 1562-1568.
- Turner, Louis (1976). “The international division of Leisure: Tourism and the Third World”, en: *World Development*, Vol. 4, pp. 253-260.
- Urry, John (1990). *The Tourist Gaze. Leisure and Travel in Contemporary Societies*. Londres, Inglaterra sepa Publications.
- Valcárcel-Resalt, Germán (1994). “El desarrollo rural en las regiones desfavorecidas de la Comunidad Europea”, en: *Revista Economía. Teoría y Práctica*, Nueva Época, N°. 2, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 250-265.
- Vázquez Barquero, Antonio (1986). “El cambio del modelo de desarrollo regional y los nuevos procesos de difusión en España”, *Estudios Territoriales*, N°. 20, pp. 87-110.
- ————— (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- ————— (1996). “Desarrollo local y disparidades regionales en España”, en: *Papeles de Economía Española*, N°. 67, pp. 81-95.
- ————— (1999a). *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- ————— (1999b). *Las bases teóricas del desarrollo endógeno: la relevancia de la teoría del crecimiento endógeno*. Orense, Galicia, España: Mimeo, Universidad de Vigo.

- ————— (2000a). “Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual”. Santiago de Chile, *Proyecto CEPAL/GTZ Desarrollo económico local y descentralización en América Latina*, pp. 5-45.
- ————— (2000b). “Desarrollo endógeno y globalización”, en: *Revista EURE*, Vol. XXVI, N°. 79, Santiago de Chile, pp. 45-65.
- ————— (2002). *Endogenous Development. Networking, innovation, institutions and cities*. Londres, Inglaterra: Routledge Studies in Developmental Economics; Nueva York, Estados Unidos: Taylor & Francis Group.
- ————— (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, España: Ed. Antoni Bosch.
- Veltz, Pierre (1996). *Mondialisation, villes et territoires*. París, Francia: Puf, p. 18.
- Vera, Fernando; López Palomeque, Francisco; Marchena, Manuel; Antón, Salvador (1997). *Análisis territorial del turismo. Una nueva geografía del turismo*. Barcelona, España: Colección Ariel Geografía.
- Vereda del Abril, Antonio (1990). *Desafío de la Economía Informal*. Lima, Perú: Fundación Iberoamericana para el Desarrollo.
- Vidal, Pierre (1998). *La cooperación interadministrativa en el ámbito local y nacional en las regiones fronterizas*. Uruguay, CEFIR –Centro de Formación para la Integración Regional–.
Disponible en: http://cefir.org.uy/wp-content/uploads/downloads/2012/05/DT_13.pdf.
- Villafuerte Solís, Daniel (2002). “La globalización en el sur de México y Centroamérica”, en: *Revista Memoria*, N°.162, México, p. 23.
- Villamar, Alejandro (2001). *El Plan Puebla-Panamá, ¿Extensión y profundización de la estrategia neoliberal o nueva estrategia de desarrollo integral y sustentable desde las comunidades?*, febrero, México, RMALC, Mimeo.
- Von Thünen, Johann (1826). *Isolated State*. Londres, Inglaterra: Peter Hall ed., Pergamon Press, 1966.
- Wall, Geoffrey (1997). “¿Is Ecotourism Sustainable?”, en: *Environmental Management*, Vol. 21, N°. 4, pp. 483-491.
- Weber, Alfred (1929) [translated by Carl J. Friedrich from Weber's 1909 book]. *Theory of the Location of Industries*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Williams, Allan y Shaw (1998). “Tourism and the environment: sustainability and economic restructuring”, en: *Sustainable Tourism: a geographical perspective*. Londres, Inglaterra: Hall, M.C., and A.A Lew, editors, pp. 49-59.

