

# **Gestión del turismo: Territorio y organizaciones**

**Coordinadores:  
Beatriz Herrera López  
Luis Fernando Salazar Monsalve**





**Gestión  
del turismo:  
Territorio  
y organizaciones**



# **Gestión del turismo: Territorio y organizaciones**

**Coordinadores:  
Beatriz Herrera López  
Luis Fernando Salazar Monsalve**

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

Ma. Lilia Cedillo Ramírez  
*Rectora*

José Manuel Alonso Orozco  
*Secretario general*

José Carlos Bernal Suárez  
*Vicerrector de Extensión y Difusión de la Cultura*

Luis Antonio Lucio Venegas  
*Dirección General de Publicaciones*

Primera edición: 2024  
ISBN: 978-607-5914-22-0

DR © Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
4 Sur 104, Col. Centro Histórico, Puebla, Pue. CP 72000  
Teléfono: 222 229 55 00  
[www.buap.mx](http://www.buap.mx)

DR© Dirección General de Publicaciones  
2 Norte 1404, Centro Histórico, Puebla, Pue., CP 72000  
Tels.: 01 (222) 246 85 59 y 01 (222) 229 55 00, ext. 5768  
[www.dgp.buap.mx](http://www.dgp.buap.mx) | [libros.dgp@correo.buap.mx](mailto:libros.dgp@correo.buap.mx)  
[www.publicaciones.buap.mx](http://www.publicaciones.buap.mx)

Este libro fue dictaminado positivamente después de un riguroso proceso de evaluación por pares académicos externos, especialistas en el tema.

Hecho en México / *Made in Mexico*

## Contenido

Prólogo  
pág. 9

Introducción  
pág. 11

La responsabilidad social empresarial de los hoteles  
en la ciudad de Puebla como compromiso  
para la sostenibilidad del destino turístico  
pág. 33

Implementación de una oficina de proyectos (PMO)  
en Cortupaipa, estrategia de innovación en la gestión  
del turismo a escala local.  
pág. 65

Turismo alternativo y agencia:  
Explorando su relación en jóvenes campesinos indígenas  
de San Mateo Ozolco, Puebla  
pág. 101

Gestión Territorial del Turismo en Cuetzalan  
pág. 149

La representación y el reconocimiento del territorio como  
enfoque para la gestión turística del patrimonio cultural  
inmaterial en Huaquechula, Puebla  
pág. 169

Conclusiones generales  
pág. 213



## Prólogo

El turismo no viaja «ligero de equipaje». Esa fue una de las primeras cosas que aprendí en estos casi veinticinco años trabajando e investigando este fenómeno social revolucionario, que no deja indiferente a ninguna disciplina. Desde su diversidad y su poder de atracción, el turismo ha hecho que todas las ciencias confluyan en el interés de analizar la singularidad de sus múltiples contextos.

En este argumento, la geografía es una disciplina que ha sabido reforzar su mirada hacia este fenómeno, dando respuesta a las inquietudes que muestran sus realidades. En esta línea, parece conveniente subrayar que, mediante el desarrollo de sus capítulos, este libro nos conduce a lo que Vera *et al.* (2011) indican referente a la dimensión espacial del turismo, pues lo identifican como un fenómeno de naturaleza geográfica, y subrayan la necesidad de acercarnos a él desde la ciencia geográfica y, más concretamente, desde la Geografía del Turismo.

La identidad local, la interconexión del paisaje y la competitividad territorial actualmente demandan nuevos procesos de análisis y de planificación. Así, la gestión del turismo, base sobre la que se construye esta obra, se comporta como un proceso necesario para regenerar escenarios de convivencia social equilibrados que garanticen modelos sostenibles que nos conduzcan a una transición del turismo basado en dos pilares fundamentales: el tecnológico y el ecológico. Esta transformación puede garantizar cambios que realmente conduzcan a un turismo regenerativo que nos lleve a crear ese «nuevo turismo» tan anhelado.

Es evidente que el debate en torno a estas nuevas dinámicas está aquí, y que las respuestas pasan por llevar a cabo

políticas de gestión pública con carácter holístico e instrumental desde una base local. Esto se debe a que los procesos de gestión siempre deben responder a estructuras de abajo hacia arriba, desde la escala local, a la regional y, por último, a su resultado global en una escala nacional. Esta consideración aporta soluciones y responde de forma minuciosa a cada uno de los retos que aparecen como consecuencia de los cambios ambientales, generacionales, culturales, empresariales, digitales y sociales, entre otros.

El turismo es un fenómeno multisectorial, multifactorial y multidimensional, que se ha desarrollado a lo largo del tiempo y que responde a largos procesos de crecimiento que han definido paisajes sociales y geográficos en el territorio. Estos escenarios turísticos muestran diferentes realidades según los recursos sobre los que se han tejido sus estructuras mercantilizadas. De este modo, las relaciones entre las empresas turísticas, el destino en sí mismo y el entorno social adquieren necesidades tridimensionales que determinan su progreso, expansión, aceptación y reconocimiento. Así, los diferentes actores se van configurando en ecosistemas turísticos que dibujan diferentes modos de gestión del turismo atendiendo a los compromisos y responsabilidades que deben adquirir con el territorio, el residente y el propio turista, que debe ser considerado como un residente temporal en el destino.

La lectura de estas páginas nos conducirá a darnos cuenta de que todos somos «seres turísticos» y que todo territorio tiene un componente que lo hace único y merecedor de ser observado y reconocido. *Ser* y *estar* confluyen para brindar emociones, experiencias y vivencias perfectamente interconectadas para desear querer volver.

## Introducción

*Herrera López Beatriz  
Salazar Monsalve Luis Fernando*

La actividad turística hace posible dinamizar la economía de países que han sabido aprovechar la migración pacífica más grande del mundo (Greenwood, 1972), no sólo en el ámbito económico, también trastoca lo social, lo ambiental y lo cultural en cada uno de los territorios en donde sucede.

A mediados del siglo xx, factores como la tecnología y la política promovieron el desarrollo histórico y geográfico del turismo, sumado a factores como el capitalismo, la influencia notoria del Estado de Bienestar y la nueva demanda para satisfacer los deseos de viaje del consumidor. “El surgimiento del turismo masivo se ve impregnado de la dinámica industrial, que para los años 60’s reconoce el devenir de la civilización del ocio” (Dumazedier, 1968, en Vera *et al.*, 2013, p. 27) y lo coloca en el sector de los servicios.

La inercia, particularmente de los factores económicos, marcó la pauta de manera importante. “Las transformaciones que generó el turismo al sector inmobiliario y las fuentes de trabajo” (Vera *et al.*, 2013) fueron los más evidentes y rápidos beneficios de dicha actividad, y era la empresa de este emergente sector la que marcaba la pauta sobre lo que se conocía como *gestión*.

La predisposición desde el sector público, reafirmado por el sector privado, de que el turismo forma parte de una fuente significativa de ingresos para aquellos territorios que lo llevan a cabo puede contribuir al crecimiento económico

y al desarrollo de la localidad, además de tener un impacto positivo en la preservación de la cultura y del patrimonio, y de que, del mismo modo, posee la capacidad para generar empleos y aumentar la calidad de vida en las comunidades receptoras está supeditada al compromiso de las autoridades de promover un equilibrio económico, sociocultural y ecológico, reafirmado por las comunidades locales, ya que ellas son las más afectadas en las disparidades y efectos negativos que la actividad provoca.

Tradicionalmente, hablar de gestión implica, entre otras cosas, incorporar definiciones de procesos e innovación en empresas u organizaciones; esto, a causa, como antes se mencionó, de la influencia industrial que tuvo cuando sucedía de manera incipiente. También es una herramienta clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito del sector en una demarcación, lo que contribuye a que los impactos negativos se minimicen pues, a medida que los viajes se han vuelto más asequibles y los destinos más accesibles, este fenómeno social ha pasado a ser clave en la fuerza económica de los territorios.

En este libro se discutirá la importancia de esta actividad en los territorios y su impacto en el desarrollo económico, cultural y social, así como algunos de los aspectos clave de la gestión del turismo, incluyendo la planificación y el desarrollo de destinos de interés, la demanda, la promoción y comercialización de este, la calidad y la sostenibilidad.

### **La gestión del turismo desde el enfoque económico**

El turismo, como actividad económica, es importante en todo el mundo, y es esencial para el crecimiento y desarrollo de muchas regiones y comunidades; sin embargo, como cualquier otra actividad económica, tiene sus desafíos y problemáticas únicas que deben abordarse para garantizar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

En este contexto, resulta crucial abordar las problemáticas que se identifiquen en el sector y proponer soluciones mediante la implementación de procesos y sistemas cuyo propósito sea la mejora continua de organizaciones relacionadas con el sector turístico; en estos se pueden incluir desde la gestión de la calidad y la innovación hasta la planificación estratégica y la gestión del conocimiento.

Desde sus orígenes, la actividad turística ha presentado una continua expansión y diversificación que la han convertido en la actualidad en uno de los sectores económicos de mayor envergadura del mundo, por delante incluso del automotriz, petrolero, electrónico y alimentario. Este crecimiento ha ocasionado un evidente interés de los gobiernos nacionales y locales, e incluso de los organismos internacionales, que ven en el turismo una oportunidad de desarrollo.

Los países periféricos —Latinoamérica y África— representan una actividad identificada como importante por la rápida generación de empleos con poca tecnificación, principalmente.

La gestión del turismo es un campo multidisciplinario y dinámico que engloba una serie de estrategias y acciones destinadas a optimizar la experiencia del viajero, elevar el potencial turístico y preservar la riqueza cultural y natural de los territorios mediante una visión proactiva y holística, entendida como el análisis del sistema turístico completo y sus interdependencias por medio de la aplicación de un enfoque integral para coordinar eficientemente los recursos y servicios disponibles, y promover la sostenibilidad y la competitividad mediante el trabajo en conjunto de la población, prestadores de servicios, gobierno y los profesionales del turismo, para convertirse en facilitadores del crecimiento y del desarrollo de las comunidades locales.

La gestión de las organizaciones turísticas ha sido influenciada por las teorías y prácticas de la gestión empresarial. Desde los inicios de este fenómeno, la administración ha tomado como referencia lo que sucedía en las industrias manufactureras y en otros sectores empresariales para desarrollar sus propias metodologías y herramientas de ejecución. En la década de 1950, tomaba como base la teoría de la organización y de la planificación estratégica, las cuales guían el desarrollo mediante objetivos y la forma en que emplean los recursos. En el ámbito de la planificación, se ocupaba de las decisiones en materia de desarrollo turístico (Acerenza, 1985).

Uno de los principales problemas que enfrentaba el turismo, llamado popularmente industria turística en la primera mitad del siglo xx, era la falta de calidad en los servicios ofertados por los hoteles y otros establecimientos; para solucionar este problema, se comenzaron a desarrollar manuales de organización y procedimientos que permitían estandarizar los servicios. Estos documentos se basaban en las suposiciones de la gestión empresarial, en donde los puestos, procedimientos y procesos eran información indispensable del profesional que trabajaba en las empresas del sector.

En los años setenta y ochenta, la gestión evolucionó para incluir una mayor atención a los aspectos financieros y de marketing; se desarrollaron herramientas de análisis económico y de mercadotecnia, como el análisis FODA y el análisis de la competencia, que permitían a los gerentes de las organizaciones turísticas tomar decisiones informadas sobre la estrategia de sus empresas. Simultáneamente, algunos productos y servicios lograron estandarizarse y masificarse debido a la globalización, lo que hizo posible generar nuevos métodos de organización de la producción, involucrando la tecnología y acelerando la integración económica.

La evolución de la gestión de las organizaciones turísticas continuó en los años noventa y 2000, en un entorno claramente enfocado en la apertura comercial, globalizado con un particular interés en la gestión de la calidad, al proporcionar ciertos beneficios tanto en la productividad, la eficiencia y eficacia del personal como en su posicionamiento en el mercado; por consiguiente, se consideró como una estrategia prioritaria para las empresas.

Para mejorar y evaluar la calidad de los servicios, se desarrollaron herramientas para su gestión, como el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) o las normas International Organization for Standardization (ISO). Estas herramientas pretenden, desde entonces, mejorar la eficiencia y eficacia, y la cooperación de los colaboradores, entre otras cosas, con el propósito de satisfacer al cliente con el servicio o producto ofertado.

En una empresa cuya actividad económica es reconocida por el cumplimiento de estándares de calidad y por su aportación social y ambiental, el posicionamiento competitivo y la proyección pública serán valores añadidos al desarrollo de su actividad, que la diferencien y posicionen de manera preferente en el mercado. La industria turística debe ver en la RS una oportunidad empresarial de presente y de futuro, y debe promover acciones más allá del cumplimiento de las leyes y las normas. Debe de incorporarla a su estrategia global y expenderla en todas sus áreas (Ramallo, 2017).

Respecto a la eficacia, las empresas incorporaron una tendencia a orientarse en tres aspectos fundamentales para lograr la rentabilidad, mantener las tendencias del mercado y satisfacer las necesidades que el cliente demande: la calidad de los servicios ofertados, la innovación y la satisfacción del consumidor, desde una perspectiva que incorpora dimensiones ambientales, económicas, culturales y sociales del turismo.

La gestión se centró en maximizar los beneficios que la actividad turística puede generar para la economía local. Esto implica la promoción e inversión en la infraestructura turística del destino, así como el aprovechamiento de la cadena de valor del turismo. La gestión financiera se integra como una de las áreas tradicionales, como un proceso de gestión y gerencia en las organizaciones, sin importar su tamaño o el sector al que pertenezca; es indispensable realizar y ejecutar análisis, decisiones y acciones a los procesos de evaluación (Bravo *et al.*, 2017).

El enfoque del sector turístico en la gestión se caracterizaba por la optimización de los recursos y la maximización de la rentabilidad, la estandarización de los servicios, la estacionalidad de la demanda y la variabilidad de los costos, especialmente en lo que se refiere a la gestión de los inventarios, la fijación de precios y la centralización de la planificación.

La gestión del turismo en el siglo xx fue influenciada por la dinámica industrial y matizado por el Estado de Bienestar, que motivó el aumento de la afluencia turística dentro del modelo de sol y playa, y finalmente lo orientó a la apertura comercial, que trajo consigo el proceso de globalización. Fue a partir de la década de los noventa cuando otros elementos se incorporaron en su gestión, como lo social, lo ambiental, lo cultural e incluso, dentro del mismo enfoque, lo económico.

### **Otras perspectivas de la gestión del turismo**

Los indicadores sociales eran prácticamente inexistentes a nivel mundial hasta la década de los sesenta; sin embargo, para el turismo, el fenómeno social que en esos años focalizaba su importancia en una migración pacífica con beneficios económicos en los territorios empezó a visualizar su complejidad en otros ámbitos.

El término *social* se refería principalmente a las personas que se trasladaban por motivos de ocio y recreación pero, con el tiempo, esta percepción evolucionó a un aspecto más complejo y diverso en el cual se requirieron disciplinas más adaptadas a la dinámica de la comunidad y a su lógica local.

El desarrollismo propio de América Latina en los años sesenta influenció la consideración de los aspectos sociales y comunitarios en la planificación de un proceso que se basaba en leyes como el desarrollo planificado de la economía y los procesos de producción, así como en la ley del desarrollo armónico, que también incorporaba producción de bienes materiales y la generación de medios de producción y de consumo. La ley del centralismo democrático orientaba una planificación centralizada única de dirección estatal; por su parte, la ley de integralidad de la planificación incluía aspectos socioeconómicos y científico-técnicos de manera multilateral, y planteaba ampliarse a todos los niveles de la sociedad (Saavedra *et al.*, 2001).

A pesar de que en la planificación se empezaban a incorporar procesos participativos de los actores involucrados y desde la década de los cincuenta ya se identificaba a la comunidad como elemento central y activo para decidir el rumbo de su desarrollo:

la expresión del desarrollo de la comunidad se ha incorporado al uso internacional para designar aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar estas en la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional (Ander-Egg, 1982, p. 51).

La participación comunitaria en el turismo no fue evidente hasta la década de los noventa, al tomar en cuen-

ta las necesidades y expectativas de la comunidad local; la consideración e incorporación de sus opiniones en el diseño y ejecución de las políticas turísticas permitió diseñar procesos y modelos que tomaron en cuenta el bienestar, como lo precisa Bertoncetto (2002). El turismo es una práctica social protagonizada por determinados sujetos sociales; además de los turistas, participan agentes económicos y comunidades de origen y destino que forman parte de una determinada sociedad en la que ocupan roles específicos.

Otros aspectos sociales de la gestión que se han incorporado a sus retos son la *gentrificación* y la *turistificación*, que se relacionan no sólo con la presión de los precios, sino también con el desplazamiento de los habitantes, las tensiones entre los nuevos habitantes y los locales, sentimientos de rechazo al turismo, vulnerabilidad de la identidad y de las tradiciones de la comunidad local, y la pérdida de sus valores y características únicas.

Además, lo socioeconómico es un binomio que no necesariamente tiene que abordarse por separado, es decir, la mejora de las condiciones de vida de las comunidades receptoras y la promoción de la participación de la población en el desarrollo del turismo son temas que no solamente importan por el número, sino por la calidad de empleos, espacios de diálogo y participación efectiva.

El derecho al esparcimiento está reconocido en la Constitución Política de la Ciudad de México, y se refiere al tiempo del que deben disponer todas las personas para realizar actividades recreativas; implica la existencia de un tiempo libre y exento de toda obligación relacionada con la educación formal, el trabajo, las tareas domésticas y el desempeño de otras actividades de subsistencia (CDHCSN, 2023).

En otro sentido, la gestión turística en el ámbito social implica un marco regulatorio que promueve el derecho

al ocio, la recreación y el turismo. Las leyes laborales que garantizan vacaciones permiten a las personas el desplazamiento, los indicadores que se incorporan a sistemas de calidad, que identifican la Responsabilidad Social Empresarial, las agencias locales que promueven la participación activa de los habitantes, el empoderamiento de los actores, el trabajo colaborativo y participativo, las percepciones de los visitantes sobre su experiencia de viaje y también de los habitantes sobre sus prácticas socioculturales y el turismo.

La perspectiva sociocultural del turismo también es un concepto complejo, difícil de disociar, porque lo social implica al ser humano en sociedad, con sus lógicas, costumbres, expresiones y organización. Lo cultural es, en realidad, por sí sólo un constructo complejo del que aquí no se hará una discusión, pues la intención es señalar los aspectos que tradicionalmente hacen referencia a la gestión cultural en el turismo.

Los elementos culturales en una sociedad son, en todo sentido, su forma de vida, que incluyen las expresiones tangibles e intangibles derivadas de su historia y su particular forma de apropiarse del territorio que habitan, el cual ha influido desde sus características físicas en todos los aspectos de su vida. En algunos territorios, las prácticas culturales son más sensibles que en otros, e incluyen ámbitos de su vida cotidiana, hasta las relacionadas con el mito y el ritual.

Desde la perspectiva de la patrimonialización, los elementos naturales y culturales del territorio están sujetos a procesos voluntarios de incorporación socialmente construidos para su conservación, se relacionan con una política institucional de orden internacional o nacional y, una vez conseguida esta distinción o reconocimiento, para el turismo es un elemento de valor agregado identificado como característica diferenciada para la competitividad dentro de la dinámica de mercado, que toma como base la oferta y demanda turística

pero, si se exagera, conduce a uno de los efectos del turismo más evidentes: la mercantilización de la cultura.

Los procesos culturales en los pueblos originarios han tenido una orientación institucional; en el ámbito público, se plantearon políticas gubernamentales para su gestión, por ejemplo, la palabra *indio* como categoría colonial se cambió por *indígena* desde lo institucional, y fueron particularmente las lenguas originarias, sus usos, costumbres y fiestas religiosas, entre otros aspectos, las que han estado en el foco de la gestión cultural. Sin embargo, el turismo también ha propiciado que se lleven a cabo prácticas que mercantilizan la cultura y que modifican en cierta medida las dinámicas culturales existentes y las adapta al turista para su apreciación.

El marco regulatorio de educación, particularmente desde la Ley General de Educación, en su artículo 30, contempla a los organismos descentralizados y los particulares para impartir conocimientos de las artes, la valoración, la apreciación, preservación y respeto del patrimonio musical, cultural y artístico, así como el desarrollo de la creatividad artística por medio de los procesos tecnológicos y tradicionales (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019), por lo que la estructura de gobierno tiene contemplados mecanismo para el cumplimiento de la ley.

Desde el ámbito federal, en los momentos de la apertura comercial los procesos culturales y artísticos se gestionaban desde el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), creado en 1998. Esta orientación pública tiene la función de estimular actividades intelectuales y artísticas como la literatura, la pintura, la música, el cine y el teatro, entre otras. En diciembre de 2015, se reestructuró y se le otorgó el nombre de Secretaría de Cultura, con el fin de difundir expresiones artísticas y de la cultura en México (Secretaría de Cultura, s.f.).

Siguiendo con la orientación institucional en México, pero específicamente en cuanto al patrimonio edificado, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) tiene la misión de investigar, conservar y difundir el patrimonio arqueológico, antropológico, histórico y paleontológico de la nación, con el fin de fortalecer la identidad y memoria de la sociedad que lo detenta. Tiene una clara política de conservación, y es responsable de 53,009 zonas arqueológicas registradas en todo el país, de las 200,000 que se calcula que existen, así como de 110,000 monumentos históricos construidos entre los siglos XVI y XIX. De las zonas arqueológicas registradas, 193 y una paleontológica están abiertas al público (INAH, 2022).

El patrimonio cultural dentro de la dinámica de un destino turístico es el elemento diferenciador que permite al turismo incorporarlo a productos turísticos y diseñar experiencias que contribuyan a su difusión, procurando su preservación para evitar la explotación de estos, pero también con el objetivo de promover la identidad nacional entre los habitantes del país, tal como se considera en el artículo 13 de la Ley General de Educación, que establece que:

La identidad, el sentido de pertenencia y el respeto desde la interculturalidad, para considerarse como parte de una nación pluricultural y plurilingüe con una historia que cimienta perspectivas del futuro, que promueva la convivencia armónica entre personas y comunidades para el respeto y reconocimiento de sus diferencias y derechos, en un marco de inclusión social (Cámara de Diputados, 2019, p. 6).

Los procesos culturales, particularmente los relacionados con los orientados desde lo institucional, son indisolubles del turismo, pues constituyen la esencia que motiva

los desplazamientos, generan motivación y expectativa, y conforman la identidad cultural del país, en muchos casos, desde el folclor. Por otro lado, están las expresiones cotidianas de la vida, entre ellas la cocina tradicional, las prácticas religiosas y fiestas, que atienden a lógica local, influenciadas por la visión de pueblos originarios que, si bien llaman la atención de los visitantes, son vulnerables a la visita turística e implican otras formas de pensar el turismo y su gestión.

A los retos de incluir el ámbito social en la gestión del turismo se suman los del ambiente, enfocados en la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales del destino. Este último concepto está claramente identificado en la dinámica neoliberal de la década de los noventa, donde el territorio se concibe como tal, y donde los recursos naturales y culturales se integran en productos y existe una marca que los identifica (Herrera *et al.*, 2022). En esos mismos años, las preocupaciones por poner límites al desarrollo manifestado en el informe Brundtland impregnaron una inercia hacia la sostenibilidad a todas las actividades humanas, incluido el turismo.

Son varios los conceptos nuevos y los temas que se suman al estudio, la operación y la gestión de la actividad turística, que van desde los relacionados con la gestión empresarial, como la adecuada gestión de los residuos, el uso responsable del agua, la energía, sellos y marcas en responsabilidad ambiental, hasta los de la gestión pública, que incorpora políticas gubernamentales que promueven prácticas responsables como el programa Agenda 21, e incluso interinstitucionales, como el programa de turismo y recreación en áreas naturales protegidas, que se relaciona con la preservación y promoción de la educación sobre la biodiversidad y el ambiente.

La Responsabilidad Social Empresarial, por ejemplo, incorpora indicadores no sólo de sostenibilidad, sino

también de competitividad, lo mismo que los del Índice de Competitividad Viajes y Turismo, del Foro Económico Mundial, donde temas de cambio climático se han incorporado a los de medio ambiente. La sostenibilidad en los territorios es impostergable, ya que los impactos negativos del turismo en ellos son evidentes.

Las transformaciones socioterritoriales que genera el turismo se entienden como los cambios que experimentan los espacios en su ocupación y apropiación por parte del cúmulo de actores que los habitan y lo visitan; estas pueden ser más evidentes en lugares más pequeños y vulnerables que en otros, en los que la movilidad, por ejemplo, se vea afectada por la afluencia turística concentrada en tiempos y espacios concretos (Girardot, 2010), pero también como respeto a formas de vida con realidades distintas que por sí mismas son sostenibles.

La era posmoderna y la globalización han provocado un cambio en el turismo, ya que los paisajes naturales y urbanos se transforman artificialmente en meros espectáculos para promover un consumo masivo. Esto ha resultado en la renovación de muchos lugares para satisfacer las nuevas demandas turísticas, sin considerar las necesidades o perspectivas de la población local. Las vivencias de los grupos sociales están intrínsecamente ligadas a las distintas formas en que interactúan y hacen uso del espacio geográfico, de lo cual destacan tanto los aspectos materiales como simbólicos que conectan las prácticas culturales de una comunidad a lo largo del tiempo con los territorios que representan.

Ante un contexto que experimenta cambios notables en las interacciones sociales y en el proceso globalizador de recursos económicos y patrimonio cultural, así como la extensión de sistemas globales en varios sectores económicos, el turismo juega un papel fundamental al reconfigurar el uso de los territorios. Esto se logra mediante la aprecia-

ción y promoción de las características culturales y naturales, para generar oportunidades para el progreso local, territorial y económico.

En el ámbito del turismo, la llegada de la posmodernidad y la globalización conlleva un proceso en el que los paisajes urbanos y naturales son alterados artificialmente y se convierten en simples espectáculos para fomentar un consumo masivo, lo que da como resultado que muchos lugares son renovados para satisfacer las nuevas demandas de los turistas, sin contemplar la visión de la población local.

Las experiencias de los grupos sociales están vinculadas a las diversas maneras en que se apropian y utilizan el espacio geográfico, de lo cual resaltan tanto las dimensiones tangibles como las simbólicas, que establecen conexiones entre las prácticas culturales llevadas a cabo a lo largo del tiempo por una comunidad y los territorios que las representan.

En respuesta a un entorno en constante evolución, caracterizado por cambios significativos en los vínculos sociales y en el proceso globalizador de los recursos económicos y el patrimonio cultural, así como la expansión de los sistemas globales en diversos sectores de la economía, el turismo desempeña un papel crucial al redefinir el uso de los territorios por medio de la valoración y valorización de las características culturales y naturales, ya que crea oportunidades para el desarrollo local, territorial y económico.

A medida que la globalización avanza, las colectividades y su interacción se ven modificadas y crean cambios en el orden territorial. Los lugares son continuamente transformados por dinámicas que no siguen armónicamente el ritmo de vida local, y se ven afectadas las singularidades y características identitarias. En este contexto, la actividad turística juega un papel fundamental al desencadenar este proceso de transformación que, según Diniz & Moquette (2011), constituye uno de los principales reflejos de la

globalización económica y simbólica verificada entre las diversas localidades y como fenómeno social, lo que legitima la conexión local-global y promueve la interacción entre las culturas, para contribuir en los procesos de hibridación, asimilación y traducción cultural (Diniz & Moquete, 2011).

El territorio se conceptualiza como una creación colectiva, surgida a lo largo del tiempo y el espacio como resultado de la historia, la interacción entre los habitantes, las dinámicas sociales, los agentes externos y actores diversos que proponen, heredan, introducen, transforman y adoptan diferentes lógicas con el propósito de darle forma. En la actualidad, el turismo ha adquirido reconocimiento como un impulsor de desarrollo, lo que ha provocado desafíos en los distintos gobiernos, organizaciones y entidades privadas, para que presten mayor atención al fomento de la actividad.

La gestión de este desafío se vuelve compleja, ya que en torno a los recursos que generan interés para ser visitados surgen espontáneamente actividades relacionadas en las comunidades locales, las cuales buscan obtener beneficios a través de diversas prestaciones de servicios. Es necesario pasar de simplemente promover territorios para atraer turistas a gestionar territorios que también beneficien realmente a sus habitantes y contribuyan a experiencias significativas de los visitantes; esto, porque justamente desde diversas políticas públicas se ha forzado la tercerización a partir del turismo en muchas comunidades de América Latina.

La gobernanza o nueva gestión pública, aplicada como proceso de solución de problemas y consideración hacia la población, toma en cuenta su participación para decisiones apropiadas en el sector turístico; debe asumir que los territorios no son homogéneos, que las lógicas locales de las urbes son únicas y distintas a las de las comunidades rurales. En ambos casos, los actores juegan un papel trascendental en el desarrollo del turismo, por lo que es impres-

cindible fomentar su participación activa en los procesos relacionados con la actividad turística. La gestión eficiente del turismo en los territorios se logra con las aportaciones de la sociedad civil organizada y de mecanismo institucionales y legítimos.

En la primera década del siglo XXI, a la gestión del territorio se integró la gestión de destinos turísticos, con una orientación al mercado, que antes se mencionó, donde se identifica a gestores del destino tanto públicos como privados (Vignati, 2009), en temas de sostenibilidad, y se integraron los político-institucionales, las tendencias de los mercados, la planificación, competitividad, clústers turísticos, mercadotecnia y planes de negocio desde la perspectiva de sistemas, como un conjunto de disciplinas, ideas y métodos que proporcionan un marco para identificar, comprender y explicar el funcionamiento organizacional de un todo de manera coherente. Este sistema representa más que la simple suma de sus partes individuales, ya que dichas partes están interconectadas entre sí con base en objetivos establecidos:

para el Estado, el turismo sigue siendo una prioridad nacional, derivado de la efectividad con la que genera riqueza, aun cuando gran parte de los ingresos salgan del país, en consecuencia, del vasto número de empresas transnacionales que llegaron al país desde su inserción al mercado libre, bajo la promesa de incrementar los niveles de crecimiento y erradicar la pobreza (Palafox-Muñoz, en Anaya & Fernández, 2019, p. 10).

El estudio del turismo continúa siendo objeto de controversia debido a las diversas interpretaciones que existen sobre este fenómeno, dado su amplio alcance multidisciplinario y las diferentes corrientes de pensamiento desde las cuales se aborda. Esta situación ha tenido un profundo impacto en la forma en que se comprende, ya que aún no

se ha logrado desarrollar una teoría integral que permita explicar los elementos fundamentales para su estudio y los enfoques necesarios para su comprensión.

En del ámbito teórico, el estudio del turismo se basa en la Teoría General de los Sistemas (TGS), propuesta por Bertalanffy (1976). Inicialmente aplicada a las ciencias naturales, esta teoría ha permitido comprender el mundo y sus fenómenos. En el contexto del turismo, la TGS ha sido ampliamente aceptada como un enfoque válido para el análisis de este fenómeno, respaldado por la abundante producción académica al respecto; los modelos turísticos enmarcados en esta perspectiva identifican los componentes del sistema turístico y las interacciones entre ellos.

En el ámbito turístico, el sector es altamente dinámico; es crucial llevar a cabo una gestión particular de los procesos debido a la compleja interrelación entre territorio, economía, finanzas, sociedad y cultura, entre otros factores. Es importante tener en cuenta que este se distingue por su naturaleza no almacenable, ya que los servicios se entregan directamente al cliente e involucran tanto aspectos tangibles como intangibles; además, se caracteriza por requerir una intensiva mano de obra, una rápida capacidad de respuesta y la aplicación constante de innovaciones tecnológicas en diversas áreas.

Una gestión efectiva de los destinos turísticos tiene el potencial de mejorar la competitividad a través de un posicionamiento sólido y distintivo en el mercado, para que los beneficios del turismo se extiendan y se maximice el rendimiento a través de la promoción de productos y experiencias auténticas, el aumento de la estadia y la construcción de una imagen de marca reconocible. Además, se puede agregar un excelente valor añadido a los destinos al proporcionar una experiencia turística original, innovadora y de calidad, y al mantener una buena relación calidad-precio.

En los últimos años, el sector turístico ha presentado un crecimiento importante en la economía mundial; por tal razón, y gracias a las exigencias mundiales, se está desarrollando esta industria considerando la preservación del medio ambiente, por lo que es importante ver la sostenibilidad como un elemento indispensable para mejorar la calidad de los servicios turísticos, para generar con esto un posicionamiento importante y un crecimiento en la competitividad (Restrepo *et al.*, 2018).

La competitividad de los territorios turísticos en el marco de la gestión es un tema que ha captado la atención de investigadores y profesionales del turismo, y se ha subrayado la importancia de entenderla como un proceso dinámico y complejo que va más allá de la simple atracción de visitantes. La construcción de ventajas sostenibles relacionadas con este concepto implica una combinación estratégica de recursos naturales, culturales y humanos, así como el desarrollo de infraestructuras y servicios de calidad:

La capacidad de un destino turístico para utilizar sus recursos de forma eficaz y eficiente a medio y largo plazo se conoce como ventaja competitiva. Un destino turístico puede contar con una amplia variedad de recursos y, sin embargo, no ser tan competitivo como otro destino que cuente con pocos recursos turísticos, pero que los emplee de forma más eficaz y eficiente (Garcés Pérez, Sarmiento Ramírez & Paneca González, 2018).

En este contexto, la gestión se erige como una herramienta imprescindible para potenciar los territorios mediante la implementación de políticas y acciones encaminadas a mejorar la experiencia del turista, promover la sostenibilidad y generar un impacto positivo en las comunidades locales, la adopción de enfoques innovadores que rompan con los esquemas tradicionales y se adapten

a las demandas cambiantes del mercado por medio de un constante monitoreo de la evolución del entorno, no sólo en cuanto a las necesidades de los visitantes, sino también respecto a la supervisión y control de los efectos adversos de la gentrificación y turistificación de los territorios que puedan afectar seriamente el ambiente y trastocar las realidades inherentes a los territorios.

### **Consideraciones finales**

La gestión en el turismo tuvo en sus inicios una fuerte influencia del sector secundario, ya que la industria marcó un hito en su desarrollo al guiar el camino hacia la profesionalización y estructuración del sector, con base en sus principios; desempeña un papel fundamental en la creación y gestión de servicios turísticos mediante la uniformidad referida en la estandarización de servicios, la especialización asociada a la cualificación del personal, la sincronización relacionada con los tiempos en la prestación de servicios y la centralización en la toma de decisiones. Actualmente, el turismo ha generado sus propias metodologías y formas de comprender y respetar las características heterogéneas de los territorios y las realidades únicas de las localidades involucradas en la actividad turística.

Desde la perspectiva sociocultural, es esencial promover un turismo que respete y valore las identidades locales y fomente la participación de las comunidades para garantizar la equidad en los beneficios generados. Además, la autenticidad cultural debe preservarse para evitar la mercantilización excesiva y que el turismo de masas perjudique la integridad cultural de un destino. Los procesos culturales deben ser valorados y respetados en la gestión del turismo, lo que implica comprender y tener en cuenta las dinámicas culturales locales, para promover el diálogo intercultural y el intercambio de conocimientos.

En términos ambientales, la sostenibilidad es un aspecto clave, ya que, al encontrarse en armonía con la conservación y protección del entorno natural, llega a minimizar los impactos negativos al promover prácticas responsables; por lo tanto, requiere de la implementación de políticas de turismo sostenible, para promover la educación ambiental y fomentar la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad.