- Williamson, Oliver (1985). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Wood, Robert E. (1993). "Tourism, culture and the sociology of development", en: Hitchkoch, Michael, King, Victor T. y Parnwell, Michael (editores), *Tourism in South-East Asia*. Londres, Inglaterra: Routledge, pp. 48-70.
- Yin, Robert (1993). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, Estados Unidos: Sage Publications (Col. Applied Social Research Methods, Vol. 5), 3ª edición (1ª ed. 1984), p. 20.
- Zamorano, Francisco M. (2002). *Turismo Alternativo: Servicios Turísticos Diferenciados*. México: Trillas, p. 179.
- Zebadúa, Emilio (2010). *Chiapas. Historia breve*. Distrito Federal, México: Fideicomiso Historia de las Américas, El Colegio de México, pp. 53-54.
- Zorn, Elayne y Farthing, Linda C. (2007). "Communitarian tourism. Hosts and mediators in Peru", en: *Annals of Tourism Research*, 34 (3), pp. 673-689.
- Zumbado, Félix (2011). *Ecoturismo en Costa Rica: el caso del Albergue de las Damas de Isla Chira, retos y lecciones aprendidas*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica, p. 67.

Publicaciones periódicas

- Organización Mundial de Turismo (OMT) (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid, Organización Mundial del Turismo, p. 9.
Disponible en:
<<http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1128/9284402697.pdf>> [13 de septiembre de 2012].
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2001). *Tendencias de los mercados turísticos. Panorama y actualidad del turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Disponible en <pub.unwto.org> [20 de abril de 2012].
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2004). *Barómetro del Turismo Mundial*, volumen 2, No 2, junio de 2004. Disponible en:
<http://www.aht.com.ar/observatorio/107_UNWTO_Barom04_Junio_espanol.pdf> [18 de septiembre de 2012].
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2006). *Barómetro del Turismo Mundial*, volumen 4, No 3, octubre de 2006. Disponible en:
<http://www.aht.com.ar/observatorio/852_UNWTO_Barom06_Octubre_espanol.pdf> [18 de septiembre de 2012].

- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2010). *Panorama OMT del turismo internacional*. Organización Mundial del Turismo UNWTO, edición 2010. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/47891407/Panorama-OMT-del-turismo-internacional-Edicion-2010>> [18 de septiembre de 2012].
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2011). *Turismo: Panorama 2020*. Organización Mundial del Turismo UNWTO. Disponible en: <<http://www2.unwto.org/es>> [18 de septiembre de 2012].
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2012a). *Barómetro del Turismo Mundial*, volumen 10, julio de 2012. Disponible en: <http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom12_04_july_excerpt_0.pdf> [13 de septiembre de 2012].
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2012b). *Panorama OMT del turismo internacional*. Organización Mundial del Turismo UNWTO, edición 2012. Disponible en: <http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights12_sp_lr.pdf> [13 de septiembre de 2012].

Otras fuentes

- Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala –AVANCSO– (2001). *Regiones y zonas agrarias de Guatemala, una visión desde la reproducción social y económica de los campesinos*. Guatemala, Cuadernos de Investigación, N°.15.
- Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE– (2010). *Estrategia de País, Guatemala*.
- Banco de Guatemala (2010). *Producto Interno Bruto por ramas de actividad económica. Estudio económico 2009-2010*.
- Banco Interamericano de Desarrollo –BID– (2004). *Proyectos*, documento de trabajo. Disponible en: <<http://www.bid/proyectos.com>>.
- Banco Mundial –BM– (1996): *Guatemala: Building Peace with Rapid and Equitable Growth*. Latin American and the Caribbean Regional Office, Abril 1996, p. 30. Disponible en: <http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1996/08/22/000009265_39612_4142432/Rendered/PDF/multi0page.pdf>.
- Brundtland, Gro Harlem (1987). *Nuestro futuro común: un resumen*. México, F. Bellomo (trad.), Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) (ONU)/Fundación Friedrich Ebert, p. 43.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL– (2010). *Panorama social de América Latina*. Naciones Unidas: División de Desarrollo Social, CEPAL.

- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas –CDI– (2012). *Informe Evaluatorio 2011 del Programa Turismo Alternativo en Zonas Indígenas*. México: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, Delegación Estatal de Chiapas.
- ————— (2013). *Informe Evaluatorio 2012 del Programa Turismo Alternativo en Zonas Indígenas y Proyecto Manejo y Conservación de Recursos Naturales en Zonas Indígenas*. México, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, Delegación Estatal de Chiapas.
- Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT– (2013). *Boletín Anual Estadísticas de Turismo*. Guatemala: Instituto Guatemalteco de Turismo.
- Instituto Nacional de Estadística de Guatemala –INE– (2003). *XI Censo de Población y VI de Habitación de Guatemala 2002*.
- ————— (2011), *Estadísticas demográficas de Guatemala*. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala.
- ————— (2012), *Mapas Geoestadísticos*. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática –INEGI– (2001). *II Censo de Población y Vivienda 2000*. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx>>.
- ————— (2011a). *Censo de Población y Vivienda 2010 y Censo de Población y Vivienda 2005*. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx>>.
- ————— (2011b). *Anuario Estadístico de Chiapas*. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx>>.
- ————— (2011c). *Sistemas de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad federativa. PIB estatal base 2010*. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx>>.
- ————— (2012). *Mapoteca Digital. Espacio Digital Geográfico*.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal –INAFED– (2010). *Sistema Nacional de Información Municipal, 2010*.
- Instituto Regional de Innovaciones –IRIAC– (2009). *Ejido Tziscaco. Ordenamiento Territorial Comunitario*. México, IRIAC, p. 60.
- Mundo Maya (1993). *El proyecto Mundo Maya*. Disponible en: <<http://www.mundomaya.com>>.
- Naciones Unidas (2001). *Cuenta satélite del turismo: recomendaciones sobre el marco conceptual*. Madrid, España, Naciones Unidas.

- Organización Internacional del Trabajo –OIT– (2009). *Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS). Memoria IV Encuentro Latinoamericano. Códigos de conducta y uso de marcas*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– (2001). *Las Empresas sociales*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Traducción al español por la SEDESOL, México, p. 11.
- Organización Mundial del Turismo (2002). *Tourism and Poverty Alleviation*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la OMT.
- Organización Mundo Maya –OMM– (1996). *Mundo Maya, encuentro con la naturaleza, el hombre y el tiempo*. México: Secretaría Ejecutiva de la OMM.
- Poder Ejecutivo Federal (1995). *Programa Nacional del Sector Turismo, 1995-2000*. México: Poder Ejecutivo Federal.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD– (2006). *Acciones Comunitarias para la Conservación de la Biodiversidad: creación de vínculos entre la Conservación de la Biodiversidad y el Desarrollo de Mejores Medios de Sustento. Estudios de Caso en América Latina y el Caribe*. Nueva York, Estados Unidos: Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM, Iniciativa Ecuatorial, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en: < <http://www.pnud.cl/prensa/4.asp>>.
- ————— (2009). *Diseño y desarrollo de un proyecto de micro hidroeléctrica en el Parque Ecológico Corazón del Bosque en la Aldea El Novillero, Santa Lucía Utatlán, Sololá, Guatemala*. The GEF Small Grants Programme, Community Action Global Impact, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en: <https://sgp.undp.org/web/projects/13680/dise%C3%83%C2%B1o_y_desarrollo_de_un_proyecto_de_micro_hidroelectrica_en_el_parque_ecologico_corazon_del_bosque.html>.
- ————— (2011). *Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones: El compromiso del sector privado con los PMA para un crecimiento guiado por el turismo y un desarrollo sostenible incluyente*. Disponible en: <<http://www.intracen.org/wedf/>> [13 de septiembre de 2012].
- Pronk, Jan y Haq, Mahbulul, (1992). *Desarrollo Sostenible: Del Concepto a la Acción*. Ministerio de Cooperación para el Desarrollo de Holanda, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- Rodríguez, Nemesio J. (2009). *Boceto para Guerrero del Plan Puebla Panamá: rediseño espacial para una globalización a la medida*. México: Programa Universitario México Nación Multicultural-UNAM y la Secretaría de Asuntos Indígenas del Gobierno del Estado de Guerrero.

- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales –SEMARNAT– (2006). *Requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo*.
Disponible en: <<http://www.semarnat.gob.mx/leyesynormas/Pages/nmx-calidad.aspx>>.
- SEMARNAT (2013). *Formulación del Programa de Ordenamiento Ecológico y Territorial de los Municipios de la Subcuenca de Río Grande y del Parque Nacional Lagunas de Montebello. Etapas de caracterización y Diagnóstico*. Chiapas, México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, p. 400.
- Secretaría de Turismo –SECTUR– (2001). *Programa Nacional del Sector Turismo, 2001-2006*. México, SECTUR.
- _____ (2010). *Programa Mundo Maya*. Disponible en:
<http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Mundo_Maya> [Junio 2011].
- _____ (2013a). *Informe Evaluatorio 2012 del Programa de Apoyo a la Competitividad de la Mipyme Turística*. México: Secretaría de Turismo, Delegación Estatal de Chiapas.
- _____ (2013b). *Programa de Apoyo a la Competitividad de la Mipyme Turística. Reporte de Avances Físicos y Financieros (AFIFI) 2011-2012*. México: Secretaría de Turismo, Delegación Estatal de Chiapas.
- Sociedad Cooperativa Mame de Tzisco (2011). *Plan de Negocios e Informes Financieros, 2005-2010*. Chiapas, México.
- UNICEF (2009). *Atlas sociolingüístico de pueblos indígenas en América Latina*. Cochabamba, Bolivia: UNICEF, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y Funproieb Andes.
- World Travel and Tourism Council –WTTC– (2010). *Economic Impact of Travel and Tourism*. Disponible en: <<http://www.wttc.org/our-mission/annual-report/>> [02 de octubre de 2012].

ANEXOS

ANEXO A

ANEXO A

Guía de entrevista dirigida a los empresarios de los Centros Ecoturísticos.

No. Entrevista:
Fecha:
Lugar:
Localidad:
Persona entrevistada:
Formación:
Cargo en la empresa:

FICHA TÉCNICA Y DESCRIPTIVA DEL CE

<p>¿Qué constituye su atractivo principal?</p> <p>¿Cuál es el perfil del turista que llega a visitar la zona?</p> <p>En general, ¿de dónde provienen los visitantes?</p> <p>¿Cuándo hay mayor afluencia?</p> <p>¿Existe algún registro de ingresos, gastos, visitantes, procedencias? ¿Quién lo administra?</p> <p>Para la atención al visitante, ¿cuántas personas trabajan en el sitio? ¿Han recibido algún tipo de capacitación para aprender a hacer este trabajo?</p> <p>¿Existe alguna agencia municipal de turismo a proximidad del CE?</p> <p>¿Qué actividades puede realizar el turista?</p> <p>¿Existe un módulo de información para la atención al visitante?</p> <p>¿Es posible hospedarse?</p> <p>¿Qué otros servicios se ofrecen al turista?</p> <p>Para el recorrido, ¿se dispone de un acceso bien habilitado con señalamientos que garantizan condiciones de seguridad?</p> <p>¿Existe alguna ruta de transporte que conecte el CE con la cabecera o con otros municipios?</p> <p>¿El CE ofrece algún servicio de transportación?</p>
--

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL ACTOR

<p>¿Reside en la localidad?</p> <p>¿Siempre usted ha vivido aquí?</p> <p>¿Cuenta con familiares en la localidad? ¿Ellos trabajan también en el sitio?</p> <p>¿Desde hace cuánto tiempo usted está trabajando en el sitio? ¿En qué consiste su trabajo?</p> <p>¿A qué se dedicaba antes?</p> <p>¿Ahora, a parte de su trabajo en el sitio turístico, se dedica también a otras actividades productivas?</p> <p>¿Se siente orgulloso de participar en este proyecto? ¿Por qué?</p> <p>¿En qué le ha beneficiado a usted y a su familia?</p> <p>¿Para usted ha mejorado la localidad con el servicio turístico? ¿Qué opina?</p> <p>¿Considera que podría desarrollarse más la actividad turística?</p>

VISIÓN SOBRE EL PROCESO QUE TIENEN LOS ACTORES

Procesos que han permitido la creación del proyecto

¿Cómo surgió la idea de crear este proyecto turístico comunitario?

¿Cuáles han sido las principales motivaciones de los habitantes de la comunidad para crear y desarrollar este proyecto?

¿Quiénes han tenido la idea?

¿Usted sabe si existían algunos otros proyectos de ecoturismo administrados por grupos de habitantes cercanos a esta localidad?

Al inicio, ¿qué opinaba la comunidad? ¿Los habitantes estaban de acuerdo en participar?

Al principio, ¿de qué modo se discutió y se acordó la forma de trabajo en el proyecto?

¿Qué oficinas de gobierno del estado atendieron las demandas y necesidades planteadas por la comunidad?

¿Cuáles han sido los principales problemas o conflictos que se han presentado?

Al principio, ¿cuántas familias se interesaron en participar en el proyecto?

¿En qué año se creó la sociedad cooperativa?

Procesos de organización

Actualmente, ¿cuántos socios trabajan en el sitio?

¿Cómo se organizan para trabajar? ¿Existen documentos en los que figuran por ejemplo algún reglamento interno, normatividad y plan de manejo de la empresa?

¿Qué tipo de acciones se realizan para el cuidado del medioambiente? ¿Hay una persona que se encarga especialmente del cuidado de los recursos naturales?

¿Quién(es) desarrolla los trámites para asegurar el funcionamiento y operación de la empresa?

¿Existen registros acerca de los ingresos y gastos de la empresa?

¿Qué tipo de actividades diarias, semanales y mensuales usted realiza en el sitio? ¿Siempre ha tenido las mismas actividades y funciones dentro de la empresa o éstas han ido cambiando desde que se inició el proyecto?

¿Le han dado algún tipo de capacitación para aprender a hacer este trabajo en la empresa?

¿El CE beneficia de algún apoyo por parte de las oficinas de gobierno o bien de alguna otra organización? ¿Sabe usted qué tipo de apoyo?

¿Cómo se organizan para administrar este apoyo? ¿Quién decide cómo administrarlo?

¿Cómo se organizan para solucionar algún problema, por ejemplo directamente relacionado con el funcionamiento operativo de la empresa?

¿Participa usted en algún comité o asamblea? ¿Quiénes participan y cómo se organizan?

¿El CE colabora o está asociado con otras empresas comerciales y de servicios? ¿Qué tipo de acciones se están llevando a cabo?

¿Existen vínculos o alianzas estratégicas que se han hecho con otros centros turísticos u otras organizaciones? ¿Con qué finalidad? ¿Cuáles han sido los beneficios?

¿El CE pertenece a alguna red o asociación de comunidades o proyectos a nivel local, estatal o nacional?

Algo que desee agregar

ANEXO B

ANEXO B

Guía de entrevista a las organizaciones sociales y las asociaciones que se vinculan con las empresas turísticas.

No. Entrevista:
Fecha:
Lugar:
Localidad:
Nombre de la asociación/organización:

FICHA TÉCNICA Y DESCRIPTIVA DE LA ASOCIACIÓN / ORGANIZACIÓN

<p>¿Cómo surgió la idea de crear esta asociación/organización?</p> <p>¿En qué año?</p> <p>¿Con qué propósito?</p> <p>¿Cuáles son sus principales actividades?</p> <p>¿Quién forma parte de ella?</p> <p>¿Cómo participan las otras organizaciones comunitarias?</p> <p>¿Hay algún representante de la asociación/organización?</p> <p>¿Cómo se estructura a nivel interno?</p> <p>¿Existe un reglamento interno o normatividad de la asociación/organización?</p> <p>¿Se llevan registros acerca de su funcionamiento y operación?</p>
--

RELACIONES DE LA ASOCIACIÓN / ORGANIZACIÓN CON EL CE

<p>¿Cómo se vincula la asociación/organización con el CE?</p> <p>¿Puede tomar decisiones importantes acerca de la gestión y puede firmar acuerdos?</p> <p>¿La asociación/organización mantiene relaciones con otras organizaciones u oficinas regionales que influyen en la elaboración de normas y reglas?</p> <p>¿Qué tipo de acciones conjuntas o programas se han o se están llevando a cabo?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales resultados?</p> <p>¿Cuáles han sido las principales dificultades encontradas?</p> <p>¿Y los beneficios?</p> <p>¿Cómo espera que “en el futuro” se den estas relaciones con el CE?</p>

Algo que desee agregar

ANEXO C

ANEXO C

Guía de entrevista a los funcionarios de las dependencias de gobierno.