De acuerdo con lo anterior, la importancia de adoptar prácticas socialmente responsables por parte de las empresas turísticas no puede ser subestimada, ya que se debe tener en cuenta el impacto que generan en las comunidades anfitrionas, para trabajar en colaboración con ellas con el fin de prever y reducir los impactos negativos; por otra parte, deben fomentar el empleo local, apoyar las iniciativas comunitarias, preservar la cultura local y promover la inclusión. A pesar de generar prácticas responsables, deben entender que el respeto a los derechos humanos, la explotación laboral, la contaminación de todo tipo y “el explotar” el territorio no tienen cabida en la actual gestión del turismo.

La gobernanza efectiva es primordial mediante la cooperación y coordinación entre los diferentes actores involucrados, tanto a nivel local como regional y nacional; la participación de las partes interesadas, la transparencia y la toma de decisiones basada en evidencia son fundamentales para garantizar una gestión efectiva y equilibrada del turismo. Al mismo tiempo, la gestión del territorio en el turismo implica planificar y ordenar adecuadamente los espacios turísticos, para evitar la sobreexplotación y el desarrollo descontrolado; por consiguiente, se deben establecer políticas de planificación urbana y territorial que protejan los recursos naturales y culturales, para garantizar una distribución equitativa de los beneficios del turismo en el territorio.

De manera similar, la competitividad es un aspecto crucial en la gestión del turismo, ya que los territorios turísticos deben buscar constantemente mejorar su posición competitiva para diferenciarse a través de la calidad de los servicios, la innovación y la creación de experiencias auténticas y memorables, sin descuidar la capacidad de adaptación, que es trascendental para mantener una ventaja competitiva en un entorno turístico en constante evolución. En este libro se abordan temas relacionados con la gestión desde las organizaciones turísticas, el territorio y la compleja interrelación del turismo en territorio vulnerables con prácticas relacionadas con usos y costumbres.

### **Bibliografía**

- Acerenza, M. Á. (1985). Planificación estratégica del turismo: esquema metodológico, *Estudios turísticos*, (85), 47-70.
- Anaya Ortiz, J. S. & Fernandez Rodriguez, A. G. (2019). *Estudios multidisciplinarios del turismo: un acercamiento crítico*.
- Ander-Egg, E. (1982). *Metodología del trabajo social*. Argentina: El Ateneo.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bertoncello, R. (2002). Turismo y territorio. otras practicas, otras miradas, *Aportes y Transferencias*, 29-50.
- Cámara de diputados (30 de septiembre de 2019). *Ley general de educación*. México: Diario Oficial de la Federación.
- Bravo, C. C.; Zurita Fuentes, M. & Cerezo Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones, *Dominio de las Ciencias*, 220-231.
- Comisión de los Derechos Humanos de la Ciudad de México (2023). *Ciudad Defensora. Revista de Derechos Humanos*, 22, 3.

- Diniz Carvalho, K. & Moquete Guzmán, S. J. (2011). El turismo en la dinámica territorial. ¿Lógica global, desarrollo local?, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(2), 441-461.
- Garcés Pérez, Y.; Sarmiento Ramírez, Y. & Paneca González, Y. (2018). La competitividad turística, *Caribeña de Ciencias Sociales*. Greenwood, D.J. (1972). Tourism as an agent of change: A spanish basque case, *Ethnology*, XI.
- Girardot, J. (2010). Inteligencia territorial y transición socio-ecológica, *Revista Trabajo*, 23, 15-39.
- Herrera López, B.; Álvarez Meneses, T. & Flores Domínguez, A. D. (2022). Introducción. En Herrera Lopez, B. & Alvarez Meneses, T., *Turismo y geografía. Relaciones y aplicaciones un análisis desde la formación del profesional en turismo* (pp. 9-32). Tunja: UPTC.
- Ramallo, M. E. D. P. (2017). La responsabilidad social y el turismo sostenible; responsable, *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 1(1), 19-25.
- Restrepo, A. M.; Cázares Garrido, I. V. & Milena Serrano, A. (2018). Análisis de la sostenibilidad y competitividad turística en Colombia, *Dialnet*, 99-109.
- Saavedra Guzmán, R. et al. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Fundación Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Vera, J.; López, F.; Marchena, M. & Antón, S. (2013). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Viganti Scaparati, F. (2009) *Gestión de destinos turísticos. Cómo atraer personas apolos, ciudades y países*. México: Trillas.

# La responsabilidad social empresarial de los hoteles en la ciudad de Puebla como compromiso para la sostenibilidad del destino turístico

*Campos Bravo Katia  
Herrera López Beatriz  
López Palacios María de Lourdes*  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

## Resumen

Las empresas hoteleras influyen de manera directa en la sostenibilidad de los destinos turísticos, armonizando tres elementos interrelacionados: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente; todos, esenciales para el bienestar de las personas y de las sociedades. Este fue el punto de partida de esta investigación, que tuvo como objetivo analizar las acciones de sostenibilidad de los hoteles de la ciudad de Puebla, por medio de un examen de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en cinco temas que contribuyen a la sostenibilidad de Puebla como destino turístico. La metodología utilizada es mixta, con información obtenida de fuentes primarias; la muestra no probabilística tomó como criterio tres hoteles de la ciudad que han acreditado la obtención del distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), que representan el 100% con este distintivo, y cinco de 1 a 5 estrellas con el distintivo. El instrumento utilizado incorporó criterios de Agenda 21 e ISO 26000, así como el cuestionario de postulación al distintivo ESR, los indicadores

Global Reporting Initiative y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, todo lo cual ha resultado en 72 criterios que se respondieron a través de una entrevista a profundidad con los gerentes o propietarios de los hoteles. Los resultados se muestran en una matriz que incorpora rangos para saber qué tan sostenible es un hotel. A partir del enfoque de Freedman y Kaku sobre la sostenibilidad empresarial y la interrelación de los actores involucrados en el destino turístico, se presentan los principales hallazgos relacionados con el tema de relación con la comunidad, ya que los criterios que analiza demuestran que impactan de manera positiva en el territorio y contribuyen no sólo a la sostenibilidad, sino también a su competitividad. Resalta la interdependencia de los *stakeholders*, quienes, con acciones socialmente responsables, manifiestan un compromiso ético por gestionar sus funciones a favor de generar beneficios en el territorio.

Palabras clave: *responsabilidad social, territorio, productos turísticos, sostenibilidad.*

## **Introducción**

Las empresas hoteleras, ya sea por decisión o por oportunidad en el acceso a los recursos, influyen de manera directa en la sostenibilidad de los destinos turísticos, pues las prácticas responsables no siempre están certificadas. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en cualquier organización es parte de una cultura organizacional que permite una gestión ética al incorporar aspectos sociales, medioambientales y económicos, así como prácticas encaminadas al bienestar de su público de interés o *stakeholders* —dueños y accionistas, colaboradores, proveedores, competencia, gobierno, comunidad, medio ambiente, turista—, quienes contribuyen a que la organización impacte

de manera favorable y satisfactoria en un destino no sólo desde lo sostenible, sino también desde la competitividad.

La gestión turística organizacional con RSE en un territorio contribuye a la adecuada administración de los recursos naturales y culturales, así como a una sana relación con otros ámbitos, como el político, el social y el gubernamental, para consolidarse como destino turístico. En este capítulo se presenta lo relacionado con la contribución a la sostenibilidad; sin embargo, estas acciones también aportan a la competitividad del destino, pues un patrimonio conservado con *stakeholders* comprometidos podrá escalar posiciones a nivel nacional e internacional como destino.

En la dinámica del turismo convencional, donde los territorios son identificados como destinos con productos turísticos y marcas (Álvarez, Flores & Herrera, 2022), la RSE aporta valor a la nueva forma de hacer negocios, enmarcada en la sostenibilidad que, integrada en la operación de la empresa hotelera, procura incidir en lo económico, social y ambiental, bajo la premisa de que las empresas que no son sostenibles tampoco son competitivas.

El distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), otorgado por el Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi, 2021), promueve prácticas responsables en las empresas, y ha distinguido a 61 MiPymes y 26 empresas grandes en el clúster de Puebla en el 2022 (Tecnológico de Monterrey, 2023), de las cuales únicamente nueve, que forman parte de grupos empresariales (Grupo Plaza, Grand Fiesta Americana Holiday Inn), son organizaciones dedicadas al sector turístico (Valdivieso, 2022).

Específicamente, las empresas que ofrecen servicios turísticos en el destino se integran por 304 establecimientos de hospedaje y 62 agencias, subagencias y operadoras de viajes (Sectur, 2020), de las cuales nueve (Grand Fiesta Americana, City Express, Grupo Plaza, Autotur, Turibus,

Teper, Circuito Turístico) tienen el distintivo ESR, por lo que sólo 2.45% de las empresas turísticas poblanas se han enfocado en implementar estrategias y prácticas en este tema, lo cual evidencia que los empresarios turísticos en la ciudad de Puebla tienen otros intereses de inversión.

La ciudad de Puebla cuenta con una amplia oferta hotelera, sin embargo, son pocas las organizaciones de hospedaje que se preocupan por aportar a la sostenibilidad del destino turístico mediante la RSE; por lo tanto, cabe preguntarse si las empresas hoteleras que implementan acciones socialmente responsables inciden de manera positiva en el territorio y pueden considerarse un factor clave para la sostenibilidad del destino. Hay enfoques teóricos que exponen la relación de empresas turísticas frente a la sostenibilidad de un territorio, los cuales se presentan a continuación.

### **La RSE y su relación con la sostenibilidad y el destino turístico**

El concepto de *sostenibilidad* es complejo y polémico; si bien hay antecedentes como el ecodesarrollo (Gómez & Garduño, 2020), el Informe Brundtland (ONU, 1987) es el punto de partida, a finales de los ochenta, que motivó la reflexión de poner límites al desarrollo. Más allá de las definiciones simples de la RAE (2014), lo sostenible es un proceso que puede mantenerse por sí mismo y, en una segunda acepción, algo que se puede sostener; el concepto como constructo tiene una clara diferencia frente a lo sustentable.

Si bien el fenómeno turístico se plantea desde dos modelos, uno más convencional, estandarizado, sincronizando y, por ende, homogéneo, hay otro modelo alternativo, más cercano a repensar la forma en que las organizaciones y personas —habitantes y visitantes— se relacionan con el territorio, lo que implica que reconozcan la diversidad

y heterogeneidad desde las miradas de lo sustentable y lo sostenible. El caso de los hoteles de Puebla como destino turístico se aborda desde la mirada de la sostenibilidad, es decir, desde el modelo convencional que incorpora prácticas para minimizar los impactos negativos de la actividad turística.

Lo anterior no implica que se pueda repensar el turismo desde el modelo alternativo, dentro de lo que Leff enmarca como crisis civilizatoria en todas las actividades humanas, una degradación ecológica que ha propiciado la Modernidad, con un carácter autodestructivo e incontrolable, pero que también “anuncia la posibilidad de construir otra racionalidad social, fundada en la auto organización de la materia, en la productividad de la naturaleza y la creatividad de los pueblos”(2000, p. 7), por lo que lo alternativo del turismo tiene una posibilidad desde la sustentabilidad.

La homogeneidad del modelo convencional promueve prácticas responsables desde la sostenibilidad, desde la reflexión cercana a los elementos del medio ambiente, y no desde la ecología, que es un enfoque más conservacionista de no sobrepasar los límites ambientales planteados por Hart & Milstein (2003), Zúñiga (2011) y Lozano (2002), quienes limitan la discusión de la sustentabilidad a la protección de los recursos naturales, pues se busca incorporar el ámbito social y ambiental con la intención de perdurar durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente, y de incidir positivamente mediante una mitigación de los impactos en el entorno, algo socialmente más incluyente y justo económicamente.

La relación existente entre la sostenibilidad y la RSE implica la conciencia de la gestión empresarial responsable en un determinado territorio. Bradley & Parrish (2005) centran las actividades empresariales y su rentabilidad en la escala humana basada en la interacción de todos los grupos

de interés (*stakeholders*), y ponen énfasis en los beneficios mutuos para un crecimiento y desarrollo constantes. La RSE, específicamente en su incidencia en la sostenibilidad de un destino, implica analizar las diferentes posturas.

La dimensión ética en la gestión empresarial ha sido fundamental para comprender la importancia actual de la RSE, como lo refieren Carroll (1979), Donaldson & Dunfee (1994) y Wilcox (2005), quienes afirman que implica la incorporación de valores dentro de las empresas para que, al tiempo de lograr los objetivos empresariales, se beneficie a la sociedad, lo que supera las ideas meramente económicas y limitadas a beneficios de marca, como lo indican Friedman (1970), Murray & Montanari (1986) y Moreno & Vargas (2004), o la visión humanista planteada por Chomali & Majluf (2007) y Wood & Lodgson (2002), que propone que la RSE se orienta a los grupos vulnerables, es decir, sólo desde el asistencialismo.

El tan popular concepto de *destino turístico*, que sigue una lógica de mercado que identifica los territorios con marcas turísticas y convierte el patrimonio y los bienes en atractivos, presentados como productos turísticos para segmentos concretos del mercado (Álvarez *et al.*, 2022), es abordado casi siempre desde esta perspectiva económica. Bigné (2000), Anjos & Oliveira (2013) y Candela & Figini (2012) enfatizan la relación de oferta y demanda con el fin de atraer inversiones y recursos financieros al lugar donde se realizan actividades turísticas. Desde la perspectiva geográfica, Leiper (1979), Sánchez (1985), Vera (1997), Cerveró (2000), Mill & Morrison (2002) y Buhalis (2000) plantean las características del territorio y sus recursos. Desde la sociología, Urbain (1993) resalta la percepción de *receptor* y *consumidor*; finalmente, desde el enfoque psicológico, Kastenholtz (2008), Bigné, Font & Andreu (2000) y Framke (2002) plantean la perspectiva y experiencia vivida

por los actores involucrados. Existe una multidisciplinariedad en los enfoques teóricos del destino turístico.

La complejidad del concepto de *destino turístico* tiene implícita una dinámica de mercado, el uso de recursos, percepciones de habitantes y visitantes, así como una experiencia de viajes, por lo que es multidimensional. La RSE trata de enfocar sus acciones en varios ámbitos, sin destinar únicamente beneficios a un grupo determinado, para otorgar la mayor equidad posible entre todos los actores involucrados y tomar como punto de partida la gestión empresarial.

Cada territorio, sea considerado o no destino, tiene lógicas distintas en función de su propia historia, sus habitantes y condiciones físicas. No hay territorios homogéneos; por ende, la gestión empresarial, al enfocarse en un desarrollo sostenible en el territorio, deberá ser consciente de ello. La perspectiva de Kaku (1997) promueve la prosperidad de la sociedad sin comprometer la maximización de las ganancias de la empresa turística, dado que los individuos como organizaciones viven y trabajan juntos y, por consiguiente, existe una relación armónica entre todos los públicos de interés. Asimismo, Freeman (1992) contempla aspectos sociales, ambientales y económicos, además de resaltar la estrecha relación de los actores involucrados e interdependencias; por lo anterior, afirma que trabajando en conjunto se cumplen con mayor facilidad los objetivos, lo que genera beneficios mutuos. Pensar en sostenibilidad implica entonces mantener una gestión responsable en el tiempo.

Pensar el ámbito de relaciones en la comunidad es simple si la empresa sólo se limita a la generación de empleos, pues implica limitar al ámbito económico; por el contrario, dicha relación supone complejidad. Las aportaciones de Suardíaz (2006) soportan el enfoque de la RSE, pues incorporan elementos como las condiciones de la vida social con que las personas, familias, empresas o asociacio-

nes pueden lograr, con mayor plenitud y facilidad, su propia perfección, para originar una sociedad, con ordenamiento estructural (político, económico, jurídico y cultural).

La RSE, como estrategia para contribuir a la sostenibilidad, integra a los públicos de interés de la empresa turística y reconoce su interdependencia al enfocarse en los intereses de cada uno, de tal manera que se atiendan sus necesidades, se procure su bienestar y beneficios no sólo de manera individual, sino impactando positivamente el territorio donde se ubica.

### **Materiales y metodología**

La investigación tiene un enfoque mixto. Desde lo cualitativo, se planteó la premisa de que los hoteles con Responsabilidad Social Empresarial (RSE) contribuyen a la sostenibilidad de un destino turístico. Los objetos de estudio fueron los hoteles del municipio de Puebla, independientemente de su categoría y tamaño. Se establecieron dos grupos: el primero, con distintivo en RSE, y el otro sin el distintivo.

El instrumento para realizar en primera instancia un diagnóstico fue un cuestionario sobre la sostenibilidad, de elaboración propia, conformado por 72 criterios, agrupados en cinco temas: gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, calidad de vida del público de interés, ética empresarial, relación con la comunidad, y protección y cuidado del medio ambiente, como se observa en la tabla.

La validación del instrumento que se utilizó se realizó por expertos que revisaron cada criterio para comprobar si cada criterio aportaba o no al objetivo de analizar las acciones de sostenibilidad de los hoteles de la ciudad de Puebla, bajo un examen de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, en cinco temas que contribuyen a la sostenibilidad de Puebla como destino turístico. Posteriormente, se realizó una prueba piloto aplicada a tres empresas turís-

Tabla 1.  
Criterios para elaborar el diagnóstico de sostenibilidad, agrupados en temas.

Temas y criterios del diagnóstico de sostenibilidad				
Gestión de la responsabilidad	Calidad de vida del público de interés	Ética empresarial	Relación con la comunidad	Protección y cuidado del medio ambiente
1. Compromiso con la sostenibilidad del destino 2. Contratos formales para colaboradores y proveedores 3. Elementos para direccionar su actuar ético 4. FODA 5. Conocimiento de su competencia 6. Relación con su competencia 7. Estudios de mercado 8. Inventario de sostenibilidad 9. Público de interés identificado 10. Presupuesto para compromisos sociales y/o ambientales	11. Condiciones de sueldos y salarios 12. Negociación colectiva laboral 13. Libertad de asociación de colaboradores 14. Comunicación con sus colaboradores 15. Política de no discriminación 16. Prohibición del trabajo forzado 17. Prohibición del trabajo infantil 18. Bienestar de colaboradores con sus familias 19. Horarios flexibles y/o esquemas de trabajo en casa	20. Descripción de puestos y organigrama 21. Reglamentos, códigos o políticas para evitar la discriminación entre su público 22. Protección de los derechos humanos 23. Código de conducta entre sus <i>stakeholders</i> 24. Prevención de complicidad negativa 25. Política anticorrupción 26. Mecanismos de prevención, control, denuncia y sanción 27. Vigilancia y sanción de negocios ilegales 28. Honradez, legalidad y claridad	29. Colaboradores de la comunidad 30. Paridad de género 31. Capacitación a colaboradores 32. Proveedores locales 33. Expectativas de proveedores 34. Respeto y promoción a las costumbres y tradiciones de la comunidad 35. Código de ética que promueve el respeto a las costumbres y tradiciones de la comunidad 36. Relaciones de diálogo, buena comunicación y colaboración con la comunidad	37. Política de protección al medio ambiente y aprovechamiento adecuado de los recursos naturales 38. Código de ética ambiental 39. Uso de productos, insumos y tecnologías respetuosas del medioambiente 40. Política de compras 41. Consumo de energía eléctrica 42. Campañas de reciclaje y ahorro de energía eléctrica

<p>43. Mecanismos de denuncias de prácticas de corrupción</p>	<p>44. Bienestar de colaboradores con sus familias</p> <p>45. Prestaciones laborales y beneficios a familiares de sus colaboradores</p> <p>46. Formación de colaboradores para la sostenibilidad</p> <p>47. Hábitos y prácticas de trabajo saludables</p> <p>48. Clima laboral</p>	<p>49. Prácticas de mercado honestas, transparentes y de colaboración</p> <p>50. Prácticas de comercialización basadas en criterios éticos y legales que garanticen una competencia leal</p>	<p>51. Participación en solución de problemas de la comunidad</p> <p>52. Acciones de voluntariado entre su público de interés</p> <p>53. Acciones que erradiquen el analfabetismo y promuevan el desarrollo educativo y el conocimiento local</p> <p>54. Estrategia de precios o política de ventas</p> <p>55. Inversión en proyectos sociales</p> <p>56. Involucramiento de su público de interés en la creación e inversión de programas sociales y desarrollo humano</p> <p>57. Seguridad de los turistas</p> <p>58. Satisfacción del turista</p> <p>59. Registro del gasto turístico</p> <p>60. Registro mensual de su ocupación</p> <p>61. Certificaciones o distintivos</p>	<p>62. Porcentaje de consumo de agua</p> <p>63. Reuso de agua en sus propias operaciones</p> <p>64. Porcentaje de residuos</p> <p>65. Política de separación de residuos</p> <p>66. Aprovechamiento alternativo a sus residuos, subproductos y desechos</p> <p>67. Planta tratadora de agua</p> <p>68. Paneles solares</p> <p>69. Focos ahorradores de energía eléctrica</p> <p>70. Impactos negativos y potenciales sobre los ecosistemas y la biodiversidad</p> <p>71. Programas de educación ambiental</p> <p>72. Medición de monóxido de carbono</p>
---	--	--	---	--

Nota:

Elaboración propia con base en Agenda 21, ISO 26000, cuestionario de postulación al distintivo ESR, indicadores GRI y Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

ticas: un hotel de cinco estrellas, un hotel de propiedad privada de tres estrellas y un hotel de organización comunitaria sin clasificación, lo que resultó en un instrumento claro y preciso.

Se definió una muestra no probabilística que tomó como criterio a tres hoteles de la ciudad que cuentan con el distintivo ESR, que representan 100% del destino Puebla y que se identifica como CRSE. A partir de entrevistas a profundidad con gerentes y propietarios, se obtuvo información de los 72 criterios; el mismo instrumento se aplicó a cinco hoteles sin distintivo ESR, identificados como SESR.

Los resultados se analizaron a partir de una matriz en donde se leen los resultados de cada uno de los cinco temas de los ocho hoteles. Se le nombró como sección a cada tema, y cada criterio se operacionaliza como pregunta. La primera sección de RSE está integrada por 11 preguntas con una puntuación general de 110. La segunda sección, calidad de vida del público de interés, incluyó 14 preguntas con una puntuación general de 140. La tercera sección, sobre la ética empresarial de la empresa hotelera integrada, tiene 11 preguntas con una puntuación general de 110. La cuarta sección, sobre la relación de la empresa hotelera con la comunidad, contempló 19 preguntas con un valor general de 190 puntos. Finalmente, la quinta sección, de protección y cuidado del medio ambiente, incluyó 17 preguntas con una puntuación general de 170 puntos. El resultado esperado fue que una empresa hotelera sostenible mediante acciones de RSE obtiene una puntuación total de 720 puntos.

A continuación, se presentan los resultados haciendo énfasis en el tema de la relación de la empresa hotelera con la comunidad, por ser este el tema con más criterios en términos de la sostenibilidad en el destino Puebla.

## La RSE de los hoteles en la ciudad de Puebla y su contribución a la sostenibilidad del destino turístico

**Hallazgos y discusión.** Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son una estrategia que contribuye de manera directa a la sostenibilidad de un destino turístico con una dinámica convencional, es decir, el turismo sincronizado, estandarizado, centralizado, entre otras características, un modelo que seguirá existiendo, que transitará de a poco a los indicadores de desarrollo, pero que nació en la década de los treinta en nuestro país con la inercia del crecimiento económico.

El diagnóstico que resultó de la evaluación de criterios de la gestión de la RSE dentro de la empresa hotelera y sus *stakeholders* (dueños y accionistas, colaboradores, proveedores, competencia, gobierno, comunidad, medio ambiente y el turista) y que abordó además temas relacionados con la calidad de vida de su público de interés, la ética empresarial dentro de sus operaciones, relación con la comunidad y del entorno del establecimiento, así con las acciones que implementan para la protección y el cuidado del medio ambiente, aportó información que argumenta la premisa inicial: los hoteles con RSE contribuye a la sostenibilidad de un destino turístico.

El estudio incluyó a tres hoteles (100% en Puebla) por categoría en estrellas, que cuentan con el distintivo de ESR, así como cinco hoteles sin distintivo de ESR, identificados de la siguiente manera:

1. Hotel 3CRSE<sup>1</sup> de tres estrellas
2. Hotel 4CRSE de cuatro estrellas
3. Hotel 5CRSE de cinco estrellas

---

<sup>1</sup> Con Responsabilidad Social Empresarial (CRSE)

Así mismo, a cinco hoteles sin distintivo de ESR, identificados de la siguiente manera:

1. Hotel 1SRSE<sup>2</sup> de una estrellas
2. Hotel 2SRSE de dos estrellas
3. Hotel 3SRSE de tres estrellas
4. Hotel 4SRSE de cuatro estrellas
5. Hotel 5SRSE de cinco estrellas

El término *sostenibilidad* es complejo; aun así, el diagnóstico permitió evaluar, a partir de una ponderación equitativa en tres niveles (bajo, medio y alto) —de sostenibilidad—, en qué medida la RSE contribuye a esta en un destino turístico. Así, la empresa hotelera con áreas de mejora se encontrará entre un 0% y un 30% del puntaje total de todas las acciones de RSE que contempla el diagnóstico de sostenibilidad. El nivel medio de sostenibilidad se ubicará entre el 31% y el 69% del puntaje total de acciones de RSE; finalmente, la empresa con un nivel alto de sostenibilidad obtendrá un porcentaje de entre 70% y 100%. En el caso de los objetos de estudio, ninguna empresa hotelera obtuvo el 100% de acciones.

En la figura 1 se presentan los temas, los resultados de hoteles y su porcentaje de sostenibilidad. Se pueden observar los resultados de los ocho hoteles objeto de estudio, los que cuentan con distintivo y los que no. Es interesante resaltar que en ningún caso existe baja sostenibilidad, pues se ubican en el rango de 31% al 60% los hoteles de dos y cuatro estrellas sin distintivo de ESR, y el de cuatro estrellas con distintivo de ESR, lo que permite inferir que, teniendo el distintivo o no de ESR, una organización puede contribuir a la sostenibilidad del destino, pero también que si las

---

<sup>2</sup> Sin certificado de Responsabilidad Social Empresarial (SRSE).

Figura 1.  
Resultados de sostenibilidad de los hoteles objeto de estudio en la ciudad de Puebla.

**Resumen de resultados**  
Índice de Sostenibilidad Hotelera

Sección evaluada	I. Gestión de la Responsabilidad Social	II. Calidad de vida del público de interés	III. Ética empresarial	IV. Relación con la comunidad	V. Protección y cuidado del medio ambiente	TOTAL	PORCENTAJE DE SOSTENIBILIDAD		
							Nivel bajo en Sostenibilidad 0 a 30%	Nivel medio de Sostenibilidad 31 a 69%	Empresa Sostenible mayor a 70%
Comparativo empresa									
Total de secciones	110	140	110	190	160	710			X
Hotel 1SRSE	71	97	100	102	130	500			
Hotel 2SRSE	54	114	100	95	60	423		X	
Hotel 3SRSE	89	112	110	102	100	513			X
Hotel 4SRSE	42	84	81	127	30	364		X	
Hotel 5SRSE	95	134	110	182	150	671			X
Hotel 3CRSE	91	118	110	129	130	578			X
Hotel 4CRSE	91	124	110	109	60	494		X	
Hotel 5CRSE	100	130	110	131	150	621			X
<b>TOTAL</b> Por sección analizada	743	1053	941	1167	970	4253			

Empresa sostenible

Puntuación más alta

Puntuación más baja

Fuente:  
Resultados de sostenibilidad de los hoteles objeto de estudio en la ciudad de Puebla.

tiene y no las certifica en un proceso concreto como el de ESR, no son visibilizadas ni por los actores locales ni por los turistas que hospeda, y en un entorno de alta competencia pierde oportunidades frente al mercado.

Las empresas con mayor puntuación en temas de sostenibilidad son los hoteles de cinco estrellas de ambos grupos. El que no tiene distintivo (5SRSE) obtuvo 671 puntos, y el que sí cuenta con él (5CRSE) tuvo 621 puntos. En esta situación en particular, el hotel que no cuenta con el distintivo se ubica en el rango de empresa sostenible con más puntos que el que sí cuenta con este. El resultado que más se resalta es el del hotel de cinco estrellas sin distintivo en el tema de la relación con la comunidad, es decir, la manera directa e indirecta de cómo la actividad empresarial impacta en la comunidad donde se ubica —en este caso, el destino Puebla— y, por ende, cómo contribuye a la sostenibilidad del destino pues, de todos los criterios, son los que ven hacia afuera de la empresa.

El hotel 5SRSE obtuvo el puntaje más alto, con 182 puntos de 190. En este tema se consideran criterios como la contratación de personas de la comunidad —el destino—, con el objetivo de integrar un equipo de trabajo comprometido con la misión de la organización y que con sus conocimientos, actitudes y aptitudes permita a la empresa ofrecer un servicio de calidad para lograr un beneficio en conjunto. García (2015) retoma lo comentado por Bradley & Parrish 10 años atrás respecto a que las empresas sostenibles se centran en el desarrollo humano mediante la conexión con todos los grupos de interés y el medio natural en que operan, centrándose en retornos y beneficios razonables, en lugar de un crecimiento constante; estos criterios aportan directamente al medio natural al que Bradley & Parrish se refieren.

Al ofrecer un trabajo digno, las personas pueden tener mayores ingresos económicos para poder cubrir sus necesi-

dades básicas. Conocedores de la importancia que tiene la contratación de colaboradores de la comunidad, los hoteles con el distintivo ESR integran sus equipos de trabajo con personas locales; de igual manera, ofrecen las mismas oportunidades laborales tanto a hombres como mujeres, pues reconocen que cada persona, sin importar su género, tiene diferentes talentos que hacen que la empresa sea rentable.

Otorgar una capacitación adecuada a los colaboradores es una tarea primordial para que estos puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera posible. Durante la capacitación se le otorgan a la persona nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que abonan a su crecimiento personal y profesional. Los empresarios hoteleros comprenden la relevancia de esta situación, por lo que los objetos de estudio proporcionan los siguientes tipos de capacitación. Los hoteles 3CRSE y 4CRSE ofrecen capacitación de desarrollo humano y de perfil de puesto, y el hotel 5CRSE se enfoca en la profesionalización de sus colaboradores y su perfil de trabajo.

Estos hoteles muestran una preocupación real por conseguir que sus colaboradores progresen de manera personal, laboral y profesional. Esto puede suponer que estas empresas consideran sus beneficios propios y, al mismo tiempo, son conscientes de que le permitirán al colaborador crecer en diferentes ámbitos de su vida, teniendo como resultado una mayor productividad en la organización y prosperidad al territorio; de lo contrario, al no otorgar una formación idónea, la empresa será improductiva, hasta tener pérdidas económicas y fugas de talento humano.

En atención a los proveedores, uno de los ocho *stakeholders* que integran a las organizaciones hoteleras, la RSE sugiere implementar la aplicación de encuestas de percepción, con la finalidad de conocer cuáles son las expectativas que tiene del cliente (el hotel) respecto a la compra de sus

productos o servicios. Esto puede considerarse como una cadena productiva inversa, puesto que los hoteles se empeñan en otorgar buen servicio a sus clientes y, a su vez, los hoteleros son clientes de sus proveedores, lo que significa que también deben cumplir con sus obligaciones en este perfil. El hotel 3CRSE afirma aplicar esta herramienta. Por su parte, los hoteles 4CRSE y 5CRSE no implementan este tipo de instrumentos, lo que indica que no necesariamente aquellos hoteles que tiene el distintivo ESR atienden a todos los integrantes de la organización, mostrando así áreas de mejora para lograr el desarrollo sostenible de la empresa.

Respetar las costumbres y tradiciones de la comunidad representa el valor que la empresa hotelera demuestra ante su patrimonio cultural, dado que muestra el sentido de pertenencia y, a su vez, remarca la cohesión social y territorial. Debido a la importancia de este indicador, los hoteles con distintivo ESR aseguran respetar y promover las costumbres y tradiciones de la comunidad y, como parte de ello, dentro de su código de ética se establecen lineamientos sobre su cuidado y práctica, dentro y fuera de la organización. Esto acentúa que los hoteles hacen suyo el patrimonio cultural del territorio, del que hacen partícipe al turista.

Una empresa sostenible construye relaciones armoniosas y vínculos significativos con la comunidad, a través de la realización de espacios de diálogo, buena comunicación y colaboración, donde se le involucre y se le demuestre el compromiso por generar su bienestar. Establecer y desarrollar una buena relación con los pobladores del destino turístico basada en la confianza y el respeto mutuo requiere de tiempo, por lo que los hoteles objeto de estudio realizan diferentes actividades en pro de ello. Los hoteles 3CRSE y 4SRSE promueven reuniones con actores clave de la comunidad, y el hotel 5SRSE realiza reuniones mensuales con la comunidad, y su representante forma parte de un grupo

colectivo para tratar la solución de los problemas que los afectan, y pertenece a un grupo de WhatsApp para estar en constante comunicación.

Con base en estas respuestas se puede considerar que los hoteles valoran la relación que tienen con la comunidad y, de igual manera, se muestra la inquietud del empresario de participar de manera activa en la solución de conflictos presentados en el territorio; dicho de otra manera, tienen presente su compromiso social.

El voluntariado de los miembros de la empresa contribuye a promover acciones individuales y colectivas a favor de causas sociales en el destino. Los voluntarios se involucran en la solución de problemas se mantienen al tanto. Algunas de las acciones básicas de voluntariado que se identificaron son campañas de reforestación, campañas de alfabetización, brigadas de rescate en caso de algún desastre natural, grupos de vigilancia y seguridad vecinal, campañas de recolección y reciclado de basura en la comunidad, y recolección y entrega de alimentos en zonas marginadas.

Por su parte, el hotel 3CRSE comenta que realiza campañas de recolección y reciclado de basura; los hoteles 4CRSE y 5CRSE reconocen su carencia de apoyo a estos temas, lo que demuestra nuevamente que obtener el distintivo ESR no asegura que se cumplan todos los criterios para ser una empresa enfocada 100% en la contribución del logro de un desarrollo sostenible en el destino.

La seguridad en el turismo se basa en la prevención y la atención integral a los actores involucrados, la cual incorpora salud, integridad física, psicológica y económica; velar por esta no suele ser una tarea sencilla, por lo que los hoteles estudiados afirman que contribuyen a la seguridad de los turistas; en primera instancia, se protege su dignidad como persona y, en segunda, se tiene claro que, sin su participación, el destino desde las estrategias gubernamentales es insuficiente.

Complementando el apartado anterior, los hoteles estudiados aplican encuestas de satisfacción con el objetivo de generar estrategias de mejora en el servicio ofertado dentro de la empresa hotelera, lo que repercute en el destino; si un turista visita un destino y se hospeda en un hotel del cual recibe un servicio poco satisfactorio, considerará que todos los servicios de alojamiento son similares.

Aunado a ello, la aplicación de encuestas de satisfacción les permite conocer la opinión de las personas a través de las cuales se mide la calidad del servicio, la seguridad e higiene de las instalaciones, hacer valoraciones sobre los lugares que visitaron, las actividades que realizaron y si se cumplieron las expectativas del destino en su conjunto.

El estudio de este apartado evidencia la importancia que asignan los empresarios hoteleros a tener una estrecha relación con la comunidad, así como apoyarla para lograr condiciones de vida que les permitan tener un desarrollo integral, lo cual será reflejado en la prosperidad y competitividad del destino turístico, al incorporar valores que beneficien a la empresa (Carroll, 1979; Donaldson & Dunfee, 1994; Wilcox, 2005), pero también que superen la idea meramente económica (Friedman, 1970).