No. Entrevista:
Fecha:
Lugar:
Nombre de la dependencia gubernamental:
Instancia:
Funcionario/Responsable:

FICHA TÉCNICA Y DESCRIPTIVA

¿Cómo está estructurada/organizada esta dependencia? ¿Qué función tiene? ¿Existen varias áreas especializadas? ¿Cuáles son? ¿Qué función tiene cada área?

INICIATIVAS LOCALES DE DESARROLLO TURÍSTICO

¿Qué tipo de programas o proyectos locales están orientados a desarrollar la actividad turística en la región_____? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Existen también programas de apoyo financiero para impulsar las diversas iniciativas de desarrollo turístico en la región? ¿Qué finalidad tienen? ¿A quién van dirigidos estos apoyos? ¿En función de qué criterios se decide otorgar algún tipo de apoyo a un sitio turístico? ¿Existen programas o proyectos de desarrollo turístico especialmente orientados a las organizaciones comunitarias locales que administran las empresas turísticas comunitarias? Antes de proporcionar un recurso financiero para apoyar al desarrollo de la actividad, ¿existe algún tipo de consenso o acuerdo de gestión que se establece previamente con los socios que administran las empresas? ¿Cómo se logran establecer estos acuerdos básicos? ¿Cuáles son las principales dificultades o problemas más comunes que se han presentado en la relación con las organizaciones comunitarias? ¿Cómo se resuelven los problemas? ¿Cuáles son los CE que más se relacionan con ustedes? ¿Existen también por parte de la entidad regional propuestas para capacitar y asesorar a estos grupos que trabajan en los CE? ¿En qué consisten? ¿Quién puede participar? En términos generales, ¿cuáles han sido los resultados de estos proyectos o programas orientados a desarrollar la actividad turística a nivel local?

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

¿Qué tipo de proyectos están orientados a promocionar la actividad turística en _____?
¿Cuáles son sus objetivos?
¿Bajo qué condiciones o lineamientos se decide apoyar en la promoción y difusión de un centro turístico?
¿Qué tipo de estrategias se diseñan para que una empresa turística pueda participar activamente en el mercado turístico, pueda garantizar la afluencia de visitantes y asegurar una atención de calidad a los turistas?
En su opinión, ¿existe una voluntad por parte de las empresas turísticas para desarrollar este tipo de estrategias que permiten garantizar la oferta de servicios, adicionales a las características y atractivos que de por sí tiene el sitio?
En términos generales, ¿cuáles han sido los resultados de estos proyectos de apoyo a la promoción turística?

Algo que desee agregar

ANEXO D

ANEXO D

Guía de entrevista a las agencias de viaje.

No. Entrevista:
Fecha:
Lugar:
Nombre de la agencia:

FICHA TÉCNICA Y DESCRIPTIVA

<p>¿Qué tipo de servicios ofrece la agencia?</p> <p>¿Cuáles son los puntos turísticos o atractivos de interés que promueve?</p> <p>¿Cuáles son los más visitados?</p> <p>¿Qué tipo de turistas identifica y busca movilizar?</p> <p>¿Cómo identifica los intereses de viaje de los turistas?</p> <p>¿Qué tipo de transporte se utiliza?</p> <p>¿Cuál es su percepción sobre los flujos de turismo? En su opinión, ¿están bajando o creciendo?</p> <p>¿A qué se debe esto?</p>

PROCESOS OPERATIVOS

<p>¿Cuentan con rutas establecidas para el tipo de turismo que manejan?</p> <p>Dentro de las rutas o recorridos, ¿por qué se han constituido estos paquetes que agrupan ciertos puntos de interés?</p> <p>¿Cómo funciona el servicio de transportación que proporciona la agencia? ¿Existen salidas diarias?</p> <p>¿Con qué frecuencia?</p> <p>¿Cuántas personas pueden viajar?</p> <p>¿Cuáles son los costos y tiempos de los recorridos?</p> <p>¿Cómo funciona la conexión o el cambio de vehículo cuando se cruza la frontera con Guatemala?</p> <p>¿Con qué compañías de transporte mexicanas/guatemaltecas se realizan estos trasbordos?</p> <p>¿Existe alguna normatividad en cuanto a la seguridad de los pasajeros durante los viajes y excursiones que organiza la agencia?</p> <p>¿La agencia está asociada o colabora con otras agencias de viaje o con alguna institución de gobierno para fomentar el desarrollo de la actividad turística en la región _____?</p> <p>¿Existen relaciones con las organizaciones comunitarias que administran los centros ecoturísticos en la región _____? ¿Existe algún tipo de alianza estratégica con ellas?</p> <p>¿Qué requisitos existen para establecer relaciones comerciales con las empresas ecoturísticas comunitarias?</p> <p>En su opinión, ¿qué perspectiva le ve al desarrollo del turismo comunitario y ecoturismo?</p> <p>¿Lo ve como algo más positivo o negativo?</p> <p>¿Qué tipo de problemas le ven al desarrollo del turismo comunitario con respecto a lo que se incluye en los paquetes ofertados?</p>
--