En este caso, independientemente de si la empresa hotelera ha obtenido el distintivo ESR o no, existen hoteles sin dicho distintivo que han implementado mayor número de prácticas a favor de la sostenibilidad del destino. Por otro lado, aunque puede suponerse que, por tener una categoría de 4 estrellas, el hotel 4SRSE contará con diversas acciones a favor de la sostenibilidad, se demuestra que aún presenta muchas áreas de mejora, así como poca sensibilización y concientización por parte de sus dirigentes.

## Conclusión

A partir del enfoque de Freedman & Kaku sobre la sostenibilidad empresarial y la interrelación de los actores involucrados en el destino turístico, los principales hallazgos demuestran que la gestión hotelera con RSE impacta de manera positiva en el territorio, lo que contribuye no sólo a la sostenibilidad, sino también a su competitividad. Se resalta la interdependencia de los *stakeholders*, quienes, con acciones socialmente responsables, manifiestan un compromiso ético por gestionar sus funciones a favor de generar beneficios en el territorio.

Se presentaron los hallazgos y la discusión de las acciones de sostenibilidad de tres hoteles de la ciudad de Puebla que han acreditado el distintivo ESR, mediante las prácticas de acciones de RSE en cinco temas: la gestión de la responsabilidad social, la calidad de vida de los públicos de interés, la ética empresarial en la organización, la relación de la empresa hotelera con la comunidad y la protección y cuidado del medio ambiente de la empresa hotelera, que evidenciaron que la RSE les ha permitido sensibilizar sobre la importancia que tiene el trabajo de todos los públicos de interés en conjunto, así como orientar su gestión en apoyo al bien común, para logrando no sólo que su empresa sea rentable, sino que, a la par, favorezca la estructura social del territorio.

Sobre la gestión de la responsabilidad social dentro de los hoteles, se presenta en primera instancia el reconocimiento de todos los públicos de interés por parte de los empresarios, además de su importancia en la actividad turística, el trabajo en conjunto con otras organizaciones del sector mediante diversas alianzas y, sobre todo, el interés presente por mejorar la calidad de vida de los *stakeholders* de la empresa hotelera, mediante el compromiso voluntario de los dueños o propietarios.

Las prácticas asociadas a la relación de la empresa hotelera con la comunidad tienen como resultado la contratación de personal local con una remuneración digna con la que puedan mejorar su calidad de vida y la de sus familias, además de otorgarle una capacitación que les permita desempeñar sus funciones de una manera adecuada, resaltando el respeto por sus costumbres y tradiciones, al igual que crear relaciones armoniosas y vínculos significativos a través de espacios de diálogo, promocionar acciones de voluntariado dentro de la empresa en apoyo a la localidad, procurar la seguridad y la salud de todo público de interés. Todo lo previo, en busca de lograr un desarrollo integral en el destino.

## Referencias

- Álvarez Meneses, T.; Herrera López, B. & Flores D, A. (2022). Importancia de la geografía y sus características en el estudio del turismo. En Álvarez Meneses, T. & Herrera López, B., *Turismo y geografía. Relaciones y aplicaciones. Un análisis desde la formación del profesional en el turismo*. Tunja: UPTC.
- Anjos, F. A.; Anjos, S. J. G. & Oliveira, J. P. (2013). El enfoque sistémico de la planificación y gestión de los territorios turísticos urbanos, *Rosa de los Vientos*, 5(3), 390-407.
- Bigné, J. E.; Alcañiz, J.; Font, X. & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Esic Editorial.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Candela, G. & Figini, P. (2012). *La economía de los destinos turísticos*. Berlín Heidelberg: Springer.
- Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Academy of Management.

- Cerveró, J. (2002). *Marketing turístico*. Barcelona: Octaedro.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review*, 19, 252–284.
- Framke, W. (2002). The destination as a concept: a discussion of the Business-related perspective versus the Socio-cultural approach in tourism theory, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(2).
- Freeman, R. & Gilbert, D. (1992). Business, Ethics and Society: A Critical Agenda, *Business and Society*, 31(1), 9.
- Friedman, M. (1970). Of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, 13, 122–126.
- García, S. (2015). *El desarrollo sostenible en empresas colombianas: Un estudio con base en la promoción y protección de los derechos humanos* (tesis de licenciatura). Universidad EAN. <https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=1860465>
- Gómez Romero, J. A. & Garduño Román, S. (2020). Sustainable development: a clarification of the debate, *Tecnura*, 24(64), 117–133. <https://doi.org/10.14483/22487638.15102>
- Hart, S. & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value, *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67. <http://amp.aom.org/content/17/2/56.full.pdf+html>.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei, *Harvard Business Review*, 75(4), 55–66.
- Kastenholz, E. (2008). Cultural proximity as a determinant of destination image? The case of rural tourists in North Portugal, *Consumer Behaviour in Tourism Symposium*, Bruneck, Italia.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry, *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390–407.

- Lozano, J. M. (2002). *La responsabilidad social: Un reto de innovación para las empresas, una oportunidad para el desarrollo de la riqueza ética de las naciones*. ESADE: Libro Verde de la Comunidad Europea.
- Mill, R. & Morrison, A. (1985). *The Tourism System*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Moreno, M. J. & Vargas, A. (2004). La visión de la empresa basada en el conocimiento: Análisis de un caso en la Administración Pública española, *Actas del XVIII Congreso Anual-xiv Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, 835-847.
- Murray, K. B. & Montanari, J. B. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory, *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Naciones Unidas (n.d.). *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. División de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>
- (n.d.). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025*. Naciones Unidas en México. <https://mexico.un.org/sites/default/files/2021-11/ONU-Mexico-Marco-de-Cooperacion-2020-2025.pdf>
- Real Academia Española. (2023). *Sostenible*. Diccionario de la Lengua Española (digital). <https://dle.rae.es/>
- Sánchez, J. E. (1985). Por una geografía del turismo litoral. Una aproximación metodológica, *Estudios Territoriales*, 17, 103-122.
- Secretaría de Turismo Federal (s.f.). *Sistema de información turística*. Recuperada el enero 17 de 2022. [https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF\\_PUE.aspx](https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_PUE.aspx)
- Suardiaz, J. (2006). El bien común. Ética y sociedad, *Bioética*, 63.

- Tecnológico de Monterrey (2023). *Las empresas poblanas socialmente responsables reciben reconocimiento*. Conecta Tec. <https://conecta.tec.mx/es/noticias/puebla/institucion/empresas-poblanas-socialmente-responsables-reciben-reconocimiento>
- Urbain, J.-D. (1993). *El idiota que viaja. Relatos de turistas*. Madrid: Endymion.
- Valdivieso, D. (2022). Entrevista personal [Empresas acreedoras al distintivo ESR en la ciudad de Puebla].
- Vera, F. (1997). *Análisis territorial del turismo*. Barcelona: Ariel.
- Wilcox, D. (2005). Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global, *Estudios*, Documento de Trabajo 13, Universidad Viña del Mar.
- Wood, D. J. & Lodgson, J. M. (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations, *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, 3, 59-94.
- Zúñiga, M. Y. (2011). Sostenibilidad y sustentabilidad como estrategias para crear valor en las viviendas actuales (tesina de Especialidad en Ingeniería Civil, en construcción). México: Facultad de Ingeniería-UNAM.

## **Implementación de una oficina de proyectos (PMO) en Cortupaipa, estrategia de innovación en la gestión del turismo a escala local**

*Gamba Niño Jorge Enrique  
Gama Granados Paola  
Álvarez Meneses Tannia*

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

### **Resumen**

Este capítulo tiene como objetivo presentar una propuesta de implementación de una Oficina de Proyectos PMO a partir de un Centro de Innovación en Turismo (CIT), como estrategia de gestión turística territorial, propuesta que ahonda en una construcción de la innovación social al propiciar espacios de trabajo colaborativo y participativo a través del empoderamiento de actores locales. La investigación fue orientada por una metodología que privilegia un análisis con enfoque mixto, a partir del uso de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, por medio del diseño de encuestas y entrevista semiestructurada dirigidas a prestadores de servicios turísticos del departamento de Boyacá (Colombia) y expertos académicos en temas de innovación a nivel nacional. Los resultados reflejan una estructura de desglose de trabajo, una metodología en gestión de proyectos, complementada con un plan de gestión, control y seguimiento de los riesgos, que permite planificar e identificar los riesgos en términos de impactos. Elemento que favorecen la competitividad de los destinos turísticos.

Palabras clave: *centros de innovación en turismo, oficina de proyectos PMO, competitividad turística, desarrollo territorial.*

## **Introducción**

Las empresas y organizaciones buscan constantemente formas de mejorar los procesos de gestión de proyectos en el mundo acelerado de hoy. Como resultado, áreas disciplinares como la gestión y dirección de proyectos (*project management*) ofrecen una amplia gama de metodologías, técnicas y herramientas que se pueden aplicar a una variedad de proyectos. Es fundamental generar contribuciones y propuestas de investigación en el campo de la actividad turística para garantizar el éxito de la formulación y administración de proyectos. Al hacerlo, las organizaciones pueden incorporar y utilizar los métodos más innovadores de gestión de proyectos en los territorios, lo que resulta en una mayor eficacia y eficiencia. Por lo tanto, es esencial comprender la importancia y la función de una Oficina de Proyectos (pmo) como estrategia de gestión del turismo a partir de un Centro de Innovación en Turismo (CIT).

Para abordar esta innovación en la gestión empresarial, es necesario tener claridad respecto a conceptos como *innovación y tipologías*, e identificar las principales experiencias de un CIT en el ámbito internacional, Europa y América Latina, para luego profundizar en la dinámica, funcionalidad y estructura que una PMO, pues a partir de una propuesta de implementación se puede contribuir al desarrollo de la actividad turística en Boyacá.

El cambio de paradigma en la innovación ha estado presente desde la revolución industrial, a tal punto que la aplicación de innovación ha solucionado problemas en las diferentes disciplinas, para contribuir en la dinámica de desarrollo y calidad de vida de millones de personas en el mundo. Sin embargo, el enfoque puramente tecnocéntrico

de la innovación ha transfigurado la forma en que se vive, se trabaja y se relacionan los seres humanos, a partir de prácticas que hoy resultan, en algunos casos, rebatibles.

En este sentido, la dinámica y velocidad de los desafíos que enfrenta la humanidad están evolucionando rápidamente, ya que el mundo se encuentra en constante cambio, por ejemplo, los avances tecnológicos y la globalización han generado nuevos retos y desafíos que no habían sido experimentados anteriormente. Por lo anterior, es necesario adaptarse rápidamente y estar preparado para enfrentar estos nuevos desafíos de manera eficiente. Desafortunadamente, nuestra capacidad para crear soluciones no se adapta a la rapidez y la dinámica de estos problemas; por lo tanto, es esencial que descubramos nuevas y creativas formas de abordar estos problemas. Esto requiere una combinación de innovación económica, empresarial, social y ambiental que, por supuesto, sean estas innovaciones minimizadoras de impactos negativos (Acevedo, 2014) y potencializadoras de bienestar. Por lo anterior, la innovación siempre ha estado a la vanguardia del progreso humano, impulsándonos hacia adelante y empujándonos a nuevos desafíos. Sin embargo, la innovación ha cambiado de un enfoque puramente tecnológico y científico a uno más enfocado en el bienestar humano. Este cambio ha provocado una nueva era de la innovación social, donde las invenciones están diseñadas para responder a las necesidades y expectativas de la sociedad y para contribuir al mejoramiento de la vida de las personas de una manera significativa, como lo es la innovación social.

Los procesos de innovación social presentan características tales como la generación de impacto social desde cinco perspectivas esenciales: la contribución financiera para la ejecución de procesos colectivos, la articulación entre actores privados y públicos en un contexto territorial, el forta-

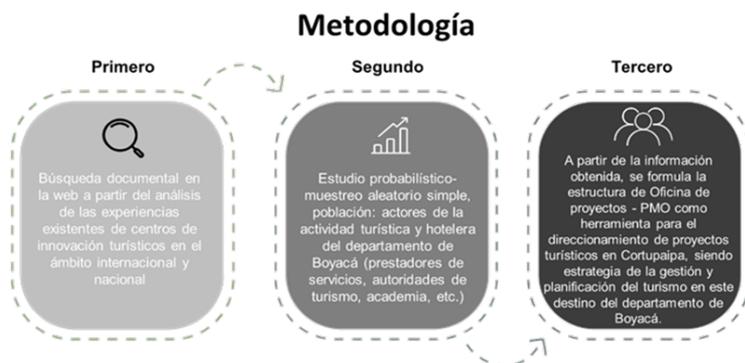
lecimiento de iniciativas multisectoriales a la vez de alianzas entre comunidades, como apuesta a la construcción de agendas comunes entre estas. De esta manera, la innovación social debe apuntar al cumplimiento de las perspectivas mencionadas, de manera que la comunidad se empodere y genere una dinámica de trabajo activa donde la formación y la adecuada planificación de los procesos se caractericen por ser ejes transversales.

Adicionalmente, es importante tener presente que las innovaciones sociales deben ser construidas de forma colaborativa y participativa, deben empoderar a los actores y sus resultados deben ser tangibles y medibles, tomados estos factores como clave para la implementación de una PMO a partir de un CIT a escala local.

### **Metodología**

La propuesta metodológica se fundamentó en tres fases de trabajo: primero, de tipo documental, que permitió obtener información en cuanto al contexto de estudio en los ámbito nacional e internacional, en relación con los centros de innovación en turismo y la estrategia de gestión de proyectos concentrada en una Oficina de Proyecto PMO; seguidamente, el desarrollo de un trabajo de campo que permitiera conocer la percepción de actores locales y expertos a nivel nacional en cuanto a las necesidades y expectativas de la implementación de una PMO a partir de un centro de innovación que permitiera apoyar la formulación y gestión de proyectos turísticos. Como actores locales, fueron tenidos en cuenta los prestadores de servicios turísticos del municipio de Paipa y expertos académicos en innovación a nivel nacional. Finalmente, presentar una propuesta técnica de establecimiento de la PMO como estrategia de innovación en la gestión del turismo. En la figura 1 se presenta el esquema metodológico.

Figura 1.  
Metodología de la investigación.



Fuente:  
Álvarez, Gama y Gamba (2022).

Así mismo, se realizaron dos entrevistas semiestructuradas con la finalidad de obtener la percepción sobre los centros de innovación con fines turísticos por parte del Dr. Miguel Corchuelo, docente investigador de la Universidad del Cauca, experto en innovación y turismo, y del Dr. José Manuel Izcue, conferencista internacional de España. En la entrevista se abordaron aspectos relacionados con la importancia y las concepciones de la innovación y su relación con la actividad turística. Como resultado, se obtuvo el análisis que se presenta en la tabla de la siguiente página.

Por otro lado, en esta investigación se tuvo como referencia poblacional la oferta turística relacionada con el Sistema de Información Turística del departamento de Boyacá (Situr, 2019). Además, a partir de la información de percepción de los actores en turismo sobre la implementación de un Centro de Innovación Turístico (CIT), obtenida

<b>Centro de Innovación Turístico</b>			
<b>Funciones</b>	<b>Características</b>	<b>Actividades</b>	<b>Participantes</b>
Brindar servicios de asesoría, acompañamiento, innovación y dirección a prestadores de servicios turísticos (alojamiento, gastronomía y animación), en temas problemáticos relacionados con sus contextos, que permita brindar servicios turísticos con calidad y competitividad.	La participación de los actores turísticos es fundamental para el éxito del centro de innovación, ya que cada participante es importante en la toma de decisiones.	Consultoría y asesoría a MiPymes turísticas en temas relacionados con emprendedurismo, calidad, prácticas sostenibles, servicio al cliente, etc.	Prestadores de servicios turísticos (alojamiento, gastronomía y animación).  Prestadores de servicios complementarios.
Contribuir en la comunicación, dialogo y articulación entre los actores que hacen parte de la actividad turística (prestadores de servicios turísticos, autoridades de cultura y turismo, ONG, residentes, academia, etc.) en pro del desarrollo turístico sostenible del territorio.	La cultura característica de la población del territorio debe ser siempre respetada y señalada para brindar una experiencia a los turistas y/o visitantes, que sea coherente con el contexto.	Realización de talleres, asambleas, socializaciones en temas de interés para todos en pro del desarrollo turístico sostenible para la toma de decisiones óptimas.	Autoridades locales y gubernamentales de turismo y cultura.  ONG
Realizar, de manera conjunta con los actores, proyectos de investigación y formación que contribuyan a lograr procesos de innovación en turismo pero que permitan, a la vez, un mejoramiento de la calidad de vida de la población local.	Se debe tener una visión de innovación sin perder las tradiciones culturales; por el contrario, debe generarse una dinámica única que brinde una recuperación y respeto de la cultura para brindar servicios o productos turísticos coherentes.	Talleres de sensibilización de la actividad turística, formación en turismo y formulación y ejecución de proyectos.	Academias (instituciones de educación media, técnica y superior).

en las encuestas aplicadas, se formuló la estructura de una oficina de proyectos - PMO como herramienta para el direccionamiento de proyectos turísticos en Cortupaipa, que aporte estrategias de gestión y planificación del turismo en este destino del departamento de Boyacá.

La oferta turística del municipio de Paipa la constituyeron los empresarios turísticos de establecimientos de servicios gastronómicos y de alojamiento, con registro de Cámara de Comercio y Registro Nacional de Turismo; además, se identificaron representantes de autoridades turísticas y centros académicos existentes y registrados. La población es considerada finita, ya que se constituye a partir de una base de datos de Cortupaipa, de 99 entidades, identificados a agosto de 2023, la cual fue suministrada por la dirección ejecutiva de Cortupaipa y estaba acorde al Sistema de Información Turístico de Boyacá (Situr) de Boyacá.

Cuando se trata de realizar investigaciones, tener un plan de muestreo bien diseñado es esencial para garantizar la precisión y la confiabilidad. La recopilación de información es crucial para tomar decisiones adecuadas e impulsar el éxito. Por lo anterior, se determinó un elemento de confiabilidad en un 96%, el margen de error en un 4% y un tamaño de la muestra de 60 empresarios. La determinación y selección de la muestra se consideró por conveniencia o al azar, y finalmente lo concerniente a la recolección de datos.

## Ficha técnica del muestreo

Ficha técnica	
Universo	Prestadores de servicios turísticos de Paipa
Ámbito geográfico	Paipa
Método de recogida de la información	Encuesta personal

Diseño muestral	Probabilístico-muestreo aleatorio simple
Tamaño de la población	99
Tamaño de la muestra	60
Nivel de confianza	95% (se refiere a la cobertura con la que se hará la estimación intervalo de las proporciones relacionadas con la investigación)
Margen de error	8% (se refiere a la precisión de la estimación por intervalo de las proporciones relacionadas con la investigación)
Selección de la muestra	Por conveniencia (al azar)
Fecha de aplicación	Agosto - septiembre de 2023

Fuente:  
Elaboración propia.

### **Población y muestra de prestadores de servicios turísticos en Paipa**

	Alojamiento	Gastronomía	Agencias de viajes	Total
Población Fuente: Situr y Cortupaipa (2019)	47	50	2	99
Muestra en la encuesta	32	26	2	60

Fuente:  
Elaboración propia.

Para el caso de los prestadores de servicio turísticos fue aplicada una encuesta como instrumento de análisis, y se tuvieron en cuenta cinco aspectos:

1. Información general del encuestado: conceptos de apreciación sobre el servicio turístico en Paipa, opiniones acerca de necesidades de servicios turísticos y

- conceptos sobre cómo desarrollar estrategias para llegar a ser más competitivos.
2. El talento humano: la calidad del servicio y la mano de obra del sector turístico en Paipa.
  3. Centros de innovación: sobre conocimientos básicos, estructura, estrategias de mejoramiento a través de la creación de centros de innovación turísticos y las actividades que deben desarrollar.
  4. Ubicación: preferencias de ubicación de un centro de innovación.
  5. Servicios complementarios: variables sobre servicios de un centro de innovación en turismo.

Los resultados de las encuestas arrojaron que actualmente se requieren aportes y propuestas de áreas disciplinares como la gestión y dirección de proyectos (*project management*), para transferir los beneficios de la aplicación de sus metodologías, técnicas y herramientas hacia la administración de los proyectos del sector del turístico en Colombia.

En este sentido, es fundamental entender la importancia y funcionalidad de una oficina de proyectos (PMO) como estrategia de planeación a partir de un Centro de Innovación Turístico (CIT) para la Corporación Turística de Paipa (Cortupaipa), en Boyacá. Es necesario tener claridad de conceptos como *innovación* y sus tipologías, e identificar las principales experiencias de un CIT en Europa y América Latina, para enfatizar desde un contexto internacional y nacional. Esto, para luego profundizar en la dinámica, funcionalidad y estructura que una PMO, lo que puede generar, a partir de una propuesta de implementación, el desarrollo de la actividad turística específicamente en el municipio de Paipa, considerado “capital turística del departamento”, a través de Cortupaipa.

De acuerdo con lo anterior, un Centro de Innovación Turístico brinda servicios de asesoría, acompañamiento, innovación y dirección de proyectos y servicios a organizaciones turísticas (alojamiento, gastronomía y animación) en temas problemáticos relacionados con sus contextos, para mejorar la calidad y competitividad de los servicios y ejercer mejores prácticas de funcionamiento, así como para generar experiencias significativas a residentes y visitantes de un destino turístico. Para el caso de estudio se seleccionó Paipa, específicamente la corporación de Turismo Cortupaipa, gracias a la alcaldía municipal, quienes vieron en esta propuesta una alternativa de fortalecimiento para el sector turístico.

### **Conceptos y teorías que soportaron la investigación**

**Centro de Innovación Turístico (CIT): un acercamiento conceptual.** Para entender la importancia y funcionalidad de una oficina de proyectos (PMO) como estrategia de planeación a partir de un Centro de Innovación Turístico (CIT) para la Corporación Turística de Paipa (Cortupaipa), en Boyacá, es importante desglosar conceptos como *innovación* y sus tipologías, enfatizando desde un contexto internacional y nacional para tener claridad al interpretar e identificar las principales experiencias de un CIT en Europa y América Latina, para profundizar en la dinámica, funcionalidad y estructura que una PMO, lo cual contribuye en el desarrollo de la actividad turística específicamente en el municipio de Paipa, considerado “capital turística del departamento”.

En estos últimos años hemos vivido una época que pasará a la historia debido a que se han experimentado grandes cambios sociales, económicos y ambientales en el mundo de la industria y en la sociedad, debido a la rápi-

da evolución e iniciativa del hombre por buscar y experimentar nuevas tendencias que contribuyan a la solución de problemáticas que se viven en diferentes contextos del mundo (Porter, (1993). Este periodo actual es, sin duda, un momento histórico tan importante o más que el vivido a finales del siglo XVIII con la Revolución Industrial, ya que, por ejemplo, las nuevas tecnologías están cambiando los hábitos de vida, aunque, por el contrario, esta “revolución” está abriendo más la brecha entre países. Esta “revolución” se ha producido gracias a la investigación y a la innovación realizada a lo largo de los últimos años, pero ahora se están recogiendo los frutos (Moya, 2014).

El cambio de paradigma de innovación se ha dado en realidad desde la Revolución Industrial, la innovación en ciencia y tecnología ha contribuido a mejorar la calidad de vida de millones de personas en el mundo; sin embargo, la visión puramente tecnocéntrica de la innovación ha transformado la forma en que se vive y se trabaja, y cómo se relacionan los seres humanos, a partir de prácticas que hoy resultan insostenibles. Adicionalmente, la escala y velocidad de los problemas que enfrenta el ser humano es superior a la de las soluciones que se generan; por ello se necesitan nuevas, mayores y mejores formas de dar solución a los problemas, por lo que también se requiere hacer innovación económica o empresarial, social y ambiental, que por supuesto sean innovaciones minimizadoras de impactos negativos (Acevedo, 2014).

Es así como se ha dado un giro de la innovación centrada meramente en la ciencia y la tecnología a la innovación centrada en el bienestar humano. Empresas y gobiernos hoy tienen que preguntarse qué significa generar bienestar para el ser humano en comunidad y generar innovaciones que respondan a estas necesidades y expectativas. Por lo anterior, es fundamental que esa innovación que tiene como eje

el ser humano y sus problemáticas sea abierta, participativa, incluyente y colaborativa, para que cualquiera pueda aportar soluciones; y debe tener una comunicación y participación de todos los actores, que genere discusión y solución, y donde exista un líder y expertos que permitan, a partir de estrategias y acciones, mejorar la calidad de vida de una comunidad a partir de nuevas soluciones a problemáticas sociales. En este sentido, se hace referencia a la *innovación social*.

A pesar de que existe una amplia bibliografía sobre innovación empresarial (en productos, procesos y modelos de negocios) e innovación en ciencia y tecnología, el volumen de fuentes y estudios serios sobre innovación social es considerablemente menor. La *innovación social* se ha venido practicando por décadas, pero sólo hasta hace poco se ha convertido en un objeto de estudio, comparación y análisis. Igualmente sucede con el gasto, gobiernos e industria destinan cuantiosas cifras a la innovación tecnológica y de negocios, no así al presupuesto invertido por sectores públicos y privados a la innovación social (Acevedo, 2014).

Gran parte de lo que hoy es considerado habitual dentro de las políticas sociales alguna vez inició como una innovación radical. Existen múltiples casos de ideas que pasaron de ser marginales a ser ampliamente adoptadas por la masa, ejemplos de ello son el acceso gratuito a salud, la tutela, los movimientos ambientalistas y el comercio justo, fenómenos participativos de generación de conocimiento. Son múltiples y muy variadas las definiciones de innovación social, aunque no exista un real consenso al respecto (Acevedo, 2014).

La *innovación social* puede interpretarse como procesos en la reducción e intervención de los diferentes problemas que afectan la calidad de vida de cualquier comunidad, con miras a optimizar recursos y lograr un mayor y mejor

impacto. Así lo reconoce una de las principales organizaciones que ha abordado el tema en América Latina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que define la *innovación social* como los “nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y los beneficiarios” (Tobón, 2012).

Como una de las características que presentan los procesos de innovación social está la búsqueda conjunta de impacto social desde cinco puntos de vista: 1) la generación de redes de apoyo financiero a procesos colectivos, 2) la promoción de alianzas público-privadas, 3) la consolidación de iniciativas multisectoriales, 4) la instalación de redes sociales comunitarias y 5) la construcción de agendas comunes con las comunidades. Es así como cualquier proceso de innovación social debe medirse, desde la capacidad que tiene de cumplir estas cinco condiciones, de manera que sea la propia comunidad la que genere su dinámica de trabajo, donde el eje fundamental es la formación y la planificación de los procesos.

Idealmente las innovaciones sociales deben ser construidas de forma colaborativa y participativa; deben empoderar a los actores, y sus resultados deben ser tangibles y medibles. El conocimiento, la competitividad, la innovación y las relaciones entre diversos actores son factores claves para lograr un desarrollo de los territorios y, por ende, iniciativas que contribuyan al bienestar y a la calidad de vida de los seres humanos. Por lo anterior, es fundamental disponer de instituciones y gobiernos que respondan a la necesidad de propiciar condiciones para la transformación productiva y para que emerja la creatividad, la innovación y el emprendimiento, pensando de acuerdo con los diferentes contextos en que habita una sociedad.

Parece que el ser humano camina hacia un sistema donde la racionalidad tecnológica y de las TIC basada en codificaciones lo controla todo; sin embargo, frente a ello se alzan otras voces que dicen que cada vez se encamina más hacia un sistema donde lo que se valoran son las emociones y el invento de historias para producirlas.

Es importante resaltar que la innovación ha tenido como tendencia la aplicación en diferentes temas, pero la que más ha influido con mayor dinámica en el contexto mundial, generando cambios en los seres humanos, es la innovación de la información, cuyo fin principal es la inteligencia racional, la tecnología y la comunicación virtual, que permiten transformaciones permanentes en las culturas y hábitos del ser en la sociedad.

El Gobierno de Colombia ha demostrado interés e importancia en la innovación social, y está evidenciado en su plan nacional de desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” (2018-2022), donde un pacto por la equidad es lo que busca alcanzar la inclusión social y productiva, a través del emprendimiento y la legalidad. Legalidad como semilla, el emprendimiento como tronco de crecimiento y la equidad, como fruto para construir el futuro de Colombia, al igual que oportunidades para la prosperidad social. Esto significa lograr una sociedad con más empleo, menos pobreza y más seguridad, y un gran reto: articular el desarrollo económico con el social.

Por todo lo anterior, dentro del Plan Nacional de Prosperidad para Todos se incluyó, como una de sus seis estrategias, un pilar dedicado a “promover la innovación social” como una herramienta fundamental que ayudará a traer soluciones que vuelvan más eficiente el gasto social, generen mayor impacto y calidad, y acerquen oferta diferenciada y relevante que beneficie prioritariamente a los más pobre y vulnerables.

Los Centros de Innovación Turístico pueden configurarse como una alternativa para obtener una cualificación de la actividad turística, que contribuya a la calidad de los destinos turísticos, debido a que la participación de los territorios se puede enmarcar de manera participativa y contributiva para la promoción de la innovación social, debido a que la innovación se ha convertido en un motor clave de progreso y crecimiento. Desde productos y servicios innovadores hasta procesos de vanguardia, el poder de la innovación es innegable; sin embargo, no son sólo las contribuciones tangibles las que impulsan el cambio. Factores intangibles como las iniciativas, los proyectos e instrumentos también están desempeñando un papel crucial en la mejora del bienestar social y la promoción de la cohesión social. Estas contribuciones intangibles están ayudando a dar forma a un futuro mejor para todos y están allanando el camino para una sociedad más inclusiva y sostenible (Álvarez *et al.*, 2008).

Un Centro de Innovación en Turismo brinda servicios de asesoría, acompañamiento, innovación y dirección de proyectos y servicios a prestadores de servicios turísticos en temas relacionados con sus contextos, para contribuir al mejoramiento de la calidad y competitividad de servicios turísticos para ejercer mejores prácticas de operatividad y generar experiencias significativas a residentes y visitantes de un destino turístico.

El conocimiento, la competitividad, la innovación y las relaciones generadas entre actores son elementos clave para lograr un desarrollo de los territorios y, por ende, iniciativas que contribuyan al bienestar y a la calidad de vida de los seres humanos. Por lo anterior, es fundamental tener una oferta de instituciones y entes gubernamentales que trabajen de la mano y en armonía para propiciar condiciones para lograr una transformación productiva y para que

emerjan la creatividad, la innovación y el emprendimiento pensando de acuerdo con los diferentes contextos en que habita una sociedad en un territorio turístico.

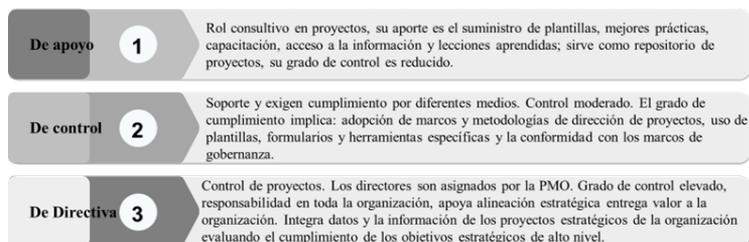
Además, específicamente para la actividad turística, el plan sectorial de turismo “Por un turismo que construye país 2018-2022 apuesta por la gestión integral de destinos. En este sentido, el gobierno hace referencia a la importancia de trabajar en ofrecer calidad en la prestación de servicios, garantizando la calidad turística, enfatizando en la necesidad que tiene Colombia de contar con la “capacidad de generar buenas experiencias tanto a residentes como a turistas”, es decir, que la actividad turística sea un aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores, pero también una experiencia de conocimiento al turista.

### **Oficina de proyectos (PMO), una alternativa de conocimiento y organización en el sector turístico**

La PMO se entiende como un espacio de organización cuya finalidad está enmarcada, en gran medida, en procesos de gobernanza efectivos que garanticen que el proyecto se entregue a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad requerida. Aquí es donde entra en juego la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), responsable de proporcionar orientación y apoyo a los gerentes y equipos de proyectos, asegurando que tengan acceso a los recursos, metodologías, herramientas y técnicas necesarias para su fortalecimiento. Al facilitar el intercambio de conocimientos y mejores prácticas, la PMO desempeña un papel fundamental para impulsar el éxito del proyecto y mejorar el rendimiento de la organización. La PMO abarca, en determinados casos, desde el soporte en sus funciones de dirección de uno o más proyectos. En los modelos de PMO podemos tener diferentes tipos que están en constante cambio de acuerdo con las

dinámicas del grado de control y la influencia que llegan a ejercer en el proyecto, estas son:

Figura 2.  
Tipos de PMO.



Fuente:

Álvarez, Gama y Gamba (2022).

Actualmente es necesario generar aportes y propuestas de áreas disciplinares como el turismo, que es un campo complejo y dinámico que requiere una gestión y planificación eficaces para garantizar el éxito. En los últimos años, en Colombia ha habido un creciente interés por aplicar metodologías, técnicas y herramientas de gestión de proyectos a proyectos turísticos; sin embargo, algunos expertos argumentan que los enfoques tradicionales pueden no ser los más adecuados para esta industria.

El turismo es un sector vital que tiene el potencial de impulsar el crecimiento económico de un país, a causa de la abundancia de recursos y/o atractivos, facilidades y servicios, ya que es un valor agregado para cualquier economía. Al mismo tiempo, ofrece una variedad de oportunidades para nuevas intervenciones y proyectos que puedan apoyar aún más el potencial del sector y contribuir al crecimiento general y a la prosperidad de los destinos turísticos. Por lo tanto, es evidente una exigencia para el turismo, ya que es

fundamental la aplicación de métodos estructurados para la gestión de sus proyectos, como alternativa de optimización no sólo los recursos, sino además para alcanzar efectivamente los beneficios codiciados.

Al respecto, se puede direccionar el establecimiento de proyectos en un campo disciplinar, por lo cual las organizaciones podrían adoptar un enfoque sistemático al utilizar una variedad de técnicas, metodologías y herramientas para optimizar procesos y recursos, y para, en última instancia, mejorar sus resultados. Con todo lo anterior, las ventajas para un sector social y económico como el turismo son consideraciones importantes.

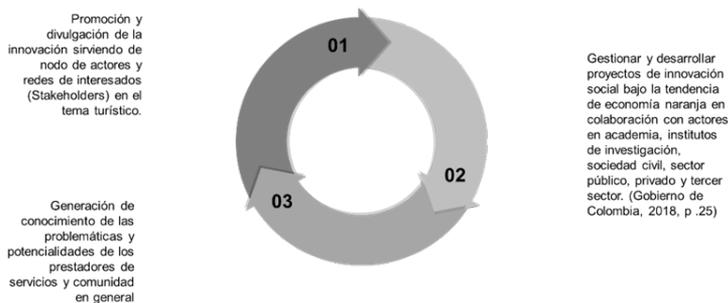
En los últimos años, ha habido un creciente interés en aplicar técnicas de gestión de proyectos a sectores no tradicionales, y el turismo no es la excepción. Con la creciente demanda de servicios de calidad y la necesidad de optimar los recursos, la gestión de proyectos puede proporcionar un enfoque estructurado para planificar, ejecutar y monitorear proyectos en el sector.

En el proyecto de investigación se documentaron y validaron métodos que fueron comparados con otras experiencias en Latinoamérica, aportando alternativas de mejoramiento general enmarcadas dentro de la estrategia de competitividad para destinos turísticos. La oficina de proyectos (PMO) como propuesta para un Centro de Innovación Turística a escala local estará enmarcado en encontrar aportes innovadores que ayuden a mitigar los problemas del sector turístico y hotelero. La figura 3 muestra el trabajo al cual se dedicará la PMO.

El contexto de las innovaciones se puede referir a las transformaciones en ámbitos sociales en general, que dan lugar a los sistemas de innovación que existen en un determinado territorio, y pueden contribuir en innovaciones de índole turística que implican la participación de organiza-

ciones públicas o privadas de un destino turístico que busca ser competitivo frente a otros territorios.

Figura 3.  
Trabajo de la PMO.



Fuente:  
Álvarez, Gama y Gamba (2022).

Figura 4.  
Diamante de Porter.



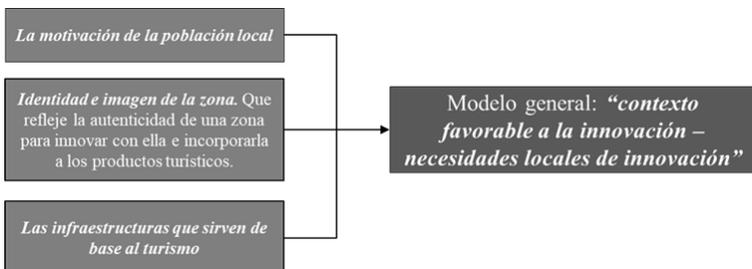
Fuente:  
Porter (s. f).

La innovación es un aspecto crucial de éxito en cualquier organización, pero no siempre es sencillo de lograr.

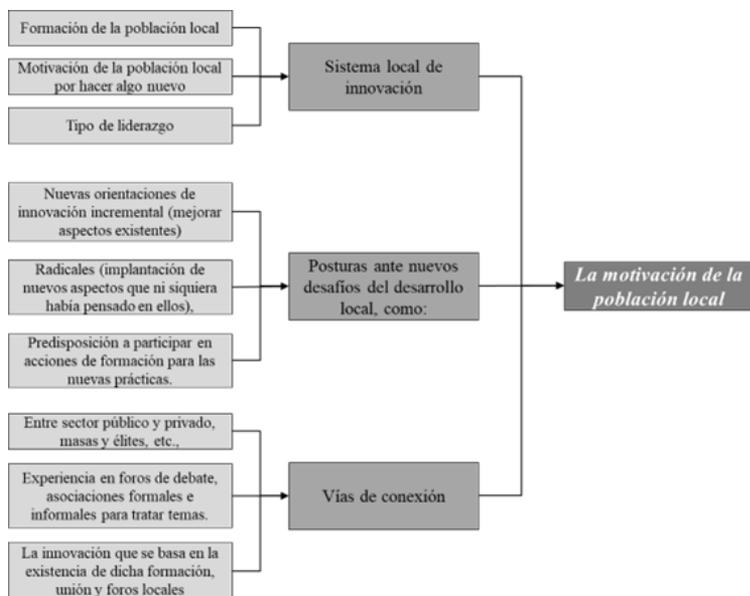
Según Porter (s.f), autoridad líder en estrategia competitiva y desarrollo económico, la innovación en una organización depende de cuatro características del entorno local que él llamo el modelo del diamante. Estos cuatro factores incluyen la estrategia, la estructura y la rivalidad de la empresa, las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda y las industrias relacionadas y de apoyo (ver figura 4).

Sin embargo, la innovación no puede generarse en un vacío. Requiere de un contexto favorable que se adapte a las necesidades locales. Para conseguirlo, se ha desarrollado un modelo general que consta de grandes puntos clave para poder analizar las necesidades y las posibilidades de innovación local. Este modelo es crucial para que los responsables políticos, empresarios e inversores identifiquen los factores que son esenciales para fomentar la innovación en sus respectivos destinos; es el siguiente:

Figura 5.  
Modelos favorables de la innovación.



Dicho modelo tiene su base estructural en tres aspectos fundamentales:



Fuente:  
 Álvarez, Gama y Gamba (2022).

Los Centros de Innovación Turístico estudiados de Latinoamérica se centran más en procesos de transmitir tanto a prestadores de servicios turísticos como a visitantes y/o turistas esquemas de información, pero no se vela a profundidad por generar alternativas innovadoras de comunicación y generación de experiencias entre el visitante y el turista. Además, estos centros son iniciativas de particulares que muchas veces no tienen en cuenta la opinión y decisión de los residentes o actores locales, lo cual se ve como un interés específico y no como debería ser un centro con visión grupal de comunidad, en pro del desarrollo turístico y mejoramiento de la calidad de vida de un territorio, a partir de la gestión e implementación de proyectos que contribuyan a la articulación entre los actores de la actividad turística y a desarrollar propuestas investi-

gativas para lograr un desarrollo competitivo de los destinos. Sin embargo, hay que señalar la considerable oferta de Centros de Innovación Turísticos que existen en el ámbito internacional, y que las autoridades del turismo identifican como alternativas para lograr una cualificación en la prestación de servicios turísticos de los territorios.

Existen en el mundo Centros de Innovación Social asociados a la actividad turística, por ejemplo, en Europa se encuentra el Centro de Innovación Turística de Andalucía (Cinnta), en España, una entidad de desarrollo tecnológico en el ámbito regional que nace con la vocación de integrar y aglutinar los esfuerzos del sector público, privado y académico entorno a un objetivo común: potenciar la competitividad del sector turístico andaluz mediante procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

En España también se encuentra el Centro de Innovación Turística Villa San Roque de la Sierra Norte, un espacio donde se combinan servicios de información, promoción y formación, que brinda apoyo a la oferta turística del sector, asesoramiento a entidades locales y profesionales implicados en el desarrollo de la zona y además cuenta con una plataforma de información y formación. Participan en este centro las entidades locales, profesionales turísticos y visitantes.

Existen además otras iniciativas de Centros de Innovación Turística en el sur de América, como en Perú, Chile y México, que representan un importante factor de crecimiento de la actividad turística en los países que representan, debido a la planeación y gestión turística que en ellos se desarrollan. Además, existe un Centro de Innovación Turístico localizado en Chile, cuyo eje transversal es la sostenibilidad con base en fundamentos científicos de la actividad turística. A través de la formación de equipos de investigación interdisciplinarios comprometidos, trabajan en la

gestión innovadora de los destinos turísticos, con la finalidad de lograr un desarrollo sostenible en el territorio. Cabe destacar que es una iniciativa de un grupo de investigación del área de turismo de la Universidad Austral de Chile.

Por lo anterior, una articulación, un trabajo mancomunado entre los actores turísticos de Paipa, podría evidenciar, a través de un Centro de Innovación Turístico, una elección de planificación adecuada de la actividad turística en el municipio, que brinde estrategias para lograr un turismo sostenible que, a la vez que genere beneficios, de participación, formación, investigación, realización y gestión de proyectos acordes con las necesidades de los interesados, que contribuyan a minimizar los impactos de la actividad turística del territorio, actualización y vanguardia de información y calidad en los servicios, permita que el destino llegue a ser competitivo con otros y que exista una comunicación y trabajo en equipo entre los actores en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

En el contexto nacional, tan sólo dos son las iniciativas de centros de innovación con finalidades turísticas, los cuales no tienen aún un reconocimiento importante; se localizan en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia. La finalidad de estos centros se basa en la innovación y tecnología a partir de la aplicación de identidad digital para destinos, sin embargo, no enfatizan en la gestión e implementación de proyectos bajo metodologías investigativas, tomando como herramienta la PMI.

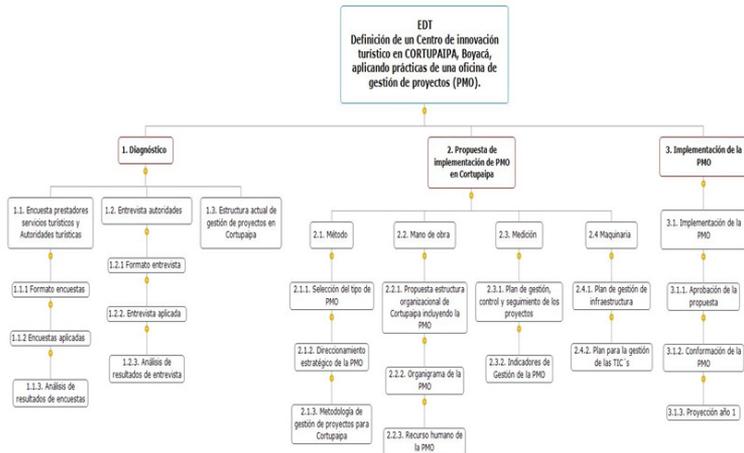
## **Resultados**

Las autoridades y la academia consideran que el posible funcionamiento de un CIT en Cortupaipa, a partir de una PMO en Paipa, puede contribuir con la cualificación y asesoramiento de las MiPymes turísticas del municipio en temas relacionados con la gestión de proyectos especialmente.

El plan de implementación efectivo de la PMO en Cortupaipa tiene como objetivo establecer una estructura conforme a la percepción de los actores de la actividad turística y además acorde a las tendencias de las experiencias significativas a nivel internacional y nacional del funcionamiento de los centros de innovación turísticos en el mundo.

La PMO es una herramienta de estandarización de los procesos de direccionamiento y control de los proyectos necesarios para la solución de necesidades propias de cada contexto o disciplina; su finalidad es facilitar el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. La PMO abarca, en determinados casos, desde el soporte en sus funciones de dirección de proyectos hasta la dirección en sí de uno o más proyectos (Guía PMBOK, 2017).

Figura 6.  
EDT propuesta para la implementación de la PMO en Cortupaipa.



Fuente:  
Álvarez, Gama y Gamba (2022).

### **Estructura de desglose de trabajo – (WBS)**

Para la creación de la EDT de la propuesta de implementación de PMO para un Centro de Innovación Turístico, se elaboró una estructura detallada, que es una herramienta de gestión de proyectos que ayuda a organizar y dividir proyectos complejos en componentes manejables y más pequeños; es, además, una representación visual del alcance del proyecto. La WBS proporciona un esquema claro y conciso del proyecto, lo que permite a los gerentes identificar los recursos necesarios, estimar los plazos del proyecto y monitorear el progreso, que abarca desde los lineamientos o aspectos generales hasta los más específicos. En la figura 6 se puede ver la EDT correspondiente a la propuesta de establecimiento de la PMO.

- Fomentar flujo turístico interior y exterior con campañas promocionales coherentes con contexto y territorio boyacense, con programas, productos propios y con buenas prácticas sostenibles.
- Formación, actualización, capacitación a actores de actividad turística del CRT, a través de instituciones de educación profesional, tecnológica y técnica, y promover un banco de empleo.
- Informar y orientar al turista acerca del patrimonio cultural y natural, con campañas de promoción, para crear concientización sobre la importancia de la protección, la conservación y el respeto de su uso turístico.
- Diseñar, promocionar y ejecutar proyectos e iniciativas para potenciar la actividad turística.
- Mejorar la inserción y el desarrollo profesional del recurso humano, de la juventud y de los adultos como una prioridad.

## Funciones de la PMO

Figura 7.  
Principales funciones de la PMO en Cortupaipa.

FUNCIONES DE LA PMO DE DE CORTUPAIPA		
ITEM	FUNCIONES PRINCIPALES	ALCANCE Y ACTIVIDADES ASOCIADAS
1	Elaboración de estándares, planes y metodología de la PMO para CORTUPAIPA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarización de procesos</li> <li>Elaboración e implementación de directrices de mejores prácticas</li> <li>Selección de metodologías a aplicar en cada uno de los proyectos</li> </ul>
2	Elaboración de políticas, directrices y plan estratégico de la PMO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo en la gestión de proyectos turísticos</li> <li>Definición del objetivo, política, misión y visión de la PMO, acorde a las políticas institucionales de CORTUPAIPA</li> <li>Elaboración de los planes de gestión.</li> </ul>
3	Implementación de una base de datos de gestión de proyectos turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso y recolección de la información de convocatorias y proyectos en el sector turístico.</li> <li>Información organizada de los temas legales, técnicos, administrativos y financieros de cada uno de los proyectos.</li> <li>Información de lecciones aprendidas</li> <li>Implementación de comunicaciones y retroalimentación de los proyectos del sector turístico.</li> </ul>
4	Capacitación, entrenamiento y cultura organizacional en gestión de proyectos turísticos en Cortupaipa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración e implementación del programa de capacitaciones en gestión de proyectos turísticos.</li> <li>Capacitación a los equipos de trabajo de cada uno de los proyectos.</li> <li>Definición de actividades e incentivos para participantes</li> </ul>
5	Procesos de seguimiento, medición y mejora continua en la gestión de proyectos turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración e implementación del programa de medición, seguimiento y mejora continua en procesos.</li> <li>Seguimiento de los indicadores de gestión para cada proyecto en particular.</li> </ul>
6	Gestión y asignación de recursos para la gestión de proyectos turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de los planes de alcance, tiempo, costo y calidad para cada proyecto.</li> </ul>

Fuente:  
Álvarez, Gama y Gamba (2022).

### Metodología en gestión de proyectos

Definir una metodología única puede ser una tarea desalentadora, ya que debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades únicas y a la dirección estratégica de la organización. También debe proporcionar

trazabilidad para todos los procesos, para garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto.

La gestión de proyectos es un componente crítico de cualquier esfuerzo empresarial exitoso. Implica la planificación, ejecución y seguimiento de un proyecto de principio a fin. Para garantizar que este proyecto se lleve a cabo de manera efectiva, el Project Management Institute (PMI) fue seleccionado para establecer, por medio del PMBOK, pautas oportunas y coherentes para el CIT en cuanto a gestión y dirección de proyectos. El PMI integra un conjunto de procesos con diez áreas de conocimiento que permiten establecer actividades a desarrollar en el ciclo de vida del proyecto, como marco para la gestión de proyectos y como eje para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos de manera eficiente (PMBOK, 2017, p. 462).

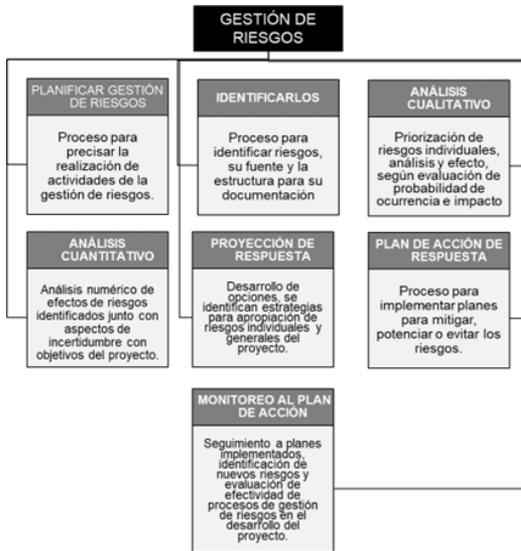
Figura 8.  
Estructura organizacional de Cortupaipa, incluyendo la PMO.



Fuente:  
Álvarez, Gama y Gamba (2022).

Para lograr una eficiencia óptima en los procesos organizacionales de la PMO en Turismo, se adopta una estructura organizativa dispuesta que coloca a la PMO en un centro de procesos internos. Este enfoque transversal asegura que la PMO esté estrechamente alineada a los proyectos que se lleven a cabo de la actividad turística, permitiendo la aplicación de prácticas y metodologías para obtener los resultados esperados.

Figura 9.  
Descripción general de la gestión de los riesgos del proyecto.



Fuente:  
Álvarez, Gama y Gamba (2022).

### Plan de gestión, control y seguimiento de los riesgos

Para el Centro de Innovación Turístico de Cortupaipa se constituyó lo pertinente a la gestión de los riesgos, lo cual se estructura a través de los procesos de planificación, caracte-

rización, análisis, planificación de respuesta, ejecución de respuesta y seguimiento de los riesgos. La finalidad de esta estructura es aumentar la probabilidad e impacto de riesgos positivos y desacelerar la probabilidad e impacto de riesgos negativos, a fin de optimizar las alternativas de éxito del proyecto. Los procesos de gestión de los riesgos del proyecto se plantean a partir de la metodología PMI (figura 9), de la guía PMBOK (2017).

Una vez definidos los procesos, se procede a la construcción de la Risk Breakdown Structure (RBS), el esquema detallado y orientado a los peligros a los que está expuesto el proyecto; se presenta en niveles que organizan y definen el total de los riesgos. Cada punto descendiente representa un aumento de la tesis minuciosa de las fuentes de peligro del proyecto. La siguiente RBS es, por lo tanto, una organización de jerarquía en las fuentes de riesgo del proyecto.

Figura 10.  
Nivel o fuentes de riesgo del proyecto en Cortupaipa.



Fuente:  
PMBOK (2017, p. 365).

La identificación de riesgos se realiza con los *stakeholders* del proyecto, con el método de tormenta de ideas. Para la parametrización del riesgo se tiene en cuenta probabilidad de ocurrencia e impacto positivo o negativo en el desarrollo del proyecto, que generan la escala de clasificación: muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto, que se da por la combinación de la probabilidad con el impacto y se asigna con la extensión del riesgo sobre el proyecto. Por consiguiente, el nivel del impacto es de 1 a 5, siendo 1 el nivel más bajo de impacto y 5, el más alto.

Figura 11.  
Matriz de impacto vs probabilidad en Cortupaipa.

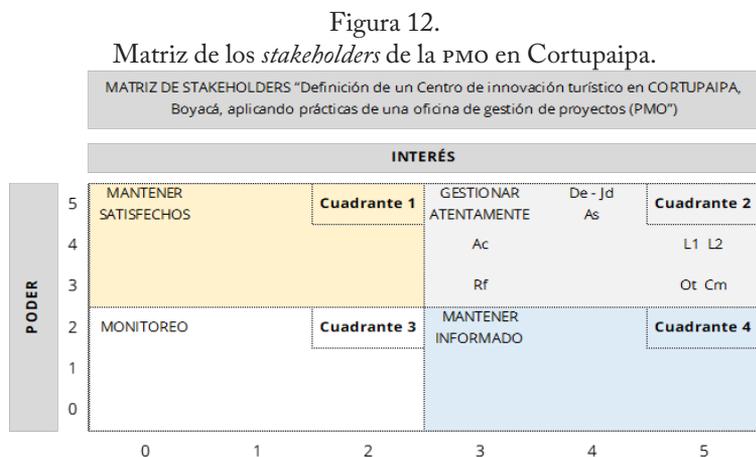
Matriz de Impacto vs Probabilidad					
CORUPAIPA	IMPACTO				
	1- Muy bajo	2 - Bajo	3-Moderado	4- Alto	5- Muy alto
5- Muy alto	Medio (5)	Alto (10)	Alto (15)	Muy alto (20)	Muy alto (25)
4- Alto	Medio (4)	Medio (8)	Alto (12)	Alto (16)	Muy alto (20)
3- Moderado	Bajo (3)	Medio (5)	Medio (9)	Alto (12)	Alto (15)
2- Bajo	Muy bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Alto (10)
1- Muy bajo	Muy bajo (1)	Muy bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)

Fuente:  
Álvarez, Gama y Gamba (2022).

### Identificación de los *stakeholders* o grupos de interesados

El objetivo de identificar al grupo de interesados del proyecto fue conocer su grado de influencia; se realizó a través del análisis de las diferentes áreas dentro de Cortupaipa y de personas que tienen incidencia y el poder para influir en la realización del proyecto. De esta forma, al identificarlos, se estructura una estrategia de gestión que dé respuesta oportuna para extender las probabilidades de éxito en la ejecución o desarrollo de la propuesta.

A continuación, la figura 12 establece los criterios con sus niveles de poder-interés en cada uno de los cuadrantes resultantes; se aprecia que los *stakeholders* del proyecto se encuentran ubicados en el cuadrante 2, que indica qué se debe gestionar.



Fuente:  
Álvarez, Gama y Gamba (2022).

### Plan de acción

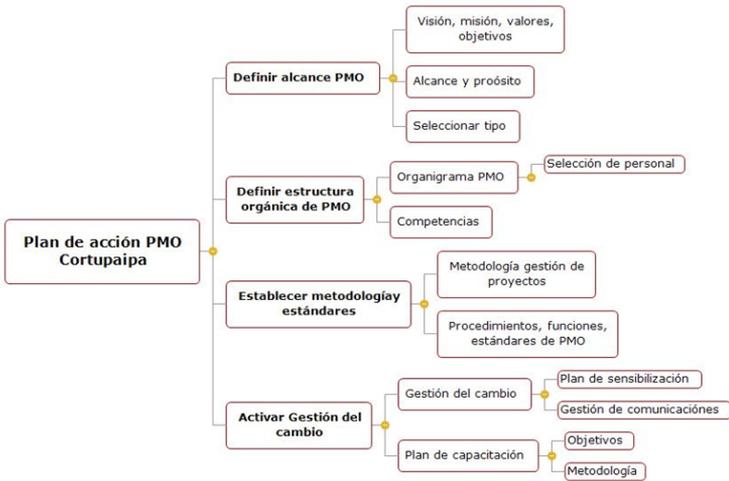
De acuerdo con la figura, para la definición del plan de acción de la PMO del CIT en Cortupaipa se deben establecer el alcance, la estructura de la PMO, los estándares y los métodos de activación al cambio de la organización (figura 13).

### Conclusiones

La investigación realizada desde la intervención de la actividad turística tuvo la finalidad de brindar mejores prácticas relacionadas con la gestión de proyectos que permitan mostrar a todos los involucrados que siempre existirán procesos de mejoramiento continuo y actividades para

producir con mayor eficiencia al interior de una organización. De acuerdo con la fundamentación del PMI, la gestión de proyectos es un aspecto crítico de cualquier negocio u organización que tenga como finalidad alcanzar sus metas y objetivos de manera eficiente y efectiva. Según el Project Management Institute (2017), un proyecto exitoso requiere una cuidadosa planificación, control y monitoreo de cada proceso involucrado. Al hacerlo, es posible lograr la triple restricción de tiempo, costo y alcance, que son cruciales para el éxito de cualquier proyecto.

Figura 13.  
Plan de acción PMO en CIT de Cortupaipa.



Fuente:

Álvarez, Gama y Gamba (2022).

La realización de una propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos se ajustará no sólo a las necesidades de la oficina de turismo, sino a la demanda de necesidades y aportes que requiere el sector turístico y hotelero del departamento,

debido a que los gobiernos de todo el mundo reconocen la importancia de adoptar estándares internacionales y mejorar prácticas en su gestión de proyectos, como es el caso de los públicos. Con el objetivo de garantizar un uso efectivo y eficiente de los recursos, las entidades gubernamentales están implementando pautas que se alineen a los estándares globales, buscando mejorar los procesos y resultados de gestión de proyectos. Este interés se consolida más en el sector turístico hoy debido al golpe ocasionado por la crisis generada por la Covid-19, que requiere de aportes de planeación para lograr una reactivación económica en los destinos turísticos.

El proceso realizado durante esta investigación genera alternativas de análisis de cómo, a partir de la creación de un Centro de Innovación en Turismo, se pueden generar de manera general proyectos que deben estar orientados a los objetivos estratégicos de la organización, en relación con la política, misión, visión y cultura organizacional.

A partir de este proyecto de investigación, se quiere evidenciar y validar métodos, compararlos con otras experiencias significativas a nivel latinoamericano, aportando propuestas de mejoramiento enmarcadas dentro de la estrategia de competitividad para destinos turísticos, en este caso mediante la gestión y dirección de oficinas de proyectos a través de un centro de innovación en la Corporación de Turismo de Paipa (Cortupaipa).

Este estudio examinó la importancia de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en una organización turística. La investigación concluyó que una oficina de gestión de proyectos (PMO) puede contribuir a las necesidades únicas y, por supuesto, a la gestión turística de las organizaciones y actores que hacen parte de un territorio. Los hallazgos indicaron que una PMO debe ser liderada por conocedores de la disciplina de turismo debido a que es una característi-

ca única esencial para el éxito de los proyectos generados en turismo. Esta característica única requiere el nombramiento de un director técnico, además del gerente de la oficina de planificación y ejecución.

Un CIT debe generar beneficios de capacitación y formación a cada uno de los actores de la actividad turística, tanto administrativos como operativos, para mejorar la calidad en la prestación de servicios a partir de las buenas prácticas sostenibles y lineamientos de bioseguridad empresarial, mejorando la eficiencia a través del ahorro y mayores ventas para lograr una mejora de la productividad y competitividad turística frente a otros destinos. Esto convierte la actividad turística en una oportunidad social y contribuye a mejorar la calidad de vida de los residentes, para que se beneficie su núcleo familiar a partir del turismo, ya que puede ser una actividad complementaria a sus actividades diarias, con lo que se puede obtener un mayor incremento en los niveles de colaboración, cooperación, comunicación y liderazgo entre los empresarios y residentes, para lograr una reactivación económica en esta época de crisis generada por la pandemia del coronavirus, pues sin duda el turismo ha sido uno de los sectores más afectados.

Se deben realizar alianzas y convenios interinstitucionales entre los sectores públicos y privados en el contexto local, provincial, regional y nacional, con el objeto del fortalecimiento de la gestión, diseño y ejecución de proyectos y programas de desarrollo territorial, planes de formación, campañas de dinamización del liderazgo emprendedor, así como el impulso de la investigación sobre temas que sean de interés turístico.

## Referencias

Acevedo, M. F. (2014). Centro de Innovación Social - Gobierno colombiano, *Revista Dinero*. <http://www.>

- dinero.com/administracion/articulo/centro-innovacion-social-gobierno-colombiano/135690
- Acosta Puertas, J. (2011). *Políticas productivas de innovación y regiones y el desarrollo de parques científicos y tecnológicos entre nación, regiones, empresas y universidades*. <http://www.colombialider.org/wp-content/uploads/2011/07/Pol%C3%ADtica-Productiva-Innovacion-y-parques-tecnol%C3%B3gicos-Julio-2011.pdf>
- Álvarez Saousa, A.; Rego Velga, G.; Leira López, J.; Gomis Rodríguez, A.; Caramés Valo, R. y Andrade Suárez, M. J. (2008). Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio, *ROTUR, Revista de Ocio y Turismo*, 1, 19-50.
- Barragán Santos, A. M. y Heredia Munar, C. (2018). *Diseño de modelo para la implementación de la oficina de gestión de proyectos (PMO) de dirección, con estándar PMI, para H2O Consulting, SAS, pyme de consultoría colombiana en el sector de infraestructura y obra civil* (tesis magíster en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión). Universidad Externado de Colombia. [https://bdigital.uxernado.edu.co/bitstream/001/758/1/AMA-Spa-2018-Dise%C3%B1o\\_de\\_modelo\\_para\\_la\\_implementacion\\_de\\_la\\_oficina\\_de%20gesti%C3%B3n\\_Trabajo.pdf](https://bdigital.uxernado.edu.co/bitstream/001/758/1/AMA-Spa-2018-Dise%C3%B1o_de_modelo_para_la_implementacion_de_la_oficina_de%20gesti%C3%B3n_Trabajo.pdf)
- Barato, J. (2015). *El director de proyectos a examen: guía de estudio en español para la capacitación del director del proyecto*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bera, M. (s.f.). *Los beneficios de una oficina de gestión de proyectos*. <https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/projectmanagement/losbeneficios-de-una-oficina-de-gestion-de-proyectos>
- Centro de Innovación Turística - Andalucía Lab. (2012). *Servicios y formación en innovación turística para pymes y profesionales*. <http://www.andalucialab.org/>
- Córdoba Padilla, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe.

- Gómez, D.; Vidal, C. y Pardo, G. (2013). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (Project Management Office - PMO) para la vicepresidencia de ingeniería de HVM ingenieros Ltda.* (trabajo de grado). Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- López, E. (2014). *PRINCE2 – Otra metodología para la gestión de proyectos.* <https://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2014/12/20/prince2-otra-metodologia-para-la-gestion-de-proyectos/>
- López, Z. (2015). *Importancia de la oficina de gestión de proyectos.* <http://elempresario.mx/management-mrkt/importancia-oficina-gestion-proyectos>
- Mark, F. S. (2017). La innovación: el gran regalo de la historia, *Revista de la OMPI.* [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2017/03/article\\_0003.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2017/03/article_0003.html)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Plan sectorial de Turismo 2018 – 2022. “Por un turismo que construye país”.* [https://www.academia.edu/37607682/Plan\\_Nacional\\_Sectorial\\_del\\_Turismo\\_2018\\_-2022](https://www.academia.edu/37607682/Plan_Nacional_Sectorial_del_Turismo_2018_-2022)
- Moya, R. (2014). *¿Qué es la innovación? Parte I (conceptos y ejemplos).* <http://jarroba.com/que-es-lag-innovacion-parte-i-conceptos-y-ejemplos/>
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones.* Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6ta. ed.). Washington, DC: PMI.
- Redondo, A. (2020). *Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office - PMO).* <http://alredsa.blogspot.com/2020/02/oficina-de-gestion-deproyectos-project.html>
- Tobón, S. (2013). *La innovación social: herramienta clave para la inclusión.* Centro de Pensamiento Social. <http://innoexplora.fundacionctic.org/2012/09/21/la-innovacion-social-herramienta-clave-para-la-inclusion>

## **Turismo alternativo y agencia: Explorando su relación en jóvenes campesinos indígenas de San Mateo Ozolco (Puebla)**

*Dominic P. H. Faux*  
*Ángel David Flores Domínguez*  
El Colegio de Tlaxcala, AC

### **Resumen**

La comunidad agrícola de San Mateo Ozolco, en el municipio de Calpan (Puebla), organiza anualmente una feria gastronómica, la feria del pulque y eventos culturales como el festival Entre Volcanes, que atraen cantidades importantes de turistas. No obstante, es preciso que estas y otras actividades orienten su gestión hacia un turismo alternativo que se diferencie de lo masivo, que planee para el futuro y desde la propia comunidad, que sea protagonizado por actores creativos e innovadores que buscan su propio desarrollo y el consenso de las partes involucradas (Ibáñez & Rodríguez Villalobos, 2012).

La investigación presentada toma como referente teórico la agencia (Claasen, 2016), la cual se soporta en la autonomía de pensamiento (momento reflexivo), así como en la libertad para actuar (momento de acción), y que para este caso es acotada a los actores locales del turismo de San Mateo Ozolco.

Este trabajo presenta la co-construcción de un proceso para el fortalecimiento de la agencia en jóvenes campesinos indígenas de San Mateo Ozolco, en Puebla, orientada

a la gestión de un turismo alternativo, a través de la investigación-acción participativa. Se eligió trabajar con jóvenes dado que la mayor parte de las investigaciones sobre turismo alternativo y la agencia en comunidades originarias no abordan explícitamente a este grupo o se realiza de manera marginal.

Los resultados se estructuran sobre (a) el perfil del visitante actual y potencial a San Mateo Ozolco derivado de encuestas; (b) la información obtenida del diagnóstico, entrevistas y observación participante con jóvenes indígenas actores del turismo en la comunidad; para (c) analizarse con base en las categorías conceptuales de *agencia y turismo alternativo*, para definir un plan de mejora.

En un segundo momento se reportan los logros del proceso formativo orientado a la consolidación de agencia turística con los jóvenes campesinos indígenas de la comunidad, a partir de las áreas de mejora definidas colectivamente y plasmadas en el plan de mejora. Continuando con la espiral de IA, se incluye una reflexión colectiva sobre el desarrollo o fortalecimiento de la agencia turística, en donde se muestra lo acontecido a partir del diálogo horizontal establecido con los actores.

Finalmente, el enfoque está en evidenciar la trascendencia que el constructo agencia de los jóvenes posee en la conceptualización del desarrollo endógeno, especialmente cuando se incorpora al territorio la gestión del turismo alternativo.

Palabras clave: *territorio originario, investigación-acción, juventudes.*

## **Introducción**

El turismo constituye una de las áreas más dinámicas e importantes para las economías de diversas naciones, ya

que da empleo a uno de cada diez habitantes y contribuye con 10% al PIB mundial, y en países como Aruba o Santa Lucía representa hasta 60% de su PIB PIB (WTTC, 2020). No obstante, la intensidad turística global, registrada en las llegadas internacionales, ocupación hotelera, captación de divisas, entre otros indicadores, disminuyó casi 80% a raíz de la pandemia por la Covid-19 (Naciones Unidas, 2020).

No debe olvidarse que los años previos a la pandemia se caracterizaron por manifestaciones en rechazo al *overtourism* en diferentes partes del mundo, fenómeno que, ante su aumento, ha motivado el surgimiento de estudios de corte crítico desde finales del siglo pasado (Sector, 2020). Por tanto, la pausa que representó la pandemia debería aprovecharse como una nueva oportunidad, para que gobiernos, empresas, organizaciones civiles, academia y demás actores reflexionen con mayor profundidad sobre otras maneras de gestionar el turismo que atenúen sus efectos nocivos e incidan favorablemente en los territorios.

Al respecto, la política turística en México asume como necesaria una reestructuración social, ética y económica del turismo, para que se reconozca como un derecho que incluya a todos los sectores de la población, especialmente a los más vulnerables, que permee en todas las regiones, destinos y comunidades, generando bienestar social (Sector, 2020). Por consiguiente, el logro de tales propósitos requiere esclarecer algunas cuestiones, entre ellas lo que debe entenderse por bienestar social o por inclusión de la población, así como las maneras para su territorialización considerando las especificidades socioculturales y económicas tanto regionales como locales.

La solución a estas y otras interrogantes representa áreas de oportunidad para la formulación o replanteamiento de políticas que promuevan formas alternativas para pensar y operar el turismo, sustentadas en el cuidado ambiental y

de la cotidianidad de las comunidades receptoras, al igual que la preservación de tradiciones y demás manifestaciones culturales (Ibáñez & Villalobos, 2012). En este sentido, la participación local debe ser la base para la construcción de tales alternativas.

A propósito de lo anterior, el turismo alternativo como paradigma de investigación emerge a partir de la búsqueda de un turismo más humano, social, cultural y ambiental, que se diferencie del turismo tradicional o de masas, dado que este último privilegia el negocio sin reflexionar sobre las diversas afectaciones que provoca (Ibáñez & Villalobos, 2012; Pereiro, 2015; González, Thomé y Osorio, 2019). Este turismo diferente debe considerar como un aspecto fundamental promover y fortalecer la cohesión social mediante la participación activa de la población local en todas las etapas, desde su concepción hasta su desarrollo. Aunado a ello, se requiere de la distribución equitativa de beneficios económicos y la asignación de responsabilidades, además de contribuir a la reafirmación de la identidad, al arraigo territorial y de fortalecer la comunicación interna (Saragos-Méndez *et al.*, 2013).

En contraposición, el turismo tradicional ha sido asociado con efectos no deseados como saturación del espacio (Gómez-Merino *et al.*, 2013), degradación ambiental (Luna-Cabrera *et al.*, 2020), dependencia económica de los locales hacia las empresas turísticas externas, muchas de ellas transnacionales, que además aprovechan intensivamente y agotan los recursos del lugar y se benefician de la disponibilidad de mano de obra (Taylor, 2016).

Es notable la oportunidad derivada del interés turístico por el patrimonio rural, situación propicia para atraer a quienes valoran las experiencias de vivir la realidad del campo, con sus tradiciones y cotidianidades. Sin embargo, ha sido documentado cómo el contacto entre turistas

y residentes de comunidades rurales y pueblos originarios puede derivar en la no autoadscripción étnica de algunos pobladores o el ocultamiento de su identidad ante el estilo de vida moderno de los visitantes (Juárez-Sánchez & Ramírez-Valverde, 2013). Por tanto, atenuar esta influencia cultural de lo urbano sobre lo rural requiere el fortalecimiento de organizaciones sociales e instituciones locales, la construcción de mecanismos para relacionarse con lo externo y el desarrollo de aprendizajes colectivos y trabajo colaborativo, aspectos que influirán positivamente en un mayor control y apropiación local de las actividades turísticas (González *et al.*, 2019).