Algo que desee agregar

ANEXO E

ANEXO E

Cuestionario

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es analizar cómo el turismo comunitario puede representar una estrategia para impulsar el desarrollo local y favorecer nuevas formas de organización productiva en las localidades. Para lo cual, la metodología utilizada para recabar información implica un trabajo de campo importante, realizado en dos instancias principales, la primera constituida por entrevistas semi-estructuradas, y la segunda, por medio de este cuestionario, motivo por el cual se solicita su amable colaboración.

NOTA: Toda la información proporcionada será utilizada únicamente para los fines de la presente investigación como parte del Programa de Doctorado en Estudios Regionales de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH).

1.- A continuación, se enumeran algunos aspectos que se pueden tomar en cuenta para el buen funcionamiento de la empresa ecoturística comunitaria. Evalúe cada enunciado marcando con una “X” la opción que considere correcta.

ASPECTOS	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Formación de un comité directivo para la administración y ejecución del proyecto ecoturístico				
Elección de un socio como representante legal de la Sociedad Cooperativa/Sociedad de Solidaridad Social				
Participación activa de la comunidad y de la población local en el proyecto ecoturístico y en los procesos de toma de decisión para aquellos aspectos que los afecten directa o indirectamente				
Mantener actividades tradicionales y diversificar las actividades				
Evitar la excesiva dependencia de fondos externos, destinarlos sólo para gastos de implantación y dinamización y no para gastos corrientes				
Buscar préstamos, fondos rotatorios y otras formas de crédito a largo plazo				
Consensuar con la comunidad y los socios, cómo y en qué porcentaje se distribuirán los beneficios de la empresa				
Apoyar a través de los beneficios de la empresa comunitaria la creación de otros proyectos productivos (complementarios e independientes del turismo)				
Elaborar un plan de capacitación a largo plazo, que garantice que en unos años la mayoría de los puestos estarán ocupados por miembros de la comunidad				
Priorizar la capacitación en contabilidad, administración y marketing ya que constituyen las áreas que exigen mayor preparación y responsabilidad				
Priorizar la capacitación en computación e idiomas ya que constituyen las áreas que exigen mayor preparación y responsabilidad				

ASPECTOS (Continuación...)	Nada Importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Desarrollar estrategias de promoción y comercialización				
Creación de un fondo comunitario que funcione como un préstamo en la capacitación de nuevos empleados y se reinvierta continuamente				
Introducir el enfoque de género desde el inicio, garantizar que las mujeres tengan acceso a puestos de gestión a través de una formación adaptada a sus circunstancias				
Fomentar la cooperación y asociación entre empresas, con otras entidades gubernamentales o no gubernamentales				
Regular el comportamiento de los miembros de la comunidad en términos del manejo de sus recursos naturales y culturales				
Acordar con la comunidad si se incluirán atractivos culturales en la oferta turística y establecer las zonas de visita				
Implementar planes de monitoreo de impactos (ambientales, a la comunidad, económico), de nivel de calidad y de la satisfacción del turista				
Usar tecnologías limpias y alternativas, promover prácticas ecológicas				

2.- ¿Qué tipo de actividades que se pueden asociar a innovación se han realizado en la empresa en los últimos dos años? Marque con una “X” la respuesta correspondiente.