Al respecto, el rol de los jóvenes rurales, como actores turísticos comunitarios con agencia para la transformación social y el desarrollo económico local-regional, no ha sido abordado suficientemente en la literatura (Juárez-Sánchez & Ramírez-Valverde, 2013). En este sentido, el turismo rural gestionado adecuadamente puede representar alternativas económicas para aquellos jóvenes que opten por permanecer en la comunidad en lugar de migrar hacia la ciudad, contribuyendo así a un mayor arraigo (Juárez-Sánchez & Ramírez-Valverde, 2013).

La *agencia* es la capacidad de causar acciones intencionales y modificar las perspectivas de vida de manera consciente y a voluntad (Quintanilla, 2017). Por tanto, la expresión de la agencia de los jóvenes rurales debe contribuir a disminuir la desestructuración individual y colectiva de la comunidad (Quintanilla, 2017), así como a la revaloración de su patrimonio e identidad anclada al territorio.

Mediante el ejercicio de su agencia, los jóvenes planificarán con mayor concreción el curso de sus vidas, más allá del rol social que se les asigna, de las presiones económicas que enfrentan, así como de la gerontocracia y demás estructuras de poder internas que limitan su actuar (Mosse, 2004). En

este sentido, la agencia requiere, para su expresión individual y colectiva, un proceso de autodescubrimiento de las capacidades potenciales y desarrolladas de los jóvenes, a partir del cual visualicen posibles escenarios de sus vidas y prioricen su actuar (Sen, 2000; Quintanilla, 2017).

Justo este autodescubrimiento conforma el interés de este trabajo, el cual tuvo como objetivo la co-construcción y fortalecimiento de la agencia para la gestión de un turismo alternativo en jóvenes campesinos indígenas de la comunidad de San Mateo Ozolco, en Puebla, actividad que puede contribuir al desarrollo endógeno en el territorio. La intención de trabajar en esta comunidad responde a la incursión de algunos jóvenes en el turismo, mediante la feria del pulque y otras actividades, aunado al potencial turístico de la región, la cual está próxima a urbes como Atlixco, Huejotzingo, Cholula y la ciudad de Puebla, que son destinos ya posicionados.

Ante situaciones emergentes como la reciente pandemia por la Covid-19, se vislumbra que la agencia individual y colectiva de los actores locales, especialmente los jóvenes de las comunidades con potencial turístico, será determinante para poder responder a este y otros desafíos emergentes. De igual forma, desarrollar proyectos turísticos puede favorecer el que los actores retomen las riendas de sus propias vidas y se liberen de presiones externas que condicionan sus realidades (González Morales & Prieto Borrazás, 2022). Por tanto, el estudio de caso abordado plantea que, a través de los actores locales y su capacidad de agencia, es posible transformar la realidad de una comunidad mediante un proyecto turístico.

En este orden de ideas, se presentan a continuación los conceptos que soportan esta investigación, comenzando por el *turismo alternativo* y *agencia*, seguidos de la noción de *juventud*, poniendo énfasis en el contexto indígena.

Los apartados subsecuentes detallan aspectos contextuales del sitio de estudio y el proceso de investigación-acción participativa llevado a cabo. Posteriormente se detallan y discuten los hallazgos y logros obtenidos, para concluir con algunas reflexiones finales sobre los alcances de la investigación y las oportunidades identificadas para profundizar y dar continuidad al trabajo.

### **Turismo alternativo**

Es importante considerar que, al incursionar en el turismo, sujetos y territorios experimentan cambios y transformaciones en su cotidianidad, pero se pueden mantener dentro de límites aceptables mientras se gestione adecuadamente. Así, el turismo alternativo, como paradigma emergente, precisa modelos de gestión que partan de las realidades locales y regionales y se adecúen a ellas, propiciando la participación amplia de los actores locales.

El turismo alternativo puede ser pertinente en los espacios rurales, en parte por las estructuras sociales existentes, ejemplificadas en las relaciones familiares o las de género, pero mayormente debido al complejo sistema de relaciones sociales, saberes y tradiciones que existen y se resguardan en estos lugares. A diferencia de la visión moderna sobre los espacios rurales, en donde se les considera como territorios rezagados necesitados de asistencia social para su desarrollo (Ruiz-Ballesteros, 2017), en el marco del turismo alternativo es posible transitar hacia una concepción de lo rural como lugares cargados de identidades, tradiciones, prácticas y memorias colectivas, vinculadas estrechamente con el patrimonio comunitario.

El turismo alternativo intenta conjugar el desarrollo económico orientado al bienestar social local, con la sustentabilidad ambiental y la continuidad de los ecosistemas, al tiempo que preserva la cultura, lo que es aún más

relevante en el contexto de pueblos y comunidades originarias, para quienes la forma de vida está íntimamente ligada a las formas de producción agropecuaria (Ruiz-Ballesteros, 2017). Sin embargo, debe advertirse que la concepción de turismo alternativo va más allá de asumirlo como una modalidad o variante de otras propuestas turísticas.

Al respecto, se reconoce una cierta similitud del turismo indígena con el turismo alternativo (González, Thomé y Osorio, 2019); no obstante, el primero nace de un imaginario occidental en donde el pueblo indígena asume un rol pasivo o estático como escenario para adornar una fotografía que no persigue resaltar aquellos elementos propios y profundos de la vida indígena, como las dinámicas sociales o los anhelos de sus habitantes, por mencionar algunos (De la Maza, 2015). Por tanto, se requiere de que el turismo alternativo fomente lo comunitario, sea participativo, sustentable, inclusivo y ecológico, que abone al proceso de construcción territorial y fortalezca identidades (Pereiro, 2015).

Otro elemento relevante es que las iniciativas de turismo alternativo generen beneficios económicos para la comunidad, para lograr su sostenibilidad, pero sin que este beneficio comprometa los demás elementos descritos (Ruiz-Ballesteros, 2017). Es prioritario que lo económico contribuya al arraigo, reinvertiendo en el lugar y fomentando el emprendimiento social y generando más alternativas ocupacionales para los comunitarios, que sean complementarias de sus actividades cotidianas (Boisier, 2010). Es importante resaltar que las actividades turísticas no han de reemplazar las actividades económicas existentes, para no fomentar la dependencia y limitar el cambio dentro del territorio (Taylor, 2016). Finalmente, ha de fomentar la construcción de redes horizontales locales para la circulación de bienes y servicios.

Se observa entonces que transitar hacia el turismo alternativo implica afrontar retos y aprovechar oportunidades, para lo cual los actores locales deben estar preparados y dispuestos a incorporar herramientas conceptuales y metodológicas complementarias de su conocimiento y praxis. Por tanto, acá se propone que el ejercicio del turismo alternativo implica la construcción de conocimiento y aprendizajes comunitarios en cuatro dimensiones, de manera análoga con una carretera de cuatro vías, las cuales están continuamente interconectadas y que llevan al mismo destino. Las vías son los requerimientos materiales para el desarrollo de la actividad (infraestructura), la preservación del patrimonio como elemento de arraigo e identidad en el lugar (territorio), la construcción de relaciones entre actores (social) y la generación de beneficios monetarios (económico).

### **Agencia**

Mediante la expresión de la agencia, los sujetos toman conciencia de su situación y adquieren seguridad sobre cómo abordar las problemáticas a las cuales se enfrenta (Fraser & Honneth, 2003). Bajo esta lógica, la agencia se entiende como la capacidad de un agente para actuar libremente, esto es, establecer metas sin coerción, de forma autoeficaz, con control (Alkire, 2007; Ibrahim & Alkire, 2007).

Con base en los autores previamente referidos, se puede deducir que la agencia facilita al poseedor interactuar con la otredad, permite al agente tener objetivos y un propósito. No obstante, cabe advertir que la agencia no es universal, más bien es dominio dependiente, ya que un agente no puede tener desarrollados todos los aspectos de su vida de la misma forma, sino que tendrá ciertos intereses y capacidades que harán que ciertos elementos se desarrollen más que otros.

La agencia existe tanto a nivel individual como colectivo. La agencia individual se desarrolla a partir de las capacidades, valores y deseos de cada actor; requiere de un proceso de negociación con uno mismo y con la sociedad en donde incide; y opera mediante la fijación de metas con base en el conocimiento de la cultura, valores, identidad y territorio en donde se vive, además del aspecto material (Alkire, 2007; Claasen, 2017; Quintanilla, 2017).

A nivel colectivo se requiere escuchar las voces, a través del manejo del lenguaje, las organizaciones, la representación. Por tanto, en lo individual como en lo colectivo, la agencia se manifiesta en llevar a cabo acciones intencionales, lo cual implica que los agentes tomen control y definan lo que esperan de su vida (Alkire, 2007; Ibrahim & Alkire, 2007; Quintanilla, 2017).

Se visualiza entonces que, mediante la agencia, los agentes locales están mejor posicionados para el diseño y ejecución de planes y acciones para incidir en sus territorios. De esta manera, se proponen cuatro aspectos básicos o categorías de la agencia, como altamente prioritarias para su fortalecimiento: 1) sentido de vida, 2) autoconocimiento, 3) autorreconocimiento y 4) autogobernanza.

## **Juventudes**

Las legislaciones de diversos estados marcan como límite para ser joven el momento en el que el individuo cumple la mayoría de edad y pasa a ser considerado como adulto; sin embargo, se reconocen diferencias en lo que cada país identifica como joven, dependiendo de los fines políticos, socioculturales y económicos de sus instituciones oficiales (Naciones Unidas, 2021).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) introduce una definición de lo que es ser joven sin limitarse a la edad, aludiendo

a características socioculturales y actitudinales. Considera que el joven conlleva creatividad, que es capaz de realizar cambios, innovación social, participar de pleno en el desarrollo de sus sociedades, participar en la erradicación de la pobreza y de las iniquidades hasta fomentar una cultura de paz tanto para sí como para la comunidad donde vive y para el mundo en general (UNESCO, 2021). Si bien la UNESCO reconoce un límite de ser joven por la edad, va más allá al reconocer que este es un concepto relativo al contexto del lugar, por tanto, es una categoría cambiante y fluida.

Por su parte, Bourdieu (2002) reflexiona de manera crítica la categoría de joven, aludiendo que su utilización obedece principalmente a una cosmovisión occidental, en donde la categoría de joven sirve como elemento de control y sumisión hacia los llamados adultos maduros. En el mismo sentido, el autor argumenta que joven o maduro no se acota a una edad específica, sino que ambas categorías van de la mano con la actividad que cada uno desempeña, es decir, a un estudiante se le considera como joven, pero no a un ejecutivo o director de una empresa grande, aunque ambos tengan la misma edad biológica.

Se trata de que cada quien respeta su lugar, los jóvenes se divierten, los adultos dirigen. Así, una vez que el joven entra dentro de un cargo definido por la sociedad en la cual evoluciona, podrá ser considerado adulto (como ser considerados adultos frente a la ley después de haber cumplido la mayoría de edad), pero tratados como niños en otros aspectos. Es entonces un fenómeno social manipulable, por ello se reconoce desde las más grandes instituciones internacionales que es variable según el contexto (Bourdieu, 2002).

Cuando se habla de juventud en un contexto indígena, tener una definición y conceptualización precisas se complica aún más debido a que en muchos idiomas y culturas de los pueblos originarios no existe una traducción

directa de la palabra ni existe esta categoría en el desarrollo de una persona. La misma diversidad cultural impide tener un concepto homogéneo del significado de ser joven en los pueblos originarios (Pérez Ruíz, 2011).

Una complicación adicional es el hecho de que durante mucho tiempo e incluso hoy en día el ser indígena se asocia con una connotación negativa que afecta la identidad y propicia la renuncia de los sujetos a su cultura, lo cual afectan los procesos de etnización y da poder al grupo dominante de imponer una etiqueta y un nombramiento, discriminando así la forma de autodenominarse y de construir su propia identidad (Pérez Ruíz, 2011). Así, el concepto de juventud y de juventud indígena en la cosmovisión de los pueblos originarios implica procesos de resistencia ante las territorialidades manifestadas por la gerontocracia y por otras formas de poder que se manifiestan en la comunidad. Esas otras formas incluyen a las instituciones del Estado, así como a otros poderes fácticos que suelen estar profundamente arraigados en los usos y costumbres y estar ocultos de los ojos externos a la comunidad (Fraser y Honneth, 2003).

## **Materiales y métodos**

**Aspectos contextuales.** Con base en INEGI (2021), el pueblo de San Mateo Ozolco está considerado como una junta auxiliar del municipio de Calpan, perteneciente a la región de San Martín Texmelucan, en Puebla (figura 1). La parte llana y los valles tienen un clima templado con lluvias en verano, mientras que en zonas altas que pertenecen a las montañas el clima es frío, con un promedio de temperatura de 13° Celsius (City Facts, 2023).

Posee un gran número de atractivos naturales, montañas boscosas como la Sierra Nevada y varias barrancas, además de ser una de las entradas al Parque Nacional Izta-Popo

Zoquiapan. De igual forma, cuenta con algunos arroyos intermitentes provenientes de las faldas del volcán Iztacíhuatl. Cuenta con 2,890 habitantes, lo que corresponde a 19% de la población del municipio (INEGI, 2021). Está considerado como localidad rural y es una de las últimas poblaciones antes del paraje denominado como Paso de Cortés, en los límites entre los estados de Puebla y México.



Nota:  
Amavizca (2014). Ubicación de San Mateo Ozolco,  
municipio de Calpan, Puebla, México.

Los habitantes son de origen olmeca-xicalanca-chichimecas, aunque se podría definir como una región mestiza dada la migración y mezcla entre los pueblos en esta región, así como se expresa en lo sociocultural y en sus usos y costumbres (Testard, 2017). Reúnen identidad, tradición y folclore, patrimonio intangible manifestado en su sincretismo cultural, como la tradición de los wipets durante el carnaval, en su gastronomía, como el huixmole, un mole a base de pescado seco. Además, dicha identidad se concre-

tiza en sus fiestas tradicionales, como las fiestas patronales de la comunidad en honor a San Matías y a San Mateo, pero también se reflejan en la conservación de sus espacios arquitectónicos, su patrimonio material, principalmente una iglesia (Sedesol, 2013).

La actividad preponderante es la agropecuaria, y los principales cultivos se dan en maíz y frijol, además de que se crían aves de corral. Se ubica a unos 45 kilómetros de la capital del estado; San Mateo Ozolco presenta rezago social y marginación muy altos (Inafed, 2020).

### **Abordaje metodológico**

Se utilizó un enfoque epistémico de investigación-acción participativa, emanado del paradigma crítico que cuestiona la realidad (Briones, 1996) y propugna por la co-creación de conocimientos a través de la práctica social y la interacción colectiva entre el investigador y los co-investigadores o participantes (Jennings, 2010), que derive en la transformación de la realidad social de los sujetos que intervienen en el proceso (Jennings, 2010).

Un precursor de la investigación-acción (IA) fue el psicólogo social Kurt Lewin en la búsqueda de una práctica científica que tuviera como objetivo mejorar las condiciones de vida y aprender de su propia experiencia, atendiendo a valores y fines compartidos (Castellanos, 1998). Su modelo constituye un vaivén entre reflexión y acción, fundamentado en la unión entre práctica y proceso investigativo, y se basa en la decisión del grupo y el compromiso con la mejora (Castellanos, 1998).

Según Lewin (Castellanos, 1998), se reconocen cuatro fases básicas en la IA: planificación, actuación, observación y reflexión. Así, este proceso participativo y democrático busca integrar todo el proceso, para encontrar soluciones a temas de importancia para los participantes (Nelson, 2013).

En este enfoque, la generación de conocimiento recae en todos los involucrados, evitando la diferenciación entre investigador e informantes, propia de otras epistemologías. Otra característica es que implica una evaluación y modificaciones cíclicas derivadas del proceso de aprendizaje, en donde la conclusión de un primer ciclo de investigación es el comienzo de un segundo ciclo, lo que representa una oportunidad para el contraste teórico-empírico y hacer los ajustes pertinentes. En el mismo sentido, los resultados de investigación siempre son parte de un nuevo ciclo del proceso (Nelson, 2013).

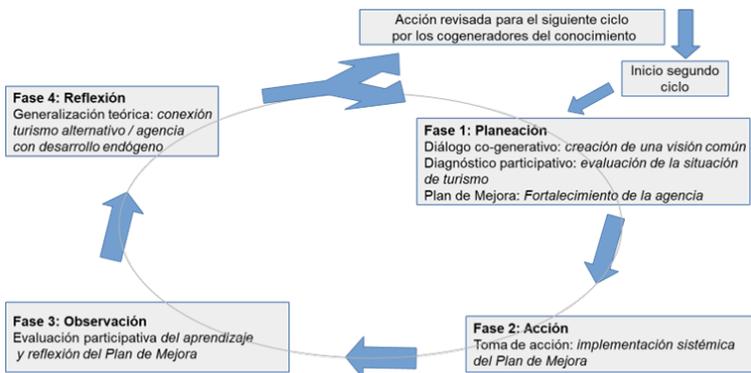
La IA participativa fomenta el involucramiento de todos los actores, desde el diseño de la idea y la toma de decisión colaborativa hasta la apropiación del proyecto resultante (Pastor-Alfonso & Espeso-Molinero, 2015). Se basa en las habilidades reales de los lugareños, a través del reforzamiento de su agencia, pero a partir de lo ya existente, no de lo que falta, además de adecuar los contenidos a los entendimientos locales dentro del contexto cultural y social. Ello implica no nada más conocimiento puro, sino fomentar la capacidad analítica y crítica, la capacitación técnica y habilidades de gestión. Todo ello, manteniendo la motivación y confianza (Pastor-Alfonso & Espeso-Molinero, 2015).

El proceso metodológico se estructuró en cuatro fases consecutivas, que corresponden a un primer ciclo de investigación:

- 1) Identificación de los componentes de la agencia expresados en un turismo alternativo gestionado por jóvenes campesinos indígenas de la comunidad, para la definición de un plan de mejora para el fortalecimiento de la agencia turística.
- 2) Acompañamiento en la implementación del plan de mejora con los jóvenes.

- 3) Reflexión colectiva sobre los alcances en el desarrollo de la agencia para el replanteamiento de la estrategia y de nuevas incógnitas de investigación.
- 4) Discusión sobre las implicaciones que la agencia de jóvenes campesinos indígenas posee en el desarrollo endógeno, potenciado por el turismo alternativo. La figura 2 muestra de manera esquemática la articulación de las cuatro fases en este estudio.

Figura 2.  
Diagrama de flujo del proceso de investigación-acción participativa con jóvenes campesinos indígenas en San Mateo Ozolco.



Nota:  
Elaboración propia basada en Byrne (2004).

La fase 1 contempló la generación de información mediante observación participante, un diagnóstico comunitario y entrevistas semiestructuradas con jóvenes de la comunidad, para indagar sobre su desempeño, sus limitantes y sus anhelos como actores que han incursionado en el turismo. La fase 1 se realizó entre febrero y diciembre de

2021. Se entrevistó a 15 jóvenes de la comunidad, de los cuales la mitad han emigrado en su momento a los Estados Unidos, y tres más vivieron parte de su infancia fuera de la comunidad. Todos los jóvenes se dedican a la agricultura y complementan sus ingresos económicos con otras actividades, como herrería, carpintería, servicio de transporte, servicios turísticos y sector servicios en general.

Se diseñó una matriz conceptual de doble entrada (tabla 1), en donde las filas correspondieron a las cuatro categorías de la agencia previamente señaladas, mientras que las columnas a las cuatro categorías del turismo alternativo, lo cual genera 16 celdas o espacios de interacción posibles. Esta matriz se utilizó para analizar la información resultante del trabajo de campo, lo cual permitió identificar fortalezas y áreas de oportunidad para que los jóvenes campesinos indígenas expresen mejor su agencia en el turismo alternativo, lo cual dio paso a la construcción del plan de mejora.

La fase 2 correspondió a la ejecución del plan de mejora, instrumentado mediante acciones formativas y de acompañamiento con los jóvenes, para el fortalecimiento de la agencia turística, lo cual se realizó con los mismos actores de enero a mayo de 2022. La fase 3 incluyó sesiones de trabajo con los jóvenes en donde se reflexionó colectivamente sobre los logros y faltantes del proceso formativo; todo ello, entre junio y agosto de 2022. La fase 4 se orientó a la construcción teórica de los vínculos de la agencia de jóvenes actores del turismo alternativo con el desarrollo endógeno en territorios indígenas, entre septiembre y diciembre de 2022.

## **Resultados y discusión**

**Agencia de jóvenes campesinos indígenas en el turismo alternativo.** Esta sección muestra los resultados de la fase 1, relativos al análisis de la información diagnóstica,

Tabla 1.  
Matriz de operacionalización de las categorías de análisis de agencia y turismo alternativo.

	TURISMO ALTERNATIVO				
	Enfoque territorial (ET). Fortalece la identidad territorial al mostrarse la realidad social, económica, ambiental y cultural, tal como es. La cultura local y los saberes ancestrales, se abren al diálogo con lo externo; Favorece el arraigo de la población; Minimiza impactos ambientales negativos; Procura incidir en la gestión de conflictos internos.	Infraestructura (I) Fomenta el uso de ecoetnologías para la construcción y producción de alimentos mediante sistemas sustentables.	Enfoque social (ES). Infiuye en la construcción y fortalecimiento de instituciones horizontales comunitarias y/o colectivas; Se gestiona desde lo local por actores del lugar, permite la participación de estemos previo consentimiento y a solicitud de la comunidad. Busca la participación social y la equidad de género e intergeneracional.	Enfoque económico (EE). El beneficio económico contribuye al arraigo, mediante la reinversión de excedentes en el lugar; Fomenta el emprendedurismo social, permitiendo a los lugareños tener alternativas económicas complementarias; No desplaza a otras actividades productivas en el territorio, más bien las complementa, mediante la generación de redes horizontales locales de circulación de bienes y servicios.	
AGENCIA DE LOS JÓVENES CAMPESINOS INDÍGENAS	<p><b>Autoregulación del comportamiento (Ac).</b> Los jóvenes se proyectan en su entorno o bien manifiestan ese anhelo; Son capaces de autogestionar sus emociones (resistencia a la frustración, resiliencia, paciencia, adaptación al cambio, equanimidad, capacidad de negociación, entre otras cualidades). En lo individual, son proclives al cambio, analizan críticamente pros y contras de sus proyectos personales, reconocen la complejidad de relaciones interpersonales. Piensan y actúan positivamente, muestran ganas de aprender y valoran los conocimientos que les son de utilidad.</p>	Ac / ET	Ac / I	Ac / ES	Ac / EE
	<p><b>Autoconocimiento (Ac).</b> Los jóvenes demuestran abiertamente su autodignidad e identidad territorial, tanto en lo individual como de manera colectiva. Sus acciones se rigen por valores y creencias (autodirección del comportamiento); Analizan problemáticas locales y posibles soluciones. Exhiben su territorialidad; Valoran su patrimonio y lo protegen.</p>	Ac / ET	Ac / I	Ac / ES	Ac / EE
	<p><b>Sentido de vida (SV).</b> Los jóvenes cuentan con un proyecto de vida claro, entienden los esfuerzos que ello implica para lograrlo y están dispuestos a relajarse. Identifican sus capacidades y limitantes, así como lo medios para solventarlos. Priorizan los proyectos comunitarios o colectivos sobre los individuales. Confían en el éxito del proyecto; prevén y planean a largo plazo. Buscan la preservación de sus costumbres y tradiciones.</p>	SV / ET	SV / I	SV / ES	SV / EE
	<p><b>Autoreconocimiento (Ar).</b> El colectivo identifica y valora las capacidades individuales y de liderazgo que exhiben ciertos integrantes, favoreciendo el reconocimiento propio a partir del reconocimiento de los demás. Este autoreconocimiento se expresa en mayor autoconfianza y autestima, mayor poder de convocatoria, de comunicación, de toma de decisiones, de convencimiento, de empatía. Analiza críticamente las propuestas externas y diferencia aquellas que aportan a sus intereses colectivos.</p>	Ar / ET	Ar / I	Ar / ES	Ar / EE

Nota:  
Elaboración propia.

de entrevistas y de la observación participante con jóvenes indígenas actores del turismo en la comunidad. Los hallazgos se sistematizaron en una matriz con las categorías conceptuales de *agencia* y *turismo alternativo*, que se muestra en la tabla 2. El análisis de dicha información permitió la construcción colectiva del plan de mejora.

Con base en el análisis de la tabla 2, se detectaron diferentes aspectos en los que los jóvenes indígenas no han manifestado su agencia como actores del turismo alternativo. Es interesante notar que las oportunidades para detonar la agencia son co-creadas entre los actores locales y el investigador, en donde los conocimientos más técnicos y teóricos son aportados por este último, mientras que los actores locales poseen el conocimiento territorial y cotidiano.

Sobre las áreas de mejora identificadas, los jóvenes no actúan completamente como un colectivo, mientras que su ejercicio del turismo no está siempre alineado con sus vidas cotidianas, ya que promocionan un ecoturismo basado en actividades al aire libre, como cuatrimotos, tirolesa, pesca, bicicleta de montaña y motocross. También se observó que no hay consensos sobre la valoración e importancia que le atribuyen al patrimonio tangible e intangible, lo cual genera problemas para el reconocimiento del patrimonio local de forma colectiva.

De igual manera, siguen existiendo imaginarios distintos sobre el territorio y diferentes entendimientos del turismo dentro de dicho territorio, lo cual queda evidenciado en el hecho de que se han introducidos muchas tecnologías modernas, fertilizantes y pesticidas químicos en la producción agropecuaria, así como se ha desarrollado una infraestructura turística no basada en las formas tradicionales de construcción. Las nuevas generaciones no están interesadas en el idioma indígena o las tradiciones y tienen sus miradas hacia EEUU y su cultura, lo que se evidencia en su forma

Tabla 2.

Identificación de la agencia de los actores en el turismo alternativo.

	TURISMO ALTERNATIVO			
	<b>Enfoque territorial (ET).</b> Fortalece la identidad territorial al mostrarse la realidad social, económica, ambiental y cultural, tal como es; La cultura local y los saberes ancestrales, se abren al diálogo con lo externo; Favorece el arraigo de la población; Minimiza impactos ambientales negativos; Procura incidir en la gestión de conflictos internos.	<b>Infraestructura (I)</b> Fomenta el uso de ecotecnologías para la construcción y producción de alimentos mediante sistemas sostenibles.	<b>Enfoque social (ES).</b> Influye en la construcción y fortalecimiento de instituciones horizontales comunitarias y/o colectivas; Se gestiona desde lo local por actores del lugar; permite la participación de actores externos previo consentimiento y a solicitud de la comunidad. Busca la participación social y la equidad de género e intergeneracional.	<b>Enfoque económico (EE).</b> El beneficio económico contribuye al arraigo, mediante la reinversión de excedentes en el lugar; Fomenta el emprendedurismo local, permitiendo a los lugareños tener alternativas económicas complementarias. No desplaza a otras actividades productivas en el territorio, más bien las complementa, mediante la generación de redes horizontales locales de circulación de bienes y servicios.
<b>Autorregulación del comportamiento (ARc).</b> Los jóvenes se proyectan en su entorno o bien manifiestan ese anhelo; Son capaces de autogestionar sus emociones (resistencia a la frustración, resiliencia, paciencia, adaptación al cambio, ecuanimidad, capacidad de negociación, entre otras cualidades); En lo individual, son proclives al cambio, analizan críticamente pros y contras de sus proyectos personales, reconocen la complejidad de relaciones interpersonales. Piensan y actúan positivamente, muestran ganas de aprender y valoran los conocimientos que les son de utilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problema de resiliencia a la frustración cuando se enfrentan con el mundo exógeno (falta de reconocimiento de la complejidad de relaciones interpersonales)</li> <li>- Los jóvenes entienden el contexto y entorno en el cual se encuentran a nivel local</li> <li>- El turismo que se está desarrollando se basa en la realidad social y económica (se adaptan a la situación en la cual se encuentran)</li> <li>- No hay una construcción común de la crítica – problema de sentido subjetivo colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra de capacidad de cambio (quieren desarrollar construcciones más eco-amigables no nada más para el turismo pero también para el medio ambiente)</li> <li>- Muestran paciencia en el desarrollo de su actividad (entienden que se tiene que desarrollar por etapas aunque falta planeación y en particular ordenamiento de las diferentes etapas del desarrollo del negocio como el desarrollo de infraestructura y el cambio de forma de producción)</li> <li>- Gana por la obtención de nuevos conocimientos aunque no de participar en capacitación (desgaste por recepción de varios ciclos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turismo a mano de locales</li> <li>- Actividades desarrolladas de forma colectiva (regulación de emociones -aunque exista conflicto en la organización)</li> <li>- Muestran responsabilidad y una actitud positiva</li> <li>- Son protagonistas de la actividad turística dentro de la comunidad</li> <li>- Falta de compromiso por aplicar nuevos conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son capaces de desarrollar negocios y generar el conocimiento para poder llevarlos a cabo de forma exitosa</li> <li>- Problema con redistribución de ingresos (falta de capacidad de negociación)</li> <li>- Pérdida de motivación en la actividad turística como rendimiento de los negocios bajos (se quedan en la actividad agropecuaria como es una actividad que conocen y les ha sostenido hasta ahora)</li> <li>- Capacidad de generar una actividad turística en común (la feria del pulque) - manejo de emociones</li> <li>- Falta de autoconocimiento de las necesidades de inversión en sus negocios (no nada más capital económico sino humano)</li> <li>- Poca capacidad de negociación con autoridades</li> <li>- Estructura de negocios top-down, no delegación de tareas</li> </ul>
<b>Autoconocimiento (Ac).</b> Los jóvenes demuestran abiertamente su autostima e identidad territorial, tanto en lo individual como de manera colectiva; Sus acciones se rigen por valores y creencias (autoafirmación del comportamiento); Analizan problemáticas locales y posibles soluciones. Exhiben su territorialidad; Valoran su patrimonio y lo protegen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jóvenes reconocen las relaciones de poder locales, su rol y capacidad (falta de los suficientes conocimientos y organización para poder actuar sobre ello) en particular las relaciones de gerontocracia</li> <li>- Los jóvenes entienden el potencial turístico de su comunidad (aunque les cuesta relacionar sus vidas cotidianas con experiencias turísticas)</li> <li>- Los jóvenes tienen una identidad fuerte (creada desde una mezcla del mundo moderno y ancestral indígena) – construyen su propia realidad</li> <li>- Los jóvenes son orgullosos de pertenecer a su territorio, lo defienden y lo promueven</li> <li>- Dan valor al territorio, entienden que no es único y que evoluciona (aunque les es complicado entender la diferencia entre lo individual y colectivo, no a nivel de propiedad sino de comportamiento) – problema de construir, reconocer y cuidar un patrimonio común (el esfuerzo individual para la colectividad)</li> <li>- Importancia de su cosmovisión en el territorio y creencia que la actividad turística se ha de desarrollar alrededor de ella</li> <li>- Falta de empatía para reconocer el imaginario del visitante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestran sentido de pertenencia al territorio (proyección de construcción con uso de materiales locales y eco-amigables aunque necesidad de capacitación)</li> <li>- Falta de identificación con el manejo de residuos y contaminación de su actividad al suelo</li> <li>- Alimentación basada en una gastronomía única y aun muy viva- muestran valor por su alimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jóvenes ya involucrados en el turismo muestran una relación fuerte con su patrimonio local y entienden que es una tarea común el cuidarlo</li> <li>- El turismo no es su actividad principal saben que no han de abandonar las actividades ancestrales indígena agropecuarias</li> <li>- Falta de autostima (existe todavía el resultado de años de relaciones de poderes inequitativas entre el rol del gobierno y los actores locales y la relación entre lo exógeno indígena y el mundo moderno exógeno que los ha sometido y lo sigue intentando)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad turística basada en su patrimonio (el pulque, maguery, gastronomía local) y identidad de forma común por el grupo juvenil Yoloqueh, así como su cosmovisión</li> <li>- Poca confianza en los procesos legales, gobiernos, apoyos externos</li> <li>- Poco conocimiento en procesos de relación con autoridades</li> <li>- Escaso uso de remesas en negocios turísticos</li> </ul>

<p><b>Sentido de vida (SV).</b> Los jóvenes cuentan con un proyecto de vida claro, entienden los esfuerzos que ello implica para lograrlo y están dispuestos a retarse. Identifican sus capacidades y limitantes, así como lo medios para solventarlos. Priorizan los proyectos comunitarios o colectivos sobre los individuales. Confían en el éxito del proyecto, prevén y planean a largo plazo. Buscan la preservación de sus costumbres y tradiciones.</p>	<p>Los jóvenes entienden la representación simbólica de su territorio, los retos a los cuales se tienen que enfrentar para establecer una actividad turística exitosa dentro del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo el territorio se forja, los jóvenes quieren ser actores participe con su propia concepción del territorio, quienes han de ser involucrados en su desarrollo (no nada más actores locales sino también el involucramiento de actores externos- como asesores)</li> <li>- Existen barreras dentro del territorio para el desarrollo de la actividad turística (como barreras espirituales (en particular religiosa, según afiliación a los distintos grupos presentes), códigos de conducta (derivados de la identidad, si es más basada en lo ancestral o en influencias externas en particular debido a la migración y los retornados)</li> <li>- Costumbres alimenticias, de vestimenta, de relación a la identidad ancestral y al medio ambiente)</li> <li>- Como aun no esta consolidado la visión del patrimonio colectivo genera problemas para dar sentido común al patrimonio tangible e intangible generando problema de la creación de valor para el patrimonio</li> </ul>	<p>Uso de agroquímicos en sus sembradíos (tienen un conocimiento del sistema milpa y se aplica de forma esporádica pero de forma general usan el sistema de monocultivo – falta de conocimiento de otros métodos de producción resultando en un sentido confuso de lo que realmente quieren lograr)</p> <p>Barreras objetivas existen en la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutas turísticas no determinadas</li> <li>- Problema con rutas de acceso en particular durante temporada de lluvias</li> <li>- Poco transporte disponible para llegar a Ozolco (nada más en transporte privado o combi – no adaptado al turismo y poca señalética)</li> <li>- Realizan planes a largo plazo en la construcción y expansión de sus negocios (aunque no sistematizados)</li> </ul>	<p>Los jóvenes confían en el éxito del proyecto turístico (aunque no es la actividad principal de ninguno de ellos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se pueden proyectar en el futuro y realizan planes a largo plazo de colaboración</li> <li>- Entienden que el turismo es un esfuerzo colectivo y de largo plazo pero les cuesta saber que acciones tomar y en que orden realizarlas de igual manera como transmitir su visión de turismo y modos de vidas</li> <li>- Falta de anticipación, por falta de planeación y organización de los actores locales del turismo</li> <li>- Los jóvenes se enfrentan a necesidades incumplidas empujando a la migración y falta de integración en actividades colectivas</li> </ul>	<p>Los jóvenes entienden que para que se pueda conservar sus modos de vida necesitan desarrollar negocios exitosos y retener ingresos (aunque no sepan como se pueda llevar a la acción)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de proyección de los negocios</li> <li>- No es nada más el objetivo principal de los negocios, si aparentan mucho más a negocios sociales</li> </ul>
<p><b>Autoreconocimiento (Ar).</b> El colectivo identifica y valora las capacidades individuales y de liderazgo que exhiben ciertos integrantes, favoreciendo el reconocimiento propio a partir del reconocimiento de los demás. Este autoreconocimiento se expresa en mayor autoconfianza y autoestima, mayor poder de convocatoria, de comunicación, de toma de decisiones, de convencimiento, de empatía. Analiza críticamente las propuestas externas y diferencia aquellas que aportan a sus intereses colectivos.</p>	<p>Debido a la sociedad gerontocrática en la cual se desarrollan dentro de su territorio, la edad y el sexo son importantes para el reconocimiento aunque los jóvenes reconocen el valor de las mujeres, es difícil de obtener reconocimiento (siempre se refiere a ellos por afiliación familiar - son hijos o hijas de alguien)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se les reconoce su merito propio (problema de comunicación – comunicación basada en la influencia)</li> <li>- Entre sí, los jóvenes también tienen sus roles aunque es difícil que reconozcan la capacidad de cada uno</li> <li>- Falta de un liderazgo claro debido al poco reconocimiento de los actores (aunque en cierta medida el grupo juvenil Yolotequill ha tomado un liderazgo relativo en las actividades turísticas debido al ingreso generado por la feria del pulque)</li> <li>- Siguen existiendo imaginarios distintos sobre el territorio y diferentes entendimientos del turismo dentro de dicho territorio</li> </ul>	<p>No existe la capacidad de planificación para el desarrollo de infraestructura colectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problema de reconocimiento de actores entre los grupos y dentro de los mismos grupos</li> <li>- Los jóvenes, aún no han logrado que actividades definan al medio ambiente y al patrimonio físico de Ozolco sean defendidas por los lugareños (existe una actividad de cantera, tala de árboles ilegal y producción de carbón)</li> <li>- No existe la capacidad de convencimiento por parte de los jóvenes sobre las necesidades de desarrollo de la infraestructura a nivel comunitario</li> </ul>	<p>Existe una cierta capacidad de convocatoria de jóvenes, pero nada más si los miembros encuentran su propio interés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay un sentido de apoyar a la comunidad para la mejora de la actividad turística para el bienestar común</li> <li>- Brecha generacional fuerte</li> <li>- No existe el reconocimiento de actores fuera de la actividad turística de los esfuerzos (resultando que el cuidado del sistema melpetante no sea una prioridad y en conflicto de interés sobre la actividad turística)</li> <li>- Falta de reconocimiento por la otredad como actores capaces de desarrollar una actividad turística propia y exitosa</li> </ul>	<p>Problema de conectar con audiencia (tanto local (otros actores locales) como externa (turistas), resultando en una derrama económica baja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierta éxito en la generación de una actividad turística con resultados positivos (feria del pulque que ha generado ingresos para muchos locales) - generando un cierto reconocimiento pero debido a la poca unión en la comunidad de igual manera muchos conflictos (como no hay rendición de cuenta) así que ha existido un rechazo del turismo por locales por no sentirse involucrados</li> <li>- Problema de reconocimiento de la importancia de los sistemas de producción agropecuarios para poder desarrollar una actividad turística sustentable a nivel comunitario</li> </ul>

Nota:

Elaboración propia.

Las letras verdes resaltan las áreas de oportunidad que pudieron ser atendidas con el primer ciclo del plan de mejora.

de vestirse y la música que escuchan. Además, en la comunidad, los jóvenes tradicionalmente optan como opción de vida migrar en busca de oportunidades que les permitan satisfacer algunas necesidades sentidas. Otro aspecto identificado es que las relaciones diametrales de poder entre actores políticos y los actores locales, así como entre lo indígena y el mundo moderno exógeno, han generado un sentido de estar en desventaja frente a lo de afuera, lo cual afecta su autoestima.

Por tanto, todos estos elementos representan oportunidades para fortalecer la agencia en dichos aspectos. Así, se propuso generar una visión identitaria común sobre el patrimonio local, una revalorización de lo ya existente en el territorio, y fomentar una práctica del turismo basado en las creencias y potencialidades existentes, desde la visión local para erradicar la baja autoestima y mejorar la confianza en sus capacidades.

Adicionalmente, en la tabla 2 se observa que los jóvenes aún no han logrado que actividades dañinas al medio ambiente y al patrimonio físico de Ozolco sean detenidas por los lugareños (existe una mina de cantera, tala ilegal de árboles y producción de carbón). Además, existen diferentes visiones sobre la producción agropecuaria en la comunidad, así que subsiste un problema de reconocimiento de la importancia de los sistemas de producción agropecuarios para poder desarrollar una actividad turística sustentable a nivel comunitario.

Se utilizan agroquímicos de manera intensiva en los sembradíos y, aunque conocen el sistema milpa, muchos utilizan el monocultivo, lo cual afecta la agrobiodiversidad y va en sentido contrario a la visión sustentable que se quiere lograr. De igual manera, las rutas turísticas que se realizan aceleran la erosión de los suelos, ya que en ellas se utilizan vehículos motorizados para que se trasladen los visitantes y

no hay un programa oficial de mantenimiento o cuidado de los caminos.

Así mismo, existe un problema con las rutas de acceso a la comunidad, en particular durante la temporada de lluvias, cuando las condiciones de las rutas de acceso a la comunidad empeoran, y se añade al problema que el transporte público es insuficiente, por lo que los visitantes prefieren llegar en sus vehículos privados, lo que genera mayor tráfico y contaminación sonora, visual y medioambiental.

Si bien han existido esfuerzos para remediar los problemas mencionados, se requiere de un análisis más pormenorizado de los diferentes impactos ambientales que el turismo está ejerciendo. Por otro lado, los actores locales entienden pacientemente que el desarrollo de su actividad se da por etapas, para lo cual falta planeación de los diferentes momentos para el logro de la actividad, incluyendo requerimientos de infraestructura y la transición hacia otra forma de producción más sustentable.

En Ozolco, la sociedad responde a un sistema patriarcal y gerontocrático, en el cual la edad y el género condicionan el reconocimiento social. Al respecto, los jóvenes reconocen el valor de las mujeres, pero continúa siendo difícil para ellas obtener un reconocimiento más allá de los jóvenes varones. En el mismo sentido, las generaciones jóvenes logran su reconocimiento a través de la afiliación familiar, ya que se les identifica como hijos o hijas de alguien.

Como ya se mencionó, no se trata de enfrentar la construcción social y cultural de la sociedad a través de medios conflictivos, sino aportar un valor agregado al debate para que los mismos actores tomen conciencia de las aportaciones de los jóvenes al desarrollo de la misma sociedad territorial. Por ello, se requiere fortalecer la capacidad de comunicación de los jóvenes para que puedan transmitir mejor el mensaje que tanto desean que sea escuchado.

Los jóvenes enfrentan constantemente el hecho de que no se les reconocen sus méritos. En ese sentido, es necesario generar estrategias de comunicación basadas en el autorreconocimiento, por encima del conflicto o del ejercicio del poder de manera unilateral. El cambio ha de ser voluntario entre los jóvenes y los demás actores, no impuesto a través de la dominación.

Así mismo, tampoco existe el reconocimiento de otros actores que no están inmersos directamente en la actividad turística, pero sí en el resguardo del patrimonio y en las prácticas que lo preservan. A manera de ejemplo, en la comunidad ha ido perdiendo vigencia el sistema Mete-pantle como elemento patrimonial y productivo. Además, hay una falta de reconocimiento por la otredad hacia los jóvenes como actores capaces de desarrollar una actividad turística propia y exitosa.

Al respecto, se requiere trabajar en la construcción de resiliencia ante la frustración cuando los jóvenes se enfrentan con el mundo exterior, basándose en la comprensión de la complejidad implícita en el desarrollo de relaciones interpersonales. En la misma línea, los jóvenes requieren una mayor empatía con los imaginarios y anhelos de los visitantes, al igual que para tener una mejor conexión con la audiencia, tanto interna como externa.

Se observó que entre los jóvenes se identifican roles individuales para la gestión turística, aunque no hay un reconocimiento pleno de las capacidades de cada uno por parte del grupo, lo cual lleva al problema de la falta de reconocimiento dentro del grupo y de los externos. Esta última situación se refleja en el poco convencimiento entre ellos y con las autoridades locales, sobre las necesidades de desarrollar o mejorar la infraestructura existente que es necesaria para el fortalecimiento del turismo en la comunidad, así como de asumir que también es conveniente que vayan

integrando nuevos conocimientos que también pueden provenir del exterior y que esto implica compromisos por parte de ellos.

Aquí es importante resaltar que no se trata de asumir a los actores locales como agentes con necesidad de ser capacitados por gente externa, sino de lograr un proceso formativo en el que las aportaciones y conocimientos propios de los lugareños también sean valorados. Por ello, el contenido temático del plan de mejora es importante, pero también la manera y didáctica que sea más eficaz para transmitir el conocimiento y que sea asimilado por el agente externo y los actores locales.

Los jóvenes de Ozolco conocen las relaciones de poder locales que existen en su comunidad, aunque no tienen tan claros los mecanismos que les permitan actuar sobre ellas, para insertarse en los diálogos sobre la gestión del territorio y romper con barreras como la gerontocracia. Además, existen otras barreras dentro del territorio para el desarrollo de la actividad turística, por ejemplo, las impuestas desde la hegemonía religiosa o la de aquellos que pugnan por un mayor apego de la comunidad a su identidad como pueblo, con tradiciones ancestrales en contraposición a los que introducen elementos culturales aprendidos en el exterior, generalmente representados por los migrantes retornados.

Sin embargo, se observó que el sentido de apoyar a la comunidad para la mejora de la actividad turística general está poco desarrollado. Así mismo, requieren mejorar su capacidad previsor de eventualidades y mayor planeación y coordinación en la organización de los actores locales del turismo, lo que a su vez afecta la proyección de los negocios asociados al turismo. Factores como la poca participación colectiva en las actividades desarrolladas o la pérdida de motivación en la actividad turística debido a los bajo rendi-

mientos económicos han favorecido que los jóvenes prefieran dedicarse a actividades ya tradicionales como las agropecuarias, las cuales conocen y dominan y les representan un medio de vida, sin que decidan arriesgarse a incursionar más profundamente en el turismo.

### **Acompañamiento en el fortalecimiento de la agencia turística de jóvenes campesinos indígenas**

En esta sección, correspondiente a la fase 2, se reportan los logros de la instrumentación del proceso formativo orientado a la consolidación de agencia turística, con los jóvenes campesinos indígenas de la comunidad, en respuesta al plan de mejora. Como línea base del proceso formativo se definieron las ausencias de agencia enunciadas en la sección previa. El plan de mejora se implementó mediante cuatro talleres participativos, sin embargo, cabe aclarar que no se agotó la totalidad de aspectos contemplados en el plan, por lo que su atención requiere abordar un nuevo ciclo de investigación-acción.

Para cada taller se construyó un plan de formación considerando técnicas de aprendizaje y acompañamiento adaptadas a la realidad local. Se hizo un uso mínimo de tecnologías, se adaptaron los horarios de trabajo para fomentar la atención a los talleres y se implementaron en las noches. De igual manera, el horario fue flexible para permitir que un máximo de personas pudiera acudir. Se hizo uso de un lenguaje más coloquial y de una vestimenta casual, además de entregar el taller bajo el formato de una conversación alrededor de una temática de interés más que bajo el formato de clase tradicional.

El proceso de acompañamiento resultó en un aprendizaje mutuo y una necesidad de adaptación para todos los involucrados. Los temas para los talleres fueron aceptados por los jóvenes, así como el proceso y los resultados esperados.

Sobre las temáticas de los talleres, se planteó incidir en esta transformación de la agencia, a través de un primer taller sobre el patrimonio y legado local, titulado “Patrimonio y cosmovisión”, en donde se fomentó una discusión sobre lo que los jóvenes realmente buscan conservar y resguardar, para que estén orgullosos de ello, de mantenerlo y mostrarlo. A partir de las reflexiones del primer taller, se diseñó el segundo taller, titulado “Sustentabilidad y turismo”, en donde se abordaron nociones conceptuales de sustentabilidad según las necesidades de los actores locales.

El tercer taller, titulado “Fortalecimiento organizacional”, tuvo como propósito incidir con los jóvenes en el reconocimiento del trabajo colaborativo y la organización para apuntalar su sentido de vida y su capacidad de autorregulación del comportamiento. El último taller, titulado “Comunicación interna y externa”, buscó atender la necesidad de desarrollar mecanismos de comunicación asertiva con el otro, lo cual es muy importante en el turismo, ya sea para el trato con el visitante, así como entre los mismos jóvenes.

### **Reflexión colectiva sobre el desarrollo o fortalecimiento de la agencia turística**

Esta sección corresponde a la tercera fase, en donde se reflexionó sobre lo acontecido a partir del diálogo horizontal establecido entre los actores, sobre cómo los actores en la investigación han transitado hacia una agencia desarrollada, así como la identificación de nuevas incógnitas que deben ser abordadas en un nuevo ciclo de la IA. Esto se pudo realizar toda vez que, una vez finalizados los talleres de la fase formativa, se destinó tiempo para la discusión y retroalimentación colectiva entre el facilitador y los participantes. La información resultante se conjuntó con el análisis del grupo focal para la valoración de los logros conse-

guidos en la segunda fase y la propuesta de continuidad del plan de mejora, en nuevos ciclos de la investigación-acción. La tabla 3 muestra los cambios en las ausencias de agencia detectadas previo al proceso formativo, las cuales se ilustraron previamente en la tabla 2.

En la tabla 3 se pueden observar los elementos que fueron trabajados según los mismos participantes durante el plan de mejora; además, los participantes compartieron que se sintieron respetados, que sus puntos de vista habían sido escuchados e incluidos. Se mencionó, durante el grupo focal, que el proceso los ayudó a relacionarse como grupo, algo que ya no hacían porque comúnmente actuaban de manera individual, pues desarrollaba sus actividades cada quien por su parte.

El proceso fortaleció identificar un fin y metas comunes, así como ubicar una actividad alrededor de la cual encontrarse. De la misma manera, pudieron darse cuenta de que trabajar en conjunto, tener una clara distribución de roles, facilita la realización de tareas y que una persona sola no lo puede lograr.

Un elemento importante que se mencionó fue el hecho de que el proceso rompió con su preconcepción de intervención exógena. Esto fue gracias al enfoque de investigación utilizado, que permite la construcción colectiva y participativa del conocimiento. Sintieron que este proceso era para trabajar en conjunto, construir con lo que todos podían aportar.

Ellos narraron que, en ocasiones anteriores, los investigadores llegaban al pueblo a levantar información sobre la comunidad a través de entrevistas o encuestas, pero que nunca regresaron a presentar los resultados. Esto llevó a que los locales se sientan usados por los académicos, lo que generó una desconfianza con la gente externa. Tienen la concepción de los investigadores como “conquistadores

Tabla 3.  
Cambios en las ausencias de agencia después del proceso de acompañamiento a través del primer ciclo del plan de mejora continua.

	TURISMO ALTERNATIVO			
	<b>Enfoque territorial (ET).</b> Fortalece la identidad territorial al mostrarse la realidad social, económica, ambiental y cultural, tal cómo es; La cultura local y los saberes ancestrales, se abren al diálogo con lo externo; Favorece el arraigo de la población; Minimiza impactos ambientales negativos; Procura incidir en la gestión de conflictos internos.	<b>Infraestructura (I)</b> Fomenta el uso de ecotecnologías para la construcción y producción de alimentos mediante sistemas sustentables.	<b>Enfoque social (ES).</b> Infiuye en la construcción y fortalecimiento de instituciones horizontales comunitarias y/o colectivas; Se gestiona desde lo local por actores del lugar; permite la participación de actores externos previo consentimiento y a solicitud de la comunidad. Busca la participación social y la equidad de género e intergeneracional.	<b>Enfoque económico (EE).</b> El beneficio económico contribuye al arraigo, mediante la reinversión de excedentes en el lugar; Fomenta el emprendedurismo social, permitiendo a los lugareños tener alternativas económicas complementarias; No desplaza a otras actividades productivas en el territorio, más bien las complementa, mediante la generación de redes horizontales locales de circulación de bienes y servicios.
<b>Autoregulación del comportamiento (ArC).</b> Los jóvenes se proyectan en su entorno o bien manifiestan ese anhelo; Son capaces de autogestionar sus emociones (resistencia a la frustración, resiliencia, paciencia, adaptación al cambio, ecuanimidad, capacidad de negociación, entre otras cualidades); En lo individual, son proclives al cambio, analizan críticamente pros y contras de sus proyectos personales, reconocen la complejidad de relaciones interpersonales. Piensan y actúan positivamente, muestran ganas de aprender y valoran los conocimientos que les son de utilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problema de resiliencia a la frustración cuando se enfrentan con el mundo exógeno (falta de reconocimiento de la complejidad de relaciones interpersonales)</li> <li>- Los jóvenes entienden el contexto y entorno en el cual se encuentran a nivel local</li> <li>- El turismo que se esta desarrollando se basa en la realidad social y económica (se adaptan a la situación en la cual se encuentran)</li> <li>- No hay una construcción común de la crítica – problema de sentido subjetivo colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra de capacidad de cambio (quieren desarrollar construcciones más eco-amigables no nada más para el turismo pero también para el medio ambiente)</li> <li>- Muestran paciencia en el desarrollo de su actividad (entienden que se tiene que desarrollar por etapas aunque falta planeación y en particular ordenamiento de las diferentes etapas del desarrollo del negocio como el desarrollo de infraestructura y el cambio de forma de producción)</li> <li>- Gana por la obtención de nuevos conocimientos aunque no de participar en capacitación (desgaste por recepción de vanos ciclos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turismo a mano de locales</li> <li>- Actividades desarrolladas de forma colectiva (regulación de emociones -aunque exista conflicto en la organización)</li> <li>- Muestran responsabilidad y una actitud positiva</li> <li>- Son protagonistas de la actividad turística dentro de la comunidad</li> <li>- Falta de compromiso por aplicar nuevos conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son capaces de desarrollar negocios y generar el conocimiento para poder llevarlos a cabo de forma exitosa</li> <li>- Problema con redistribución de ingresos (falta de capacidad de negociación)</li> <li>- Pérdida de motivación en la actividad turística como rendimiento de los negocios bajos (se quedan en la actividad agropecuaria como es una actividad que conocen y les ha sostenido hasta ahora)</li> <li>- Capacidad de generar una actividad turística en común (la feria del pulque) - manejo de emociones</li> <li>- Falta de autoconocimiento de las necesidades de inversión en sus negocios (no nada más capital económico sino humano)</li> <li>- Poca capacidad de negociación con autoridades</li> <li>- Estructura de negocios top-down, no delegación de tareas</li> </ul>
<b>Autoconocimiento (Ac).</b> Los jóvenes demuestran abiertamente su autoestima e identidad territorial, tanto en lo individual como de manera colectiva; Sus acciones se rigen por valores y creencias (autodefinición del comportamiento); Analizan problemáticas locales y posibles soluciones. Exhiben su territorialidad; Valoran su patrimonio y lo protegen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jóvenes reconocen las relaciones de poder locales, su rol y capacidad (falta de los suficientes conocimientos y organización para poder actuar sobre ello) en particular las relaciones de gerontocracia</li> <li>- Los jóvenes entienden el potencial turístico de su comunidad (aunque les cuesta relacionar sus vidas cotidianas con experiencias turísticas)</li> <li>- Los jóvenes tienen una identidad fuerte (creada desde una mezcla del mundo moderno y ancestral indígena) – construyen su propia realidad</li> <li>- Los jóvenes son orgullosos de pertenecer a su territorio, lo defienden y lo promueven</li> <li>- Dan valor al territorio, entienden que no es único y que evoluciona (aunque les es complicado entender la diferencia entre lo individual y colectivo, no a nivel de propiedad sino de comportamiento) – problema de construir, reconocer y cuidar un patrimonio común (el esfuerzo individual para la colectividad)</li> <li>- Importancia de su cosmovisión en el territorio y creencia que la actividad turística se ha de desarrollar alrededor de ella</li> <li>- Falta de empatía para reconocer el imaginario del visitante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestran sentido de pertenencia al territorio (proyección de construcción con uso de materiales locales y eco-amigables aunque necesidad de capacitación)</li> <li>- Falta de identificación con el manejo de residuos y contaminación de su actividad al suelo</li> <li>- Alimentación basada en una gastronomía única y aun muy viva- muestran valor por su alimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jóvenes ya involucrados en el turismo muestran una relación fuerte con su patrimonio local y entienden que es una tarea común el cuidarlo</li> <li>- El turismo no es su actividad principal saben que no han de abandonar las actividades ancestrales indígena agropecuarias</li> <li>- Falta de autoestima (existe todavía el resultado de años de relaciones de poderes inequitativa entre el rol del gobierno y los actores locales y la relación entre lo exógeno indígena y el mundo moderno exógeno que los ha sometido y lo sigue intentando)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad turística basada en su patrimonio (el pulque, maguay, gastronomía local) y identidad de forma conjun por el grupo juvenil Yolotequitl, así como su cosmovisión</li> <li>- Poca confianza en los procesos legales, gobiernos, apoyos externos</li> <li>- Poco conocimiento en procesos de relación con autoridades</li> <li>- Escaso uso de remesas en negocios turísticos</li> </ul>

<p><b>Sentido de vida (SV).</b> Los jóvenes cuentan con un proyecto de vida claro, entienden los esfuerzos que ello implica para lograrlo y están dispuestos a relase. Identifican sus capacidades y limitantes, así como lo medios para solventarlos. Priorizan los proyectos comunitarios o colectivos sobre los individuales. Confían en el éxito del proyecto, prevén y planean a largo plazo. Buscan la preservación de sus costumbres y tradiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jóvenes entienden la representación simbólica de su territorio, los retos a los cuales se tienen que enfrentar para establecer una actividad turística exitosa dentro del territorio</li> <li>- Cómo el territorio se forja, los jóvenes quieren ser actores partícipes con su propia concepción del territorio, quienes han de ser involucrados en su desarrollo (no nada más actores locales sino también el involucramiento de actores externos- como asesores)</li> <li>- Existen barreras dentro del territorio para el desarrollo de la actividad turística (como barreras espirituales (en particular religiosa, según afiliación a los distintos grupos presentes), códigos de conducta (derivados de la identidad, si es más basada en lo ancestral o en influencias externas en particular debido a la migración y los retornados)</li> <li>- Costumbres alimenticias, de vestimenta, de relación a la identidad ancestral y al medio ambiente)</li> <li>- Como aún no está consolidada la visión del patrimonio colectivo genera problemas para dar sentido común al patrimonio tangible e intangible generando problema de la creación de valor para el patrimonio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de agroquímicos en sus sembradíos (tienen un conocimiento del sistema milpa y se aplica de forma esporádica pero de forma general usan el sistema de monocultivo – falta de conocimiento de otros métodos de producción resultando en un sentido confuso de lo que realmente quieren lograr)</li> <li>- Barreras objetivas existen en la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutas turísticas no determinadas</li> <li>- Problema con rutas de acceso en particular durante temporada de lluvias</li> <li>- Poco transporte disponible para llegar a Ozolco (nada más en transporte privado o combi – no adaptado al turismo y poca señalética)</li> <li>- Realizan planes a largo plazo en la construcción y expansión de sus negocios (aunque no sistematizados)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jóvenes confían en el éxito del proyecto turístico (aunque no es la actividad principal de ninguno de ellos)</li> <li>- Se pueden proyectar en el futuro y realizan planes a largo plazo de colaboración</li> <li>- Entienden que el turismo es un esfuerzo colectivo y de largo plazo pero les cuesta saber que acciones tomar y de que orden realizarlas de igual manera como transmitir su visión de turismo y modos de vidas</li> <li>- Falta de anticipación, por falta de planeación y organización de los actores locales del turismo</li> <li>- Los jóvenes se enfrentan a necesidades incumplidas empujando a la migración y falta de integración en actividades colectivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jóvenes entienden que para que se pueda contar sus modos de vida necesitan desarrollar negocios exitosos y retener ingresos (aunque no sepan como se pueda llevar a la acción)</li> <li>- Falta de proyección de los negocios</li> <li>- No es nada más el objetivo principal de los negocios, se apartan mucho más a negocios sociales</li> </ul>
<p><b>Autorreconocimiento (Ar).</b> El colectivo identifica y valora las capacidades individuales y de liderazgo que exhiben ciertos integrantes, favoreciendo el reconocimiento propio a partir del reconocimiento de los demás. Este autoreconocimiento se expresa en mayor autoconfianza y autoestima, mayor poder de convocatoria, de comunicación, de toma de decisiones, de convencimiento, de empatía. Analiza críticamente las propuestas externas y diferencia aquellas que aportan a sus intereses colectivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debido a la sociedad gerontocrática en la cual se desarrollan dentro de su territorio, la edad y el sexo son importantes para el reconocimiento aunque los jóvenes reconocen el valor de las mujeres, es difícil de obtener reconocimiento (siempre se refiere a ellos por afiliación familiar - son hijos o hijas de alguien)</li> <li>- No se les reconoce su merito propio (problema de comunicación – comunicación basada en la influencia)</li> <li>- Entre sí, los jóvenes también tienen sus roles aunque es difícil que reconozcan la capacidad de cada uno</li> <li>- Falta de un liderazgo claro debido al poco reconocimiento de los actores (aunque en cierta medida el grupo juvenil Yolotequihí ha tomado un liderazgo relativo en las actividades turísticas debido al ingreso generado por la feria del pulque)</li> <li>- Siguen existiendo imaginarios distintos sobre el territorio y diferentes entendimientos del turismo dentro de dicho territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe la capacidad de planificación para el desarrollo de infraestructura colectiva</li> <li>- Problema de reconocimiento de actores entre los grupos y dentro de los mismos grupos</li> <li>- Los jóvenes, aún no han logrado que actividades dárinas al medio ambiente y al patrimonio físico de Ozolco sean detenidas por los lugareños (existe una actividad de cantera, tala de arboles legal y producción de carbón)</li> <li>- No existe la capacidad de convencimiento por parte de los jóvenes sobre las necesidades de desarrollo de la infraestructura a nivel comunitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una cierta capacidad de convocatoria de jóvenes, pero nada más si los miembros encuentran su propio interés</li> <li>- No hay un sentido de apoyar a la comunidad para la mejora de la actividad turística para el bienestar común</li> <li>- Brecha generacional fuerte</li> <li>- No existe el reconocimiento de actores fuera de la actividad turística de los esfuerzos (resultando que el cuidado del sistema metepantle no sea una prioridad y en conflicto de interés sobre la actividad turística)</li> <li>- Falta de reconocimiento por la otredad como actores capaces de desarrollar una actividad turística propia y exitosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problema de conectar con audiencia (tanto local (otros actores locales) como externa (turistas), resultando en una derrama económica baja)</li> <li>- Cierta éxito en la generación de una actividad turística con resultados positivos (feria del pulque que ha generado ingresos para muchos locales) - generando un cierto reconocimiento pero debido a la poca unión en la comunidad de igual manera muchos conflictos (como no hay rendición de cuenta) así que ha existido un rechazo del turismo por locales por no sentirse involucrados</li> <li>- Problema de reconocimiento de la importancia de los sistemas de producción agropecuarios para poder desarrollar una actividad turística sustentable a nivel comunitario</li> </ul>

Nota:

Elaboración propia. El color azul representa los elementos tratados durante el plan de mejora continua.

El color verde, lo que está siendo atendido.

que llegan a tierras aprovechables”, pero que son los jóvenes quienes tienen el verdadero conocimiento sobre la comunidad, y no existe ningún intercambio real o construcción de relación duradera.

Los participantes mencionaron que los temas abordados pudieron despertar nuevas inquietudes, lo cual es de mucho interés para el segundo ciclo de capacitaciones, además de mostrar una asimilación de los contenidos de los talleres que llevaron a una reflexión que permitió despertar otras inquietudes, lo que comprueba su capacidad de autocrítica y de autogestión de sus emociones.

En particular, están interesados en indagar más sobre ecotecnología, desarrollar una infraestructura turística más amigable con el medio ambiente y más acorde con la forma tradicional de construir en la región. Además, están interesados en el desarrollo de baños secos para mejorar la gestión de residuos en la comunidad y transformar el proceso de fertilización de los sembradíos.

También despertaron inquietudes alrededor de la comunicación, de las relaciones de poder, el autorreconocimiento de la comunidad hacia sus actividades. Buscan detonar su rol de liderazgo para el desarrollo de la comunidad, como ellos lo perciben, no como puede ser impuesto por elementos externos.

El taller sobre patrimonio, en particular, tuvo un impacto sobre su visión de trabajar de forma individual. La revalorización de su patrimonio local, comprender que elementos propios podían ser tan valiosos como los patrimonios reconocidos por organismos nacionales e internacionales fue un parteaguas para comprender la importancia del elemento comunitario y de que sus diferencias podían ponerse de un lado para el bien común. Hubo un reconocimiento fuerte adentro del grupo del autorreconocimiento que fue posible gracias a fortalecer los elementos del autoconocimiento

debido a la valoración de los elementos de la autorregulación del comportamiento. Aunque se ha de mencionar que ello se logró ya que se desarrolló alrededor de una actividad común, el turismo, dando a los participantes un sentido de vida, una visión futura, en donde todos tenían un papel claro que jugar. Se antepuso a lo individual el bien de toda la comunidad.

Sobre la sustentabilidad, el ejercicio buscó que los participantes internalizaran los conocimientos, que fueran capaces de integrarlos en sus actividades cotidianas más que transmitir un conocimiento teórico sobre el tema. Durante la reflexión mencionaron que para ellos la sustentabilidad se trataba de trabajar con lo que tienen, tener una visión hacia el futuro, pero al pasado también; usar este conocimiento ancestral como ancla para integrar los nuevos conocimientos externos que permiten mantener esta visión ancestral dentro de un mundo moderno. Finalmente, añadieron que no hay que sobreexplotar los recursos yendo más allá de las necesidades reales.

Los jóvenes mencionaron que se sentían más cómodos comunicando. Ello debido sobre todo al asimilar que su mensaje tenía que ser claro, tener un propósito, lo que les permite reflejar lo que quieren comunicar. Pudieron, en algunas actividades, integrar los conceptos, ordenar las ideas de lo que compartían de sus actividades y de su comunidad con los turistas. Pudieron contar una historia más que entregar hechos a los participantes a sus tours, fortaleciendo la experiencia del turista, que se pudo ir con un mensaje claro en vez de datos.

Como resultado de su participación en el taller, se repartieron mejor los roles dentro del grupo, gracias a la mejor comunicación y la claridad de los mensajes. Se pudieron transmitir ideas de forma más fluida y hasta empezar a enfrentar las relaciones de poder, en particular dentro del

hogar, dado que la mayoría de los negocios son emprendimientos familiares usando propiedades que son destinadas a la producción agropecuaria, y no fueron diseñadas para recibir al turismo. Gracias a la claridad del mensaje y al ordenamiento de las ideas, se empezó a convencer de las ventajas del turismo alternativo en la comunidad de Ozolco. De igual manera, se empezó a enfrentarse a la gerontocracia, base del sistema de poder en la comunidad.

Mencionaron que el turismo alternativo puede resultar en la revalorización de su identidad indígena, a condición de que se promueva a partir de su cosmovisión, usos y costumbres. Además, al indagar en el turismo, hacerse interrogantes sobre qué elementos locales integrar dentro de la actividad turística refuerza su identidad y arraigo al territorio. El turismo alternativo se fundamenta en la comunidad como un todo a partir de sus tradiciones, cultura, dialecto, por lo cual se transmite un mensaje, se construye una verdadera experiencia, un intercambio, y no se trata nada más de ir a pasear.

El proceso, de la misma manera, fomentó la confianza en sí mismos, al sentirse acompañados, no aislados al momento de desarrollar sus actividades. La agencia de unos fortaleció la agencia de los otros miembros, al ver que podían lograr sus metas en grupo. También alimentó la reflexión sobre cómo llevaban a cabo sus actividades, para obtener herramientas para poder realizar un cambio. Ello resultó en un reforzamiento de su autorregulación del comportamiento.

Finalmente, los participantes mencionaron que, más que haber cambiado su perspectiva y comprensión del concepto de ser joven dentro de un territorio indígena, a través del plan de mejora se reforzó su concepción. Aunado a ello, definen que el ser joven parte de uno mismo, de cómo uno se siente y quiere ser visto dentro de la comunidad. Se trata

de tener ganas de acción, de no limitarse a lo propuesto dentro de la cultura. Se basa en una actitud de no conformarse, de no seguir siempre lo que esperan los demás, de no seguir los patrones preestablecidos por las relaciones de poder, saber seguir sus sueños y cómo obtenerlos. Ello es un elemento interesante, cómo viene a reforzar cómo se conceptualizó el ser joven a partir de la teoría. No se usó una definición basada en una edad biológica.

### **Implicaciones de la agencia de jóvenes campesinos indígenas actores del turismo alternativo como elemento potenciador del desarrollo endógeno en el territorio**

El proceso investigativo mostrado tuvo un efecto transformador en los investigadores-participantes debido a una co-creación del conocimiento para poder detonar los elementos necesarios de la agencia de los jóvenes y lograr un avance hacia lo que se requiere para un turismo alternativo. Los mismos participantes mencionaron que el proceso de acompañamiento y el plan de mejora les ha permitido tener una nueva mirada de lo que era la comunidad de Ozolco, de sus tradiciones, festividades, cosmovisión y gastronomía, para darle un nuevo valor. Esto implica una visión más allá de lo económico, que contribuya como elemento de unión para la comunidad, fuente de orgullo y de identidad. Es importante notar que este reconocimiento emanó de ellos, quienes son los custodios de su patrimonio, pero las presiones y mensajes externos que han ido interiorizando les han complicado reconocer el legado y la herencia local que poseen.

Además, el proceso permitió que se reconocieran como un grupo unificado alrededor de una causa común, a saber, la protección y revalorización del patrimonio e identidad ozolquense. Aunque existen aún muchas barreras por

superar, el imaginario de los participantes cambió y ya se han tomado acciones para que se puedan lograr las metas deseadas. Se está formando una sociedad cooperativa que sirva de organización para delimitar las actividades de turismo en Ozolco y el fomento de acciones de permacultura y agroecología para la producción agropecuaria en el territorio. Ello muestra una visión a largo plazo, un fortalecimiento de su sentido de vida.

Igualmente, el grupo ha mostrado disposición para recibir retroalimentación de fuentes externas, como ocurrió con los talleres, cuyos aprendizajes se integraron en sus rutinas diarias tanto personales como laborales. Ello ha sido uno de los grandes logros del proceso de investigación, el acercamiento mutuo a las formas de aprendizaje a través de un acercamiento al entendimiento local, un alejamiento de la visión que los espacios rurales necesitan modernizarse para el desarrollo de los territorios, así como un acercamiento a lo teórico y su aplicabilidad dentro de su contexto.

En relación con el vínculo entre la agencia de los jóvenes para el turismo, las teorías del desarrollo endógeno sostienen que los actores locales deben conducir su propio desarrollo y convertirse en agentes de cambio (Boiser, 2010), lo cual quedó evidenciado en el caso de los jóvenes, quienes actúan de esta manera, es decir, son capaces de cambio, son agentes a nivel local, actores locales sociales. Son activos en la toma de decisión en el desarrollo de su territorio y la protección de sus usos y costumbres.

No se puede generalizar que todos los jóvenes son actores capaces de cambio y actores locales importantes que pueden influir en el desarrollo local; no obstante, se puede decir que, cuando existe la motivación por actuar y organizarse para tomar un cierto control dentro del desarrollo del territorio, los jóvenes adecuadamente acompañados tienen la agencia para tener un efecto y rol, por lo cual son acto-

res para tomar en cuenta para el desarrollo en el territorio. Es decir, los jóvenes pueden fungir como los actores locales sociales responsables por la toma de decisión.

Así, el trabajo empírico ha servido para tener una mayor comprensión de las cotidianidades y realidades de los actores con los que se llevó a cabo la investigación, con lo cual se está en mayor posibilidad de cuestionar y replantear los marcos teóricos existentes sobre la gestión turística, de manera que se vayan reconstruyendo con los conocimientos y prácticas locales. De igual manera, el trabajo ha permitido demostrar que, en efecto, se requiere de un momento de reflexión antes de entrar en las actividades de desarrollo para el territorio, y un segundo momento de acción, aunque no de manera separada. Como lo presenta la investigación-acción, los procesos se realizan de forma cíclica. Siempre se han de observar las acciones, reflexionar sobre ellas y apoyarse del conocimiento académico para nutrir el proceso y mejorar las acciones a través de la reflexión y la autocrítica.