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Ha incorporado nuevos productos o modificaciones en los productos existentes?		
2. ¿Ha realizado una búsqueda de nuevas formas de comercialización?		
3. ¿Incorporó nuevos proveedores o insumos?		
4. ¿Llevó adelante actividades concretas para mejorar la calidad de los productos o servicios?		
5. ¿Realizó mejoras o cambios en el proceso de producción (mejorar rendimiento o bajar costo)?		
6. ¿Incorporó mejoras en la gestión ambiental y/o tratamiento de residuos?		
7. ¿Implementó cambios en la forma de organización y/o administración?		
8. ¿Recurrió a nuevas formas de financiamiento?		
9. ¿Adquirió en propiedad o mejoró el acceso a equipamiento o maquinaria?		
10. ¿Compró software y/o equipos de informática?		

3.- **¿Ha realizado alguna inversión en la empresa en los últimos dos años?** Marque con una “X” la respuesta correspondiente.

1. SI		1.1. ¿Cuál?
2. NO		

4.- **¿Usted ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos años?** Marque con una “X” la respuesta correspondiente.

1. SI	
2. NO	
3. NO CONTESTA	

5.- **¿Qué tipo de capacitación han recibido los trabajadores en los últimos años?** Marque con una “X” la respuesta correspondiente.

Capacitación en:	SI	NO
Desarrollo empresarial (gestión administrativa y contabilidad básica)		
Administración de establecimientos de hospedaje y alimentación		
Atención al cliente		
Técnicas de cocina (comidas y bebidas)		
Conservación y cuidado de recursos naturales		
Patrimonio cultural		
Formación de guías turísticos		
Seguridad		
Promoción y comercialización		
Computación		
Inglés		

6.- En su opinión: **¿en qué se deben invertir los beneficios derivados de la empresa turística?** Enumere en orden de importancia, donde 1 es la inversión más importante y 6 la menos relevante. (Nota: los valores no pueden repetirse)

1. Bienestar de la comunidad (salud, educación, infraestructura, etc.)	
2. Préstamos a los miembros de la comunidad	
3. Proyectos complementarios al turismo	
4. Reinvertir en la empresa	
5. Proyectos ajenos al turismo	

7.- **¿Cuál es su principal fuente de ingresos?** Marque con una “X” la respuesta correspondiente.

1. La empresa	
2. Otra fuente	

8.- Si la empresa no es su principal fuente de ingresos, **¿cuál sería la actividad que se constituye fuente principal de ingresos y qué porcentaje de ingresos le genera cada actividad?** Complete según corresponda.

	SI	NO	Aporte económico (%)
1. Turismo			
2. Agricultura			
3. Ganadería			
4. Servicios			
5. Comercialización			
6. Transporte			

9.- **¿Cuáles serían las 3 principales fuentes de financiamiento de la empresa?** Marque con una “X” la respuesta correspondiente.

1. Capital propio	
2. Bancos e instrumentos financieros	
3. Crédito bancario	
4. Préstamos particulares (microcréditos)	
5. Programas y recursos públicos	

10.- Del listado presentado abajo **¿cuáles serían las principales opciones de comercialización y venta para un emprendimiento comunitario?** Enumere en orden de importancia, donde 1 es el más importante y 5 es el menos relevante. (Nota: los valores no pueden repetirse).

1. Oficina propia	
2. Agencias de viajes / Operadoras turísticas	
3. Venta independiente y directa con los turistas	
4. Redes de turismo comunitario / Organizaciones sociales y no gubernamentales	
5. Reserva directa a través de su página web o de folletos impresos	
6. Revistas especializadas	

11.- Otro aspecto todavía poco desarrollado en el turismo comunitario, es la inclusión de mujeres en la empresa. **¿Cómo considera usted que se puede involucrar de manera influyente a las mujeres en la empresa comunitaria?**

12.- ¿La empresa pertenece a alguna red o asociación de empresas o proyectos a nivel local, nacional o internacional? Marque con una “X” la respuesta correspondiente.

1. Pertenece	
2. No pertenece	

13.- Listar a continuación las redes o asociaciones a las que pertenece la empresa, así como los principales beneficios que se obtienen.

Asociaciones a las que pertenece	Beneficios

14.- ¿Qué institución lo representa en sus intereses empresariales?

15.- En su opinión: ¿en qué sentido se ha logrado contribuir a la conservación del medio ambiente y preservar las costumbres o tradiciones de la comunidad?