Como se puede observar, las temáticas desarrolladas para los talleres participativos tuvieron un efecto directo en la agencia de los jóvenes indígenas campesinos en cuanto a su capacidad de gestión del turismo alternativo. Ellos permitieron reforzar su comprensión del patrimonio local, la construcción de una visión común, la capacidad de comunicación, a nivel externo y entre el grupo, así como integrar elementos de sustentabilidad en sus actividades turísticas. Además, se pueden observar los inicios del trabajo en equipo y de una mejor organización, ya que se busca operar una cooperativa alrededor de los temas de producción agropecuaria y actividades turísticas.

Entonces, se puede llegar a la conclusión de que la agencia y el turismo alternativo están relacionados cuando se trata de jóvenes indígenas campesinos, en particular

para enfrentar las relaciones de poder en el territorio, como actores locales sociales capaces de cambio y de actuar sobre este cambio.

El proceso empírico planteado permitió acercarse a la comprensión de cómo los conceptos de *turismo alternativo* y *agencia* tienen una fuerte relación en el contexto de los jóvenes campesinos indígenas, lo cual constituye un aporte para el estudio de los vínculos entre las teorías del desarrollo endógeno y los conceptos de agencia y turismo alternativo. Así, en la medida en que se fortalezca la agencia individual y colectiva, se favorecen capacidades para la gestión del turismo alternativo por parte de los jóvenes indígenas.

No obstante, la teoría sobre el desarrollo endógeno no alude explícitamente al papel de los jóvenes como actores del desarrollo, y menos aún en contextos indígenas o interculturales. En este sentido, la presente investigación propone que, dada la evidencia empírica de la importancia de la agencia de los jóvenes para la gestión del turismo alternativo y el fortalecimiento de la territorialidad de los actores, el desarrollo endógeno también deberá considerar el papel de las juventudes y los aportes que el turismo alternativo realiza sobre las dinámicas sociales, culturales, económicas y políticas, gestionadas desde el propio territorio.

Así, se ha mostrado que trabajar con jóvenes a través del fortalecimiento de su agencia para aumentar su capacidad gestora del turismo se vincula directamente con el desarrollo endógeno del territorio, el cual es un proceso transformador realizado por parte de agentes capaces de materializar cambios. Ello abona entonces al concepto de *resiliencia social* en un destino turístico como el presentado por García González, López Guevara y López Pardo (2022), es decir, tener la capacidad de cambio y de adaptabilidad. Son atributos esenciales para hacer frente a las consecuencias de sus acciones y avanzar hacia un desarrollo sostenible y endó-

geno en los destinos turísticos (García González, López Guevara y López Pardo, 2022).

El desarrollo endógeno, a diferencia de otros enfoques del desarrollo más generalistas y gestionado desde el exterior, ubica a los actores locales en el centro del debate, a quienes les corresponde asumir el rol de agentes de cambio. En contraposición, los enfoques tradicionales del desarrollo, promovidos desde mediados del siglo xx por gobiernos e instituciones internacionales, han buscado mejorar el bienestar de la población mundial a través de modelos centralistas y generalistas, de aplicación en la escala regional-mundial. La finalidad ha sido que los beneficios lleguen a la población a través del *trickle down effect*, efecto a través del cual la riqueza generada por grandes corporativos permea dentro de la sociedad (Parkin & Loría, 2010).

A diferencia de estos modelos, el desarrollo local y regional se ha posicionado como el concepto predominante desde la década de los noventa dentro del discurso internacional, de los organismos nacionales, supranacionales, de la academia. Este enfoque se basa en lo económico, pero también en las capacidades colaborativas y de articulación de actores locales. Esto ha dado paso a una visión diferente del desarrollo, en donde el sujeto cobra mayor importancia por ser agentes de cambio.

No obstante, es importante reconocer que existen elementos exógenos que acompañan el desarrollo, ya que, según Boisier (2010), el verdadero desarrollo se podrá lograr una vez que un territorio o población sea reconocido por los otros, lo cual es particularmente importante para los pueblos originarios, dado que mientras no sean reconocidos como ciudadanos plenipotentes por el resto de la sociedad, nunca podrán gozar de un desarrollo ni de libertades plenas, por lo que existe un elemento de reciprocidad dentro del desarrollo.

El territorio implica una construcción social, es un sentimiento que vincula a los habitantes con un lugar; por tanto, existen múltiples maneras de construir un territorio dada la diversidad de actores que lo habitan. Así mismo, es común que se manifiesten diversos intereses en él, ya sea desde los lugareños o los de adentro, desde los sujetos, desde los sujetos externos, desde los gobiernos, entre otros.

El hecho es que el territorio no existe en autarcía, es parte de territorios más amplios, existe en un mundo globalizado, y debe entender su posición si quiere seguir existiendo. Las problemáticas que los afectan son *glocales* (Boisier, 2010), lo que quiere decir atender localmente problemáticas globales. Los territorios locales hacen parte de los mercados globales y se rigen bajo estrategias de desarrollo más amplias (Vázquez Barquero, 2007).

De acuerdo con la definición del desarrollo endógeno, los intereses de los territorios se han de priorizar sin olvidar las otras visiones y lo que pueden aportar (Boisier, 2010; Saquet, 2015). Los intereses de los territorios están a manos de diferentes actores, cada uno con su propia capacidad y poder. Es importante identificar quién lo ejerce, quien tiene más tendrá mayor capacidad y recursos para expresar su territorialidad, es decir, ejercer su poder para hacer que su voz se escuche, posicionar su agenda o promover su concepción de desarrollo, sea endógeno o no. Estas relaciones de poder son formales o informales, comúnmente en territorios originarios se expresan basándose en la historia, capital social, cultura y la identidad colectiva, en formas de vida ancestrales, instituciones, invisibilizando a muchos actores potenciales locales, empezando por las mujeres y los jóvenes (Vázquez Barquero, 2007; Boiser, 2010).

Por ello, el desarrollo parte del imaginario de los actores locales, conlleva a una capacidad de acción social, resalta la importancia de las iniciativas locales para su conse-

cución y dinamiza a la comunidad para mejorar su nivel de vida (Vázquez Barquero, 2000; González Villalobos *et al.*, 2019). El modelo de desarrollo debe construirse desde abajo, desde adentro hacia fuera, basándose en la realidad del territorio en cuestión (González Villalobos *et al.*, 2019). Tales reflexiones teóricas fueron consistentes con los conocimientos generados a partir de este trabajo.

### **Conclusiones**

Compartir una experiencia con jóvenes campesinos indígenas para descubrir en conjunto cómo su capacidad de reflexión y acción podía influir su gestión del turismo alternativo ha sido transformador. No obstante, es importante recordar que este trabajo se pudo realizar gracias al interés y trabajo previo de los jóvenes en su comunidad y la preparación del investigador. De no haber sido así, una etapa previa a la metodología presentada hubiera sido necesaria para generar motivación con los jóvenes, además de crear un vínculo. El hecho de tener un interés y una meta comunes facilitó el proceso de integración del investigador, lo mismo que mantener el interés de los participantes, aunado a que tanto el investigador como los participantes son originarios de zonas rurales.

Es importante recalcar que se ha realizado la primera investigación sobre agencia y turismo alternativo con jóvenes campesinos indígenas y su contribución al desarrollo endógeno utilizando la investigación-acción participativa. Se ha demostrado que existe una relación estrecha entre la agencia, tanto a nivel individual como colectiva, y el turismo alternativo, que implica un acompañamiento adecuado para su fortalecimiento. El proceso de investigación-acción participativa permitió la co-construcción de una metodología de intervención exitosa al momento de trabajar la gestión de actividades turísticas basadas en el modelo del

turismo alternativo, a saber, las fases a seguir para desarrollar una relación mutuamente benéfica y que lleve a resultados tangibles que contribuyan al desarrollo endógeno del territorio.

En un primer momento, se trata de construir una relación de confianza alrededor de una tarea específica, en este caso, desarrollar negocios e iniciativas de turismo basados en el patrimonio bio-cultural local y las capacidades existentes de los participantes. Esto permite, a través de la observación participante, un diagnóstico comunitario y entrevistas a profundidad realizadas con las especificidades arriba descritas, para identificar las áreas de oportunidad que existen en el territorio. Este proceso se puede analizar y ordenar gracias a la matriz de doble entrada que se construye con base en la identificación de las categorías de análisis de la agencia, la capacidad de acción y reflexión de los participantes y del turismo alternativo, un turismo construido a partir del territorio.

Al realizar el análisis del cruce de información de la matriz, se identificaron los vacíos de conocimiento y oportunidades de mejora de los participantes, para, en conjunto, desarrollar una serie de talleres participativos. Es importante, en este momento, recordar que no todas las oportunidades pueden ser atendidas en un mismo momento o de la misma manera. Es por ello que la investigación-acción participativa se divide en varios ciclos, así que se priorizan los elementos que se buscan atender en conjunto para el primer ciclo.

Con lo anterior se pueden desarrollar las primeras etapas del plan de mejora continua. Una vez escogidos los temas por ser atendidos, se desarrolla el contenido específico de los talleres participativos, con el apoyo de una ficha descriptiva. Se ha de acordar con los participantes de las modalidades de implementación y frecuencia de los talleres.

Al finalizar el proceso de implementación se busca la retroalimentación de los participantes para saber si, desde su propia perspectiva, el proceso ha fortalecido algún elemento de su agencia. Es importante recalcar que no nada más se trata de la agencia individual, la capacidad de acción autónoma de un actor, sino también de la agencia colectiva, que se genera al momento de colaborar con distintos grupos de actores, que pueden ser instituciones o grupos de personas. De la misma manera, saber si los cambios observados han tenido un efecto directo en la gestión del turismo en sus actividades (de forma individual y grupal) dentro de la comunidad. Como fue demostrado en los resultados, hubo cambios tangibles y duraderos en los actores participantes.

De igual manera, se puede mencionar que en la presente investigación se logró el objetivo planteado para llegar a la reflexión-conclusión, que cuando se integra la agencia (individual y colectiva) de los jóvenes campesinos indígenas dentro del proceso de gestión del turismo alternativo se puede fomentar el desarrollo endógeno de un territorio, mientras dichos procesos son acompañados de forma adecuada. La ruta metodológica usando la investigación-acción participativa fue adecuada, ya que no se basó en un supuesto; por el contrario, el conocimiento para la intervención se construyó desde el trabajo empírico y la información brindada por los participantes.

El proceso investigativo pide mucha flexibilidad por parte de todos los participantes y una apertura al recibir nuevos conocimientos. Es un proceso transformador por la misma naturaleza del proceso de la IAP, pero hay otros elementos que se deben mejorar. En este sentido, se requiere flexibilizar las estructuras de la investigación para que se permita integrar otras epistemologías y metodologías, en algunos casos contrarias a los postulados tradicionales de la academia, que separa las etapas del proceso y reduce la

investigación al análisis de un momento específico, como si se tratara de una fotografía en el tiempo, lo cual evita que se visualice como un proceso dinámico, siempre en movimiento. De igual manera, aislar la metodología de las teorías y de los resultados puede ser no tan adecuado cuando el proceso de investigación es cíclico y cada fase se nutre de las demás para su desarrollo.

Para facilitar esta transición en el pensamiento académico se ha notado la importancia de usar otras escuelas de pensamiento, otros enfoques y tener una actitud distinta frente a los conocimientos brindados por los participantes, sus formas de aprendizaje, de transmisión del conocimiento y de la asimilación de la información. Partir de las otras epistemologías que integran estos conocimientos y formas de vida permitirá facilitar este proceso transformativo.

Se ha mostrado al joven campesino indígena como un actor relevante para la construcción de territorio; es capaz de intervenir en él, tener un impacto a través de la reflexión y la acción que permita que el territorio siga siendo desarrollado bajo las lógicas deseadas por los locales. Se invita a la comunidad a unirse al esfuerzo de desarrollo a través del diálogo, para que todas las voces tengan un lugar, enfrentando así las estructuras del poder a través de una comunicación asertiva y no conflictiva.

Finalmente, es necesario seguir el trabajo y realizar un segundo ciclo de la IAP. Se ha planteado en la presente investigación que el proceso escogido es válido y exitoso; no obstante, es el inicio de un proceso de larga duración. No todas las oportunidades de fortalecimiento de la agencia pudieron ser atendidas, como el mismo proceso lo solicita, por lo cual es necesario seguir con el acompañamiento, tarea a la cual el investigador se compromete.

## Referencias

- Alkire, S. (2007). Measuring Agency: Issues and Possibilities, *Indian Journal of Human Development*, 1(1), 163-169.
- Boisier, S. (2010). Descodificando el desarrollo del siglo XXI: subjetividad, complejidad, sinapsis, sinergia, recursividad, liderazgo y anclaje territorial, *Semestre Económico*, 13(27), 11-37.
- Bourdieu, P. (2002). La “juventud” no es más que una palabra, *Sociología y cultura*. México: Grijalbo/Conaculta.
- Briones, G. (1996). *Epistemología de las Ciencias Sociales*. Colombia: Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior.
- Castellanos, B. (1998). *La investigación sociocrítica en el contexto del paradigma participativo*. La Habana: Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”.
- City Facts (2023). *San Mateo Ozolco, Calpan, Puebla, México. Información anual sobre emisiones climáticas y riesgos*. <https://es.city-facts.com/san-mateo-ozolco/weather>
- Claassen, R. (2017). An agency-based capability theory of justice, *European Journal of Philosophy*, 25(4), 1279-1304.
- De la Maza, F. (2015). State conceptions of indigenous tourism in Chile, *Annals of Tourism Research*, 56(C), 80-95.
- Fraser, N. y Honneth A. (2003). *Redistribution or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange*. Verso.
- García González, E. D.; López Guevara, V. M. y López Pardo, G. (2022). Análisis de la resiliencia social en sistemas socio-ecológicos: una propuesta interdisciplinaria para los destinos turísticos y su desarrollo sostenible, *Investigaciones Turísticas*, (23), 48-72.
- Gómez-Merino, F. C.; Cruz García-Alvarado, J.; Trejo-Téllez, L. I.; Morales-Ramos, V.; García-García, C. G. y Pérez Sato, J. A. (2013). Paisaje y turismo rural en Méxi-

- co: fortalezas y desafíos para su potenciación, *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, (5), 1027-1042.
- González, I.; Thomé, H. y Osorio, R. (2019). Apropiación turística de territorios indígenas. Cambios y continuidades en una comunidad matlatzinca, *Turismo y Sociedad*, 25, 113-130.
- González Morales, J. C. y Prieto Borrazás, I. (2022). *Actores de la actividad turística regional, una aproximación a su estudio*. México: El Colegio de Tlaxcala.
- González Villalobos, Y. J. y Chávez Dagostino, R. M. (2019). Del desarrollo local endógeno al turismo de base comunitaria, *Hospitalidad ESDAI*, (36), 105-124.
- Ibáñez, R. C. y Rodríguez Villalobos, I. (2012). Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo, *Medio Ambiente y Política Turística en México*, 17-33.
- Ibrahim, S. y Alkire, S. (2007). Agency and empowerment: a proposal for internationally comparable indicators, *Oxford Development Studies*, 35(4), 379-403.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (2021). *Principales resultados por localidad (ITER). Censo de Población y Vivienda 2020*.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2020). *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México, Calpan*. <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21026a.html>
- Jennings, G. (2010). *Theoretical paradigms underpinning tourism research reference* (2a ed). Tourism Research. Wiley.
- Juárez Sánchez, J. P. y Ramírez-Valverde, B. (2013). *Turismo en espacios indígenas, una oportunidad para el desarrollo territorial rural*. Altres Costa-Amic Editores.
- Mosse, D. (2004). Is Good Policy Unimplementable?

- Reflections on the Ethnography of Aid Policy and Practice, *Development and Change*, 35(4), 639-671.
- Naciones Unidas (2020). *Covid-19 y la transformación del turismo*. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-08/SG-Policy-Brief-on-COVID-and-Tourism.pdf>
- Naciones Unidas (2021). *Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano, desafíos globales juventud ¿Quiénes son los jóvenes?* <https://www.un.org/es/global-issues/youth->
- Nelson, D. (2013). Action Research: An Appropriate Research Paradigm for Practitioners, *Language in India*, 13, 183-196.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021). *By youth, with youth, for youth*. <https://en.unesco.org/youth>
- Parkin M. y Loría, E. (2010). *Microeconomía* (9na. ed.). México: Pearson.
- Pastor-Alfonso, M. J. y Espeso-Molinero, P. (2015). Capacitación turística en comunidades indígenas. Un caso de Investigación Acción Participativa (IAP), *El Periplo Sustentable*, 29, 171-208.
- Pereiro, X. (2015). Reflexión antropológica sobre el turismo indígena, *Desacatos*, (47), 18-35. doi:10.29340/47.1419
- Pérez Ruíz, M. L. (2011). Retos para la investigación de los jóvenes indígenas, *Alteridades*, 21(42), 65-75.
- Quintanilla, P. (2017). Agencia, voluntad y autoconocimiento. Ética, agencia y desarrollo humano. En: Muñoz, I.; Blondet, M. y Gamio, G. (eds.), *Ética, agencia y desarrollo humano*. Lima: PUCP.
- Ruiz-Ballesteros, E. (2017). Turismo de base local, sostenibilidad y resiliencia socio-ecológica, *Revista PASOS*, 34(6), 23-39.
- Saquet, M. (2015). *Por una geografía de las territorialidades y temporalidades*. La Plata: FahCe/Universidad de la Plata.

- Saragos-Méndez, J.; Santander-Botello, L. C y Chan-Quijano, J. G. (2013). Ecoturismo y sus repercusiones socioeconómicas en la subregión Comunidad Lacandona, Chiapas. En: Valverde, B. R. y Juárez Sánchez, J. P. (eds.). *Turismo en espacios indígenas, una oportunidad para el desarrollo territorial rural*. México: Colegio de Postgraduados Campus Puebla; Altres Costa-Amic Editores.
- Secretaria de Desarrollo Social (2013). *Catálogo de localidades San Mateo Ozolco*. <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/contenido.aspx?refnac=210260003>.
- Secretaria de Turismo (2020). *Programa Sectorial de Turismo 2020- 2024*. [http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2020/07/PROSECTUR\\_2020-2024.pdf](http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2020/07/PROSECTUR_2020-2024.pdf).
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. México: Planeta.
- Taylor, S. R. (2016). Issues in measuring success in community-based Indigenous tourism: elites, kin groups, social capital, gender dynamics and income flows, *Journal of Sustainable Tourism*, 25(3), 433-449.
- Testard, J. (2017). Arqueología, fuentes etnohistóricas y retóricas de legitimización: un ensayo reflexivo sobre los olmecas xicalancas, *Anales de Antropología*, (51), 142-153. [www.revistas.unam.mx/index.php/antropologia](http://www.revistas.unam.mx/index.php/antropologia).
- Vázquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial, *Investigaciones Regionales*, (11), 183-210.
- World Travel and Tourism Council (2020). *To recovery and beyond, The future of travel and tourism in the wake of Covid-19*. Oliver Wyman.



# Gestión territorial del turismo en Cuetzalan

*José Armando Sánchez Hernández*

*Luis Fernando Salazar Monsalve*

*María de los Dolores Zamora Fernández*

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

## Resumen

El programa Pueblos Mágicos es una política pública que ayuda a revalorizar a un conjunto de poblaciones del país que son poseedoras de un importante acervo cultural y natural. Parte de los beneficios que genera la implementación del programa es el reconocimiento de las comunidades y el apoyo económico gubernamental, con la finalidad de detonar actividades turísticas propias, mediante el aprovechamiento de los recursos que contiene el territorio. Sin embargo, a través de los años se han generado intereses políticos, sociales y económicos entre los funcionarios públicos, al otorgar títulos a localidades que aún no estaban preparadas para su incorporación, por lo cual el programa se distorsionó y perdió credibilidad.

Diversos estudios muestran el impacto que ha tenido el nombramiento en las localidades: algunos, enfocados en la pérdida de identidad y de la cultura; otros, enfocados en la ampliación de los rezagos sociales y económicos, en la influencia de los actores sociales en el acceso a los beneficios de la actividad turística y en la expulsión de la pobla-

ción local de su territorio (Millán & Cota, 2021). Por ello, esta investigación pretende evaluar la contribución desde el desarrollo local que ha realizado el turismo en el municipio de Cuetzalan del Progreso, en Puebla, desde su incorporación al programa Pueblos Mágicos, bajo la perspectiva del desarrollo sostenible, durante el periodo 2014-2021.

Palabras claves: *turismo, territorio, desarrollo local, desarrollo sostenible, Pueblo Mágico, política pública.*

## **Introducción**

El turismo es una actividad que puede generar importantes beneficios económicos, sociales y culturales para las comunidades locales, ya que es considerado una alternativa que promueve el crecimiento y la preservación de los territorios. Sin embargo, su desarrollo también puede tener un impacto negativo en el medio ambiente y en la calidad de vida de los habitantes pertenecientes a destinos turísticos. Por lo tanto, es importante que la gestión territorial del turismo se realice de manera sostenible, considerando la conservación de los recursos y promoviendo resultados positivos para las comunidades locales.

El abordaje teórico de este capítulo comprende el análisis detallado para identificar las implicaciones turísticas que tiene el municipio de Cuetzalan; se enfoca principalmente en la sostenibilidad, la gestión territorial, los retos y oportunidades que enfrenta, así como la participación ciudadana en la creación de las políticas públicas.

Esta investigación cuenta con un enfoque cualitativo que permite centrarse en los aspectos subyacentes que intervienen en el desarrollo de la actividad turística. En este estudio se realizó un proceso metodológico a través de la recopilación de información obtenida de libros, entrevistas, observación participante, análisis de contenido y validación

de datos, para obtener una visión integral de cómo el turismo ha evolucionado entre 2014 y 2021 en Cuetzalan.

### **Contexto del municipio de Cuetzalan**

Cuetzalan es un municipio ubicado en la Sierra Norte del estado de Puebla, con una población de aproximadamente 40,000 habitantes, con comunidades mayormente indígenas, que han logrado resistir ante la evolución constante del entorno. A su vez, cuenta con una reconocida riqueza natural que predomina en gran parte del territorio, esto y otros factores como las tradiciones que prevalecen generaron que Cuetzalan fuera incorporado al programa Pueblos Mágicos en 2002, lo cual desencadenó un reconocimiento ya no sólo a nivel local, sino también nacional e internacional, ocasionado así una afluencia de visitantes más significativa.

En Cuetzalan, se realizan actividades de investigación cultural y de biodiversidad, prácticas de turismo rural en donde se puede participar con los agricultores para la cosecha de canela, pimienta y café, caminatas por la naturaleza para conocer la flora y fauna, visitas guiadas a las cascadas Las Brisas y El Salto, cuevas y grutas, viveros, mariposarios, ríos, recorridos a pie por las calles del centro poblado, actividades de eco-arqueología en la zona arqueológica de Yohualichan, cabalgatas, baños de temazcal, convivencia con artesanos y tejedoras locales y degustación de gastronomía local. También se pueden encontrar danzas rituales como la de los Voladores interpretada por cuatro hombres descalzos, representando los cuatro puntos cardinales y las cuatro estaciones del año (CDI, 2010; Montaña *et al.*, 2010, en Alvarado, 2011).

Para fines políticos y administrativos, el municipio de Cuetzalan se divide en ocho juntas auxiliares: Reyeshogpan de Hidalgo, San Andrés Tzicuilan, San Miguel Tzinaca-

pan, Santiago Yancuitalpan, Xiloxochico de Rafael Ávila Camacho, Xocoyolo, Yohualichan y Zacatipan, las cuales a su vez cuentan con varias localidades y rancherías llamadas comunidades, sumando 164 en total.

En Cuetzalan se realizan actividades tales como la investigación cultural y de la biodiversidad, actividades de turismo rural en donde se puede participar con los agricultores en la cosecha de canela, pimienta y café, el senderismo natural e interpretativo, visitas guiadas a las cascadas Las Brisas y El Salto, cuevas y grutas, viveros, mariposarios, recorridos a pie por las calles del centro poblado, actividades de eco-arqueología en la zona arqueológica de Yohualichan, cabalgata, baños de temazcal, convivencia con mujeres indígenas artesanas y tejedoras, y degustación de gastronomía indígena.

### **Ubicación y entorno particular de la problemática**

Puebla, estado perteneciente a la república mexicana, es considerado uno de los destinos con mayor riqueza histórica, natural y cultural, pues su amplia extensión le permite poseer importantes recursos de diferente índole. Dentro de la segmentación que caracteriza al estado se encuentra la región de Zacapoaxtla, al sur de Puebla, que alberga al municipio de Cuetzalan del Progreso:

La regionalización está sustentada por las condiciones de conectividad, encadenamientos productivos y de valor, establecimiento de proyectos viables para la erradicación de la pobreza y la reducción de los índices de marginación (Gobierno del Estado de Puebla, 2019).

### **Perspectivas socioeconómicas del turismo en Cuetzalan**

Actualmente, la actividad turística tiene una gran intervención en la economía internacional y nacional, y esta acción

influye de manera positiva en los diferentes patrones de viajes internacionales o interregionales recientes, con turistas que viajan a diferentes destinos turísticos.

La principal dificultad al medir el impacto económico del turismo se debe al carácter multisectorial de la actividad turística que conlleva beneficios que resultan difíciles de cuantificar y que de alguna manera disminuyen la verdadera contribución del turismo al desarrollo económico (Meyer, 2004).

El fenómeno del turismo cobra una especial relevancia en los países con un importante número de lugares potencialmente atractivos para los visitantes en su territorio; por ello, estos destinos toman medidas para promover el desarrollo económico desde la perspectiva de la política turística a través de la consolidación de sus destinos turísticos, de manera que se vea aumentada su oferta turística en el exterior (Shaadi et al, 2019).

El turismo en dicha localidad ha generado importantes beneficios que se reflejan principalmente en la demanda de servicios hacia los negocios familiares de la localidad, principalmente en el giro de artesanías, alimentos, hospedajes y entretenimiento (Martínez, 2021). Con ello, se ha visto un ingreso económico derivado del sector, lo que ha permitido mejorar su calidad de vida y reducir los niveles de pobreza en la región. Además, el turismo ha promovido la conservación y la revalorización de la cultura, las tradiciones y el patrimonio cultural y natural de las comunidades indígenas, lo que ha contribuido a su preservación.

### **Retos y oportunidades para el desarrollo sostenible del turismo en Cuetzalan**

A pesar de los beneficios socioeconómicos que ofrece el turismo en este Pueblo Mágico, también existen importan-

tes retos para su desarrollo sostenible. Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el municipio es el impacto ambiental que puede generar la práctica de la actividad, ya que, debido a la afluencia de visitantes, se desencadenan procesos de gentrificación y turistificación que afectan negativamente la vida de las comunidades locales, así como los elementos naturales que posee.

La excesiva dependencia económica de la actividad turística ha provocado alteraciones significativas al punto del abandono de las actividades primarias, con el fin de insertarse en la oferta laboral terciaria sin el conocimiento previo, perdiendo de esta forma modos de vida y la transmisión de saberes ancestrales.

Cabe señalar que Cuetzalan presenta importantes oportunidades para la creación de productos turísticos que estén encaminados hacia el desarrollo sostenible; esto, mediante la aplicación y promoción del turismo de naturaleza, el cual tiene como objetivo contribuir a la preservación de las comunidades indígenas y el ecosistema, por medio de la implementación de prácticas más responsables con el territorio. Sin embargo, para la creación de estos proyectos es necesario que el municipio también cuente con la infraestructura necesaria, así como con vías de comunicación y servicios básicos que permitan que los visitantes obtengan una mejor experiencia. Además, la falta de capacitación y formación en turismo de la población local puede limitar el desarrollo de microempresas y servicios turísticos de calidad.

### **Estrategias para el desarrollo sostenible del turismo en Cuetzalan**

Para garantizar el desarrollo sostenible del turismo en el territorio se han implementado diversas estrategias y acciones. Dentro del marco legal para la adecuada administración

del territorio, se encuentra el Plan de Desarrollo Municipal de Cuetzalan del Progreso, herramienta de planificación creada por el gobierno municipal para establecer estrategias y líneas de acción que beneficien a la sociedad en temas como seguridad, gobernanza, desarrollo económico rural y turismo, además de bienestar, interculturalidad y sustentabilidad, entre otros.

Las estrategias relacionadas con el turismo se encuentran en el eje 2, que tiene como objetivo incrementar la productividad de las unidades económicas rurales, fomentando la economía social y solidaria, respetando las formas de vida de la población y fortaleciendo el crecimiento sostenible del sector turístico, en conjunto con los diferentes actores sociales, para contribuir a la distribución equitativa de la derrama económica producida por la actividad (PMD, 2021).

Aunque el municipio cuenta con un marco legal para dar seguimiento a temas relacionados con el turismo y la sostenibilidad, se siguen manifestando efectos negativos en el territorio, ya que, desde su nombramiento, las autoridades correspondientes no han manifestado un compromiso total para aplicar las estrategias planteadas.

Se plantea que el programa de Pueblos Mágicos debería ejercer influencia en la toma de decisiones informadas por parte de las autoridades locales y regionales, sin embargo, los resultados y recomendaciones obtenidos no están siendo empleados como punto de partida para la formulación y ejecución de políticas públicas y programas turísticos que se ajusten a los principios de sostenibilidad y que beneficien tanto a los residentes locales como a los visitantes. Con una mejor implementación de estas medidas, se podrían incluir estrategias para manejar eficazmente el flujo de turistas, proteger el patrimonio cultural y natural, y promover prácticas turísticas responsables.

Una alternativa de práctica responsable es el turismo comunitario, que implica la participación activa de las comunidades locales en el desarrollo y la gestión del turismo. Dicha estrategia busca promover la conservación del patrimonio natural y cultural, fomentando al mismo tiempo la inclusión social y la generación monetaria a través de empleos ofrecidos hacia la comunidad local, por medio de programas de capacitación y formación para los actores turísticos locales, con el fin de mejorar la calidad de los servicios turísticos y aumentar la competitividad del destino.

### **Sostenibilidad en la gestión territorial del turismo en Cuetzalan**

La sostenibilidad es un elemento necesario en la gestión territorial del turismo, ya que se trata de un adecuado aprovechamiento de los recursos a los que se tiene acceso para el desempeño de la actividad, procurando que los recursos sigan disponibles para las generaciones futuras; así mismo, busca que la sociedad concientice sobre el consumo y producción que realiza día a día.

El concepto de *desarrollo sustentable* o *sostenible* está aún en construcción, la *sostenibilidad* se refiere a la característica del desarrollo que comprende la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer la capacidad de la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras (Zarta, 2018).

La sostenibilidad en la gestión territorial del turismo en Cuetzalan requiere un enfoque integral que tenga en cuenta la conservación del entorno natural y cultural, así como el bienestar de la comunidad local, mediante la adopción de medidas sostenibles y la participación activa de todos los actores involucrados, para garantizar un desarrollo turísti-

co que sea beneficioso a largo plazo para Cuetzalan y sus habitantes:

Munasinghe (1993) destaca el esquema de los tres pilares del desarrollo sostenible propuesto, porque distingue entre sostenibilidad medioambiental, económica y social. La primera apunta hacia la conservación de los sistemas soporte de la vida (tanto como fuentes de recursos como destino o depósito de residuos); la sostenibilidad económica se refiere al mantenimiento del capital económico; la aceptación social es definida como el desarrollo del capital social. Finalmente, el desarrollo sostenible es el concepto integrador de los tres anteriores (Munasinghe, 1993, en Pena, 2004).

Para lograrlo, es necesario llevar a cabo un marco de acción que oriente las estrategias adecuadas, con la finalidad de promover el desarrollo del municipio en temas de sostenibilidad; por ello, es necesario realizar prácticas de sensibilización ambiental que concienticen no sólo a la comunidad local, sino también a las empresas prestadoras de servicios turísticos.

### **Cooperativismo y desarrollo turístico**

El turismo ha logrado posicionarse como un factor de desarrollo económico, y ha generado importantes aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB) de los diferentes países o regiones, lo que ha ocasionado que los destinos busquen un mejoramiento en temas como infraestructura, seguridad, conectividad y sociedad; por ello, también es considerado una estrategia de avance en los diferentes ámbitos, desde los nacional o regional hasta lo local. Dicho lo anterior, el desarrollo endógeno o local en función del turismo propone el análisis de los recursos naturales y culturales con los que cuenta un territorio, con el objetivo de implementar

actividades derivadas de ello, que puedan ser una alternativa de ingresos para la mejora de la calidad de vida de las comunidades.

El desarrollo turístico aspira a que las estrategias o planes diseñados sean ética y económicamente viables, priorizando la sostenibilidad de los recursos y el beneficio de las comunidades. Este desarrollo no se logra únicamente mediante la implementación de la actividad turística, sino más bien a través de la colaboración entre diversas disciplinas. Requiere de una gestión responsable que equilibre el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y el respeto por la cultura y las tradiciones locales, lo que implica establecer políticas y regulaciones apropiadas, así como fomentar prácticas turísticas responsables, tanto entre los visitantes como entre los empresarios del sector.

Cuetzalan ha implementado iniciativas de desarrollo turístico creadas por los mismos pobladores, las cuales han contribuido al fortalecimiento de la actividad, orientadas principalmente a cuestiones de desarrollo local, con acciones más responsables para su territorio. La creación de las cooperativas Tosepan Kali, Mashua Chihuanime y Taselotzin ha sido ejemplos de éxito, ya que integran estrategias en torno al bien común; su forma de organización ha permitido la integración de los actores locales mediante mecanismos de gobernanza y participación ciudadana. Las actividades que se desempeñan, como la enseñanza del náhuatl, la elaboración de medicina tradicional y la creación de artesanías, han permitido el fortalecimiento del turismo comunitario.

### **Territorio y turismo en Cuetzalan**

El territorio es un factor clave en la gestión del turismo, dado que para su desarrollo es necesario que se planifique de manera adecuada, para evitar que se generen afectacio-

nes en las dinámicas sociales y culturales de la población. Como parte de las herramientas que se utilizan para regular el uso de suelo está el ordenamiento territorial, que tiene como propósito crear acciones, políticas o normas encaminadas al desarrollo urbano, el bienestar económico y social, la protección del medio y el desarrollo sostenible.

El ordenamiento territorial de Cuetzalan se diferencia de otros territorios porque fue creado en un proceso dinámico de construcción dado en la modalidad de encuentros participativos de construcción de conocimiento, entre la comunidad Cuetzalteca y un equipo de consultores, según una metodología de sistemas complejos.

Un modelo de territorio único probado por su funcionalidad y cuyo trabajo ha sido aprobado y respaldado por la Comisión de Ordenamiento Territorial, que traduce la comprensión natural y la gestión del conocimiento local a través de la ordenación del territorio, para crear un orden territorial completo.

Este plan se convirtió en la base para el desarrollo de una estrategia para prevenir la ejecución de proyectos considerados como “depredadores socio-ecológicos”, la implantación de multinacionales, la explotación minera y la instauración de hidroeléctricas:

En este sentido, el plan de ordenamiento territorial de Cuetzalan fue reconocido desde el ámbito político y social, es una herramienta legal y popular para la gestión del territorio, además, involucra a diferentes sectores de la sociedad Cuetzalteca y es supervisado por el Comité de Ordenamiento Territorial Integral de Cuetzalan; una instancia encargada de la investigación y análisis de los impactos de los mega proyectos en relación con la política de uso de suelo en la localidad (Martinez, 2021).

De manera puntual, se debe decir que el ordenamiento territorial del municipio es un instrumento que se ha construido mediante procesos de gobernanza, con base en la integración de las demandas de la comunidad local y de los actores involucrados, lo que ha propiciado una mejora en el despliegue de proyectos que contemplan el uso del suelo, el aprovechamiento adecuado del patrimonio y el desarrollo económico local.

### **Participación ciudadana en la gestión territorial del turismo en Cuetzalan**

La participación ciudadana es un aspecto fundamental en la gestión territorial del turismo en Cuetzalan. La constante intervención de las comunidades receptoras en el desarrollo del turismo es la clave para verificar que este se desenvuelva de manera acertada y que se protejan los intereses de la población local. Al respecto, se han implementado diversas estrategias, como la creación de comités de turismo y la promoción de la educación y la conciencia ambiental.

### **Política turística**

Actualmente, las condiciones territoriales han convertido al turismo en un espacio heterogéneo y multifacético, que se ha definido como “aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocio y otros” (OMT, 2008).

De la misma manera, esta acción está relacionada directamente con la recreación y el ocio, que genera un movimiento libre y autónomo por espacios de tiempo determinados de individuos o grupos de personas que se desplazan de su lugar de residencia, primordialmente, con fines

recreativos, ocio, relajación, cultura o médicos, en donde no ejercen ninguna actividad lucrativa o remunerada, creando así diversas interrelaciones de trascendencia económica, social y cultural.

Bajo este enfoque, la política pública requiere la existencia de una esfera de la vida colectiva, incluyendo aquellas dimensiones de la actividad humana que requieren la intervención o regulación gubernamental o social. Por tal razón, constituye el conjunto de objetivos y metas nacionales que dan las pautas para la ejecución de los planes y programas de acción del estado para el logro del bienestar y el progreso de la sociedad (Acerenza & Parsons, en Pérez & Antolín, 2016).

Como resultado de la política turística, la Secretaría de Turismo Federal (Sectur) puso en marcha el programa Pueblos Mágicos en el año 2001, que nace como una línea de acción del Programa Nacional de Turismo 2001-2006, que daba respuesta a los objetivos específicos del sector; su propósito principal está encaminado a desarrollar el turismo a través de la creación de infraestructura y la promoción de la oferta turística. Del mismo modo, se decide crear el programa Pueblos Mágicos como una idea para el crecimiento en materia de turismo en zonas con un alto grado de ruralidad; esto permite fortalecer los niveles de bienestar, crear empleos, fomentar inversiones para la creación de servicios turísticos, así como utilizar los recursos naturales y culturales de manera responsable.

Por tal motivo, con el objetivo de fortalecer el desarrollo y crecimiento de la zona, en conjunto con sus productos y servicios turísticos, los lugares que aún conservan su abundancia histórica, cultural, natural y biocultural tienen la oportunidad de recibir apoyos del PPM. Actualmente, existen 177 municipios que han recibido el nombramiento, con lo cual han visto incrementado el número de desplazamientos a sus territorios, lo que trae consigo beneficios

económicos. Lamentablemente la medición de dichos beneficios sólo se realiza desde lo cuantitativo, dejando a un lado la medición de indicadores cualitativos que permitan identificar y contrastar la realidad de los impactos positivos y negativos que trae consigo la actividad. Es imperativo aplicar metodologías cualitativas que demuestren las afectaciones socioculturales y ambientales que perciben por parte de las comunidades, de tal manera que se diseñen políticas públicas locales para contrarrestar dichas desviaciones no planeadas.

### **Metodología**

La investigación aplica una metodología cualitativa que se basa en técnicas de participación comunitaria, mediante entrevistas que permitieron la recolección de datos en relación con la percepción que tiene la comunidad sobre el nombramiento adquirido en 2001.

Al ser un estudio cualitativo, se seleccionó una muestra de tipo no probabilístico intencional, en donde

El muestreo intencional permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña. Por ejemplo, entre todos los sujetos con CA, seleccionar a aquellos que más convengan al equipo investigador, para conducir la investigación (Otzen & Manterola, 2017).

Siguiendo a José Ruiz O., el muestreo corresponde al tipo opinativo, donde

el investigador selecciona los informantes que han de componer la muestra siguiendo un criterio estratégico personal: los más fáciles para ahorrar tiempo, dinero... los que voluntaria o fortu-

itamente le salen al encuentro (son los únicos que puede lograr para una entrevista...), los que por su conocimientos de la situación o del problema a investigar se le antojan ser los más idóneos y representativos de la población a estudiar (Ruiz, 1996).

La selección de la muestra está enfocada en tres grupos de actores, los cuales se han dividido tomando en cuenta sus características y entorno. En el primer grupo se incluyen prestadores de servicios turísticos: hoteleros, restaurantes, guías o promotores turísticos y artesanos; el segundo grupo reúne a aquellos individuos sujetos al ayuntamiento de Cuetzalan en relación con planes de gestión y manejo turístico de la zona; finalmente, el tercer grupo concentra actores que han tenido relación con asociaciones civiles.

De esta manera se tiene un mayor rango de oportunidad para conocer más a fondo al entrevistado; este método permite realizar preguntas abiertas mediante las cuales habrá una posibilidad superior de abarcar más temas. Se realizó un cuestionario con preguntas abiertas tomando aspectos turísticos como sostenibilidad, política turística y desarrollo turístico.

### **Resultados preliminares**

A partir de la aplicación del instrumento de investigación, se obtuvieron resultados interesantes en relación con el análisis del desarrollo turístico que ha tenido Cuetzalan desde su incorporación al programa Pueblos Mágicos, como una estrategia para el desarrollo local bajo la perspectiva de la sostenibilidad.

Al respecto, conviene decir que la población local percibe al programa Pueblos Mágicos como un proyecto derivado del contexto neoliberal que se vivía, ya que la finalidad del programa era llevar desarrollo a aquellas comunidades con carencias económicas, a través de la promoción de su

patrimonio. Cabe señalar que el concepto tenía una visión europea que dejaba a un lado cuestiones relacionadas con la economía local y/o circular, pues priorizaba mayormente la derrama económica que se generaba a raíz de la llegada de turistas. La presión urbanizadora sobre el territorio ha provocado el desplazamiento de locales con el fin de reemplazar los lazos de cohesión social por negocios dirigidos a los visitantes, lo que ha ocasionado un proceso no previsto de gentrificación y, por ende, de tensión social derivado de las altas retribuciones que provoca la actividad turística.

De acuerdo con su testimonio, los prestadores de servicios no poseen una vinculación fuerte con el programa, aunque reconocen que el desplazamiento de visitantes los beneficia significativamente; el carente entendimiento y la relación con las diferentes administraciones públicas los ha relegado a participar en eventos y ferias con el fin de velar por intereses políticos y económicos sin considerar las necesidades que el sector tiene, mucho menos han sido partícipes de procesos de sostenibilidad y diseño de mecanismos de participación que coadyuven en el mejoramiento del buen vivir de la población.

Desde lo político gubernamental, la visión del turismo en Cuetzalan proviene del contexto supeditado a la dependencia laboral con el ayuntamiento, es por ello que la percepción de este grupo de interés está basada en datos económicos para demostrar los beneficios que se obtienen de la actividad pero minimizando la realidad social y ambiental por la que atraviesa el territorio, para simplemente a demostrar, mediante números, que la gestión territorial ha sido un éxito sin justificar el poco o nulo diseño de estrategias desde una perspectiva de desarrollo sostenible

## Conclusiones

La gestión territorial del turismo en Cuetzalan se ha enfocado muy poco en la sostenibilidad, el territorio y la participación ciudadana como aspectos fundamentales en el fortalecimiento de la calidad de vida y el bienestar social, lo cual desconecta las cualidades y calidades que el turismo puede y debe brindar a los territorios que han decidido, por su propia cuenta, optar por la actividad como alternativa de desarrollo.

La llegada de Cuetzalan al programa Pueblos Mágicos ha sido contraproducente, ya que se han realizado cambios estructurales en dicho territorio, se han logrado percibir impactos negativos en temas económicos, socioculturales y ambientales. Dentro de las distorsiones económicas se encuentra la polarización territorial, lo que implica que los ingresos económicos derivados del turismo se concentren únicamente en una parte del territorio, tal como la cabecera municipal, con lo cual se relega a los demás territorios pertenecientes; al mismo tiempo, existe una succión y drenaje de los recursos, ya que diversas empresas se establecen en el territorio con el fin de obtener beneficios económicos a costa del aprovechamiento inadecuado del patrimonio natural y cultural, desplazando a la población local a obtener ingresos simplemente como empleados.

La *folklorización* es otro aspecto desfavorable, ya que modifica la naturalidad de las prácticas culturales del territorio, en relación con la demanda turística, comercializando los saberes, creencias y tradiciones, lo que puede ocasionar la apropiación cultural y el aprovechamiento negativo de las comunidades. Es importante destacar que no implica necesariamente una apreciación genuina de la cultura por parte de los visitantes o consumidores, sino más bien una representación superficial y estereotipada que se ajusta a ciertas expectativas preconcebidas.

Sin embargo, estas problemáticas incitaron a la comunidad a dar respuesta a estos problemas y hacerlos visibles ante los gobernantes. De esta manera los actores activos se han involucrado en la gestión de la actividad turística del territorio, con el fin de sensibilizar y hacer frente a los embates del capitalismo voraz que pretende despojar la cultura y convertirla en una simple atracción comercial. Los mecanismos de participación ciudadana han logrado la puesta en marcha del plan de ordenamiento territorial que pretende contrarrestar los efectos negativos e incentivar la apropiación cultural, ecológica y social de los pobladores locales.

Finalmente, el principio económico se ha establecido como punta de lanza del territorio, relegando a segundo plano el desarrollo y la calidad de vida, arraigando la rentabilidad y priorizando los beneficios concentrados en unos pocos, sin considerar lo sociocultural y ambiental que le han dado una identidad cultural a Cuetzalan como un territorio mágico en tradiciones, costumbres y creencias, mediante dinámicas ancestrales que están en riesgo de desaparecer.

## Referencias

- Alvarado Lopez, J. E. (06 de 2011). *Aprovechamiento integral de estudios de recursos naturales y manejo*. México: El colegio de México. <https://repositorio.colmex.mx/concern/theses/4f16c298n?locale=es>
- Gobierno del Estado de Puebla (2019). *Plan de Desarrollo Estatal 2019-2024*. Puebla: Gobierno del Estado de Puebla. [https://ojp.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/Plan\\_Estatal\\_de\\_Desarrollo\\_2019\\_2024\\_27112019.pdf](https://ojp.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/Plan_Estatal_de_Desarrollo_2019_2024_27112019.pdf)
- Martinez Calleja, D. A. (03 de 2021). *Cuetzalan Pueblo Mágico: Desarrollo local y turismo. Alcances, limitaciones y percepciones* (tesis de licenciatura). México: UAM.

- Meyer, D. (2004). *Economía turística en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.
- Millán Valenzuela, H. & Cota Díaz, E. C. (2021). Pueblos Mágicos: Pobreza y desigualdad, *Dimensiones Turísticas*, 63-86. <https://doi.org/10.47557/WXYU8819>
- OMT (2008). *Glosario de Términos de Turismo*. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=El%20turismo%20es%20un%20fen%C3%B3meno,personales%2C%20profesionales%20o%20de%20negocios>.
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio, *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pena Traperó, J. B. (2004). Desarrollo sostenible y bienestar social: una referencia a la Comunidad de Galicia, *Revista Galega de Economía*, 1-16. <http://eprints.uanl.mx/10921/1/LIBRO%20DESARROLLO%20SUSTENTABLE%20DE%20LA%20TEOR%C3%8DA%20A%20LA%20PR%C3%81CTICA.pdf>
- Pérez Ramírez, C. A. & Antolín Espinosa, D. I. (2016). Programa pueblos mágicos y desarrollo local: actores, dimensiones y perspectivas, *El Oro, México. Estudios sociales*, 25(47), 217-242.
- Ruiz, J. (1996). *Mirada a la Formación Ciudadana Apartir de la Experiencia del Equipo Directivo y Profesores del Colegio Monte Tabor y Nazaret*. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/7894/MGDENU%c3%b1ezS.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Secretaría de Planeación y Finanzas (2021). *Plan de Desarrollo Municipal de Cuetzalan del Progreso*.

zalan%20del%20Progreso\_PMD\_%202021-2024.pdf  
Shaadi *et al.* (2019). *Desarrollo turístico en los Pueblos Mágicos de México. Identificación de déficit y líneas de actuación* (tesis doctoral). [https://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/875/1/Tesis%20doctoral\\_RMA%20Shaadi%20Rodriguez.pdf](https://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/875/1/Tesis%20doctoral_RMA%20Shaadi%20Rodriguez.pdf)  
Zarta Avila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad, *Tabula Rasa*, 409-423. <https://www.coursehero.com/file/122505961/SESION-4-Y-5pdf/>

## La representación y el reconocimiento del territorio como enfoque para la gestión turística del patrimonio cultural inmaterial en Huaquechula, Puebla

*Rodolfo Noé Pérez Díaz*

*José Ángel Perea Balbuena*

*Víctor Josaphat Carrasco Romero*

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

### Resumen

Los individuos no son actores pasivos en el espacio, se apropian de él través de las distintas formas de habitarlo: lo nombran, le asignan valor, lo delimitan y defienden; estos procesos de asimilación del entorno permiten construir el territorio como un espacio dinámico. Por lo tanto, es un concepto vivencial: significa y resignifica a los individuos, concentra todos los símbolos o hitos que materializan las interpretaciones (saberes) e interacciones (actos) que mantienen la cohesión entre las dimensiones físicas, naturales y las simbólicas presentes en la cultura. El objetivo de la presente investigación es interpretar el territorio a través del reconocimiento y representación que tienen los actores sociales en torno a su patrimonio cultural inmaterial para la gestión del turismo en Huaquechula, en Puebla. Para alcanzar lo anterior se planteó una metodología cualitativa, de corte antropológico, que permitió discernir y analizar el rol que poseen los individuos, los saberes locales y los objetos en las tradiciones para la construcción del territorio. Se utilizaron las técnicas de observación participante, la

entrevista etnográfica y a profundidad, el diario de campo, y el registro fotográfico de la tradición. Las tradiciones de la Santa Cruz del 3 de mayo y las ofrendas dedicadas a los muertos fueron las tradiciones seleccionadas para el análisis. De acuerdo con la propuesta de Nates-Cruz (2019), se identificaron, en la dimensión de la representación, dos categorías y siete subcategorías: rituales (bienvenida y enflorado de tumba) y lugares (casa, camposanto, calles, capillas de las cruces y parroquia). Por otra parte, en la dimensión del reconocimiento, compuesta por las formas de organización en las prácticas culturales, se identificaron cinco: mayordomos, topiles, hermandades, familias y trueque. Se concluye que las formas de representación y reconocimiento en el territorio de Huaquechula permiten aprender-aprehender la importancia de las tradiciones en la cohesión social. Por lo tanto, la gestión turística del patrimonio cultural inmaterial debe orientarse a la salvaguarda y al aprovechamiento de los bienes patrimoniales a partir de la integración de las comunidades involucradas y las lógicas del territorio.

Palabras clave: *territorio, Huaquechula, gestión del patrimonio cultural inmaterial, reconocimiento, representación.*

## **Introducción**

El turismo como fenómeno socioespacial ha desarrollado una estrecha relación con los territorios bioculturales que poseen cualidades de apreciación, por ejemplo, los entornos naturales y expresiones materiales e inmateriales de la cultura, elementos rotulados como atractivos turísticos. Las implicaciones negativas surgen cuando los enfoques de gestión se basan en la dinámica del mercado, es decir, la comunidad es percibida como el sector oferente; mientras que los visitantes, actores exógenos del territorio, son

los demandantes, lo que provoca fricciones significativas cuando las líneas de acción buscan el crecimiento medible, que no es sinónimo de desarrollo.<sup>1</sup> Esto disminuye la calidad de vida de los habitantes, y como ejemplo ilustrativo tenemos la gentrificación (Sequera, 2020), las tensiones socioculturales (Adame, 2011) y el consumo del espacio público (Alvaro-Sizzo & Romero Gallardo, 2018)

Bajo esa línea argumentativa, los destinos turísticos<sup>2</sup> que son localizados por sus expresiones culturales presentan efectos nocivos en las células comunitarias cuando el turismo se articula a partir de una perspectiva simple de la cultura donde el valor simbólico es desplazado por los enfoques económicos y los convierte en productos para el consumo; es decir, el folclore o lo propio del pueblo cambian por aspectos estéticos o escenarios creados para los espectadores (Jáuregui, 2000). De acuerdo con Cohen (2005), son simulaciones de la cultura o la “autenticidad representada en los destinos”, condición que favorece la generación de prácticas comunitarias sintetizadas a partir de la óptica de los “otros”, despojados de su relación con las lógicas sociales y simbólicas, la temporalidad, los lugares y la intervención de los actores sociales que la gestaron.

---

<sup>1</sup> El desarrollo es entendido como “un concepto teórico-práctico capaz de permitir a nuestros pueblos pensarse a sí mismos y encontrar caminos que les permitan superar, con los menores sacrificios posibles, la actual etapa de transición caracterizada por el creciente abandono de los postulados del Consenso de Washington y construir otros de diferente contenido social, político y económico” (Ornelas, 2007, p. 6).

<sup>2</sup> Se utilizará la etiqueta de *destino turístico* para efectos prácticos, pero se aclara que son territorios bioculturales con cualidades de apreciación turística como los rasgos comunitarios: bienes comunales, recursos naturales, paisajes, expresiones culturales (danza, música, cocina tradicional, medicina, conocimientos relacionados con el universo, entre otros) que ayudan a definir la identidad de una célula social.

La autenticidad, representada mediante las exacerbaciones de lo local, es impulsada por el turismo gracias a la construcción de parajes que se alejan de las epistemologías propias del territorio, es decir, los destinos turísticos no buscan que los visitantes y turistas experimenten la cotidianidad, por el contrario, es una dinámica distinta la que enmarca el contexto. López & Marín (2010) postulan la noción de “mercantilización del espacio” como un proceso contundente donde las relaciones cotidianas del lugar, como la identidad, sus prácticas socioculturales, las formas de entender y delimitar la naturaleza, son sustraídas y reordenadas en espacios estilizados como marcos fotográficos, paisajes sin dimensión, sin movimiento y/o coreografías finamente practicadas donde los portadores de la identidad actúan su cultura para los espectadores.

Lo descrito con anterioridad es el *turismo descontextualizado del territorio*, que, en términos pragmáticos, es la falta de alineación a las dinámicas, las estructuras socioculturales, las unidades económicas y la distribución integral de los beneficios al interior de la comunidad. Por el lado contrario, desde el paradigma clásico, la gestión de los destinos turísticos se sustenta en el análisis a partir de las posibilidades de inserción-permanencia al mercado nacional y/o internacional gracias a su vocación-concentración patrimonial que motiva los desplazamientos, la conectividad, la infraestructura y la fortaleza de las empresas del sector. Dinámicas que son aglutinadas bajo el concepto de competitividad, supervivencia y actualización de las unidades económicas del mercado turístico.

En resumen, se puede destacar que el turismo, desde la trinchera descrita no reconoce territorios *per se*, sino que observa terrenos que pueden fraccionarse, cambiar de uso de suelo o dinámica para impulsar el crecimiento económico, de esta manera se nutre de los beneficios obtenidos del

uso y adecuación de los elementos patrimoniales, pero no retribuye significativamente a la comunidad.

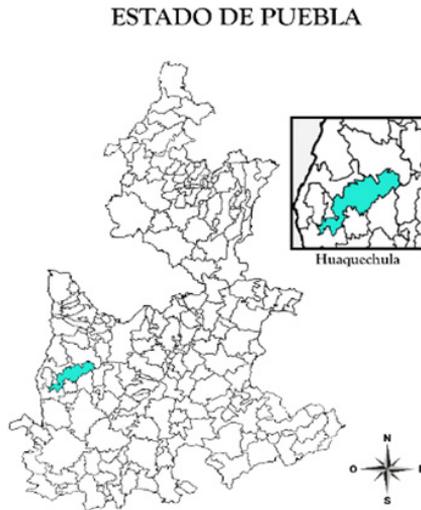
De forma acertada, Leff (2011) enfatiza que el problema de las aristas del conocimiento, en este caso la gestión, es la cosificación de la realidad observada a través de la objetividad o racionalidad de los saberes con la creación de las interpretaciones hegemónicas, descarnando a los saberes populares y tradicionales de la cualidad heterogénea en los territorios. En esa línea no se observa un solo territorio nacional, se reconoce un sistema de territorios variados que se articulan a través de rasgos culturales similares, proximidad geográfica y estructuras de correlación comunitaria (comercio, parentesco, religión, etc.).

La principal arista de la gestión del turismo es el argumento de aprender-aprehender las formas que construyen el “lugar antropológico” como espora de la cultura y un elemento de coyuntura para las interacciones sociales durante el fenómeno turístico; por lo tanto, la gestión debe “reconocer las dinámicas y las formas de representación del territorio” para evitar los impactos descritos.

El municipio de Huaquechula, el cual es el territorio de estudio de la presente investigación, posee características que lo dotan de singularidad, por ejemplo, los altares ofrendas monumentales y la delebración de la Cruz de Mayo y sus mayordomías, adscritas como patrimonio cultural por un decreto del Ejecutivo del estado en 1997. Partiendo de esta distinción del marco legal, destacan la ritualidad y el simbolismo presentes en las celebraciones, una práctica comunitaria que materializa el sincretismo religioso y el dinamismo cultural que existe en el país. Esta cualidad ha posicionado al municipio como uno de los principales destinos culturales en el estado para visitar durante la celebración del Día de Muertos (México Desconocido, 2014; El Sol de Puebla, 2021).

Desde la perspectiva del artículo, se tiene como objetivo interpretar el territorio a través del reconocimiento y la representación que tienen los actores sociales en torno a su patrimonio cultural inmaterial para la gestión del turismo en Huaquechula (Puebla). Para alcanzar lo anterior se planteó una metodología cualitativa, de corte antropológico, que permitió discernir y analizar el rol que poseen los individuos, los saberes locales y los objetos en las tradiciones para la construcción del territorio.

Figura 1.  
Ubicación del municipio de Huaquechula.



El artículo se conforma por tres apartados. El primero, relativo a la construcción del territorio y sus significados, aborda los argumentos conceptuales para el análisis de la cultura y su relación con el entorno habitado. El segundo

hace una descripción metodológica y de las técnicas implementadas en la investigación. Por último, se presentan los resultados relacionados con la construcción del territorio a partir del reconocimiento y la representación de sus actores sociales y del patrimonio.

### **El territorio y sus significados**

Autores como Harari (2013) destacan un punto crucial en la historia de los seres humanos, denominado *Árbol del Saber*, tesis que postula el desarrollo cognitivo en la especie que permitió, entre otras cosas, la supervivencia de las células sociales gracias a la transmisión de los conocimientos sobre el mundo que la rodea: transfirieron la información sobre los depredadores, el peligro de ingerir un alimento en particular, la ubicación de recursos como el agua y las fronteras de su comunidad, entre otros.

Es claro que los seres humanos no son los únicos animales con la habilidad de comunicarse con sus congéneres pero, de acuerdo con el autor, la cualidad radica en la forma flexible de manifestar el peligro o transferir-heredar la información. Como testigo o eco de lo anterior se tienen pinturas rupestres, códices, manuscritos, pergaminos, artesanías, cantos y leyendas, entre otros elementos que usaron una variedad de recursos como las señales, los sonidos y las figuras para codificar o decodificar mensajes de los albores comunitarios.

La cualidad de la mente humana, que se resaltará en este texto, es la soltura para asignar sentido al entorno en el que se encuentra inmerso; siguiendo con este razonamiento, los individuos observan el papel que desempeñan los elementos, activos e inertes, incrustados en el territorio, las formas de interacción con estos y sus impactos en las dinámicas naturales del espacio. Este proceso cognitivo desató un entramado de significados; antes la cascada

se limitaba a una de las tantas formas físicas que toma el periplo del agua, ahora sufre una transfiguración, adquiere personalidad e identidad, se le ofrenda, honra y respeta, es una manifestación de las fuerzas naturales rotuladas como dioses, seres fantásticos o entes culturales.

En diversas partes del mundo, las estructuras físicas que enmarcan el espacio no sólo sirven como una frontera o cicatriz en la superficie, los individuos las han dotado de una condición mística: moradores, canales o representaciones materiales de sus cosmovisiones.<sup>3</sup> En México, como un ejemplo ilustrativo, puede nombrarse el volcán Popocatepetl, pues trascendió su naturaleza y se consagró por las localidades como una entidad cultural importante; en torno a él se inscriben leyendas, rituales y símbolos que tejen una narrativa compleja de la relación naturaleza-ser humano. Como producto de esto, el volcán adquirió una identidad, ahora es Don Goyo y, junto con Iztaccíhuatl, la Mujer Dormida, es un centinela que converge entre los estados de México, Morelos, Puebla y Tlaxcala.

Lo descrito con anterioridad, de acuerdo con Juárez Becerril (2012), es la humanización de los elementos naturales:

Los volcanes han recibido un trato especial por parte de [...] sus comunidades a [lo] largo de la historia milenaria, puesto que no sólo se han concebido como grandes contenedores de agua, sino que se les humaniza, lo que conlleva a adjudicarles sentimientos y actitudes humanas claramente diferenciadas en cuanto a su género. En este sentido, cerros y volcanes son personificados y se les ve como personas que deambulan por los poblados (p. 64).

---

<sup>3</sup> Clifford Geertz (2003) la concibe como un “racimo de símbolos sagrados” que indican la naturaleza y las pautas de la condición de los individuos al interior de la célula social.

Lo expuesto sirve de bosquejo para comprender cómo estos elementos adquirieron una condición distinta a través de la acción antrópica; se convierten en símbolos<sup>4</sup> que enmarcan o delimitan el espacio y la vida social. Observados de esta forma, son los canales físicos que el individuo utiliza para reanimar la memoria comunitaria. Leff (2000) sostiene que las culturas utilizan las formaciones simbólicas para clasificar y ordenar los usos de los recursos; a través del reconocimiento, el individuo construye conocimiento de causa sobre el elemento, es decir, asigna valores a la naturaleza, transfigurándola, por un lado, como símbolo y, por otro, como elemento de supervivencia y precepto.

La premisa de Max Weber donde resalta que el ser humano “es un animal inserto en tramas de significados que él mismo ha tejido” (en Geertz, 2003, p. 20) se convierte en el punto de partida para la noción sobre el territorio como hábitat construido y apropiado en colectividad (Giménez, 2001). La premisa permite reconocer que el territorio no es sinónimo de terreno, este último, entendido como la fracción de tierra que se divide, ocupa, transita y comercializa; por el contrario, el territorio tiene una cualidad medular: se le nombra, reconoce y apropia (Nates-Cruz, 2010). Es un concepto vivencial: significa y resignifica a los individuos, concentra todos los símbolos o hitos que materializan las interpretaciones (saberes) e interacciones (actos) que mantienen la cohesión entre las dimensiones físicas, naturales y las simbólicas presentes en la cultura.

La interpretación del territorio implica estudiarlo a través de otras ópticas. Nates-Cruz (2019) postula la trí-

---

<sup>4</sup> Giménez (2005), por su parte, destaca que “la realidad del símbolo no se agota en su función de signo, sino que abarca también los diferentes empleos que, por medio de la significación, hacen de él los usuarios para actuar sobre el mundo y transformarlo en función de sus intereses” (p. 71).

da *representación, reconocimiento y redistribución*. De forma particular, se utilizarán las dos primeras para describir el territorio en esta investigación. La representación consiste en los procesos de “posición y posesión de las cosas: los objetos, las personas, los hechos, los tiempos y los espacios” (Nates-Cruz, 2019, p. 57).

Esta forma de análisis permite tejer la complejidad de la posición de los elementos e individuos sobre la apropiación e injerencia en los lugares, las narrativas y expresiones culturales. Por otra parte, la autora destaca que el reconocimiento

implica poner en valor el conocimiento, las formas de organización y gestión social/ comunal/ grupal e implica poner en valor las epistemologías locales situadas en todos sus procesos [...] que impactan entre lo real percibido y lo real deseado que nos expresan nuestros narradores (p. 58).

Un elemento de coyuntura que coadyuva en la interpretación el territorio son los rasgos identitarios (materiales e inmateriales) de las comunidades, entenderlos implica un proceso complejo y en constante construcción debido a su papel dual en el territorio; primero son contenidos por el último y, a través de las fronteras que los sujetos designan, sirven como límite o elemento en el interior, por ejemplo, el río divide a dos pueblos, no obstante, el templo existe en el seno de la comunidad. Gracias a los rasgos el territorio tiene sentido, movimiento, orden e identidad; a través de los rasgos, los individuos anclan su existencia al entorno habitado, y bajo esa línea argumentativa se erigen como un faro del ser-pertenecer que permite la internalización del sentido de comunidad. En resumen, la correlación entre el territorio y los rasgos de identidad es fuerte, se significan-resignifican recíprocamente.

A partir de este momento se orientará el interés del texto en los aspectos presentes en la tradición; Arévalo (2004) la define como:

el resultado de un proceso evolutivo inacabado con dos polos dialécticamente vinculados: la continuidad recreada y el cambio. La idea de tradición remite al pasado, pero también a un presente vivo. Lo que del pasado queda en el presente eso es la tradición. La tradición sería, entonces, la permanencia del pasado vivo en el presente (p. 927).

Estos elementos se mantienen vigentes gracias a los procesos de enculturación, prácticas sociales que efectúan las generaciones mayores para transmitir los significados, estructuras y normas de su cultura a los individuos más jóvenes.

La tradición se desarrolla dentro de su entorno-territorio, es decir, se encuentra adscrita a los tiempos, lugares, símbolos-significados, sujetos y dinámicas particulares de las células que la gestaron; a partir de su singularidad, ha sido sometida a un proceso de patrimonialización,<sup>5</sup> trans-

---

<sup>5</sup> Consiste en dos procesos, “dos construcciones sociales”: (1) la sacralización de la externalidad cultural, que se concibe como un mecanismo que permite la definición como un “ideal cultural del mundo y de la existencia y todo aquello que no cabe en él, o lo contradice, pasa a formar parte de un más allá, que, por su sola existencia, delimita y desborda la condición humana, socialmente definida y, por ende, nuestra capacidad de explicar y dominar la realidad” (Prats, 2005, p. 18). Para ilustrar esto, Levi Strauss (1981, p. 41) da luz: “Todo lo que en el hombre es universal pertenece al orden de la naturaleza y se caracteriza por la espontaneidad; mientras que todo lo que se halla sujeto a una regla pertenece al orden de la cultura y presenta atributos de lo relativo a lo particular”. El segundo, (2) puesta de valor o activación, donde el valor se suscita a través de los procesos de negociación que busca jerarquizar los rasgos frente a otros, por ejemplo, ¿qué es

figurándola de “patrimonio local” a “patrimonio localizado” (Prats, 2005). El primero se caracteriza por conservar los rasgos descritos en la premisa inicial del párrafo; mientras que el segundo es aquel patrimonio local que trasciende su ubicación y, como producto de sus características (físicas-simbólicas), se considera “atractivo” para motivar o persuadir los desplazamientos e interacciones con él.

En resumen, ninguno de los dos patrimonios requiere de la influencia de sujetos exógenos para desarrollarse, la diferencia está en las formas de interactuar-accionar sobre el último: el primero no posee dinámica turística, mientras que el otro somete a los territorios que poseen patrimonios susceptibles a su localización, para convertirlos en destinos turísticos donde las activaciones patrimoniales se decantan por el discurso del mercado y se evalúan en términos de consumo (Prats, 2005). Fenómeno que Cabera & Licona (2016, p. 10) describen como la inundación de los territorios por las aguas de la competitividad, esto quiere decir que “se piensan, diseñan, planifican e intervienen, ahora más que nunca, [de acuerdo con la] rentabilidad, y no como hábitat que potencie el desarrollo humano”.

Una vez descrita la diferencia entre *tradición* y *patrimonio*, se precisa la noción *institucional*. El Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI), expresión analizada en la investigación, surgió en el 2003 a partir de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), concepto que aglutina distintas expresiones comunitarias, como lo son:

---

más importante para una comunidad, su catedral o el santo patrón y su consecuente fiesta. La activación está relacionada con los poderes políticos y los discursos en los sustenta los usos del patrimonio: se seleccionan, ordenan e interpretan desde el seno institucional (Prats, 2005).

Los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas —junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes— que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial, que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana (p. 4).

En este punto es importante la disertación sobre el patrimonio desde las entidades públicas y privadas, es decir, los espacios donde se desarrollan los conceptos y los discursos del patrimonio. Zamora (2011) destaca que es producto de los dictámenes emanados del seno institucional a partir del análisis de los expertos sobre la producción cultural que validan qué será considerado como tal de acuerdo con los marcos normativos; en ese sentido, Canclini (1999) sostiene que:

Si bien el patrimonio sirve para unificar a una nación, las desigualdades en su formación y apropiación exigen estudiarlo también como espacio de lucha material y simbólica entre las clases, las etnias y los grupos. Este principio metodológico corresponde al carácter complejo de las sociedades contemporáneas.

[...]

El patrimonio cultural sirve, así, como recurso para reproducir las diferencias entre los grupos sociales y la hegemonía de quienes logran un acceso preferente a la producción y distribución de los bienes. Los sectores dominantes no sólo definen cuáles bienes son superiores y merecen ser conservados; también

disponen de medios económicos e intelectuales, tiempo de trabajo y de ocio, para imprimir a esos bienes mayor calidad y refinamiento (p. 18).

Lo descrito permite inferir lo siguiente: el patrimonio es un discurso desde los Estados-Nación, motivo por el que existen declaratorias a nivel estatal, nacional e internacional; ejemplo de esto son los dictámenes que han surgido de los expedientes presentados por los países miembros de la UNESCO para la Lista Representativa del Patrimonio Mundial: natural, cultural (material e inmaterial) y mixtos. Por lo tanto, esto puede concebirse como una estrategia para accionar sobre aquellos rasgos territoriales que se consideran “representativos”, actos que no siempre son consensuado con los portadores-protectores de la identidad. Para efectos de la presente investigación, el patrimonio cultural inmaterial se entiende como aquellas tradiciones y expresiones comunitarias localizadas por el Estado para el aprovechamiento e interacción con el turismo.

### **Materiales y métodos**

La investigación se ciñe al enfoque cualitativo, seleccionado para el reconocimiento del turismo desde el paradigma de las ciencias sociales y partiendo de la premisa de Adame (2011), que lo define como el fenómeno articulado de “transacciones, interacciones, cruces o encuentros que involucran varios factores en distintos niveles sociales, políticos y socioculturales en un proceso entre grupos y personas” (p. 15). Lo anterior sucede en el territorio, espacio dinámico, por lo que comprenderlo y aprender de sus lógicas asegura que la gestión del turismo sea efectiva y consistente con la realidad de la comunidad.

La particularidad de lo descrito busca, en un primer momento, destacar la complejidad del fenómeno desde la

trinchera social; en ese sentido, las técnicas para la recolección de información son de corte antropológico, en particular etnográfico.

Como una aproximación general de la investigación, se menciona que el universo de análisis siguió los estudios de etnografía cultural, donde la muestra es no probabilística, por lo que el número de actores involucrados en el proceso se basa en las características de la comunidad, en las necesidades y en el nivel de profundidad requerida para la investigación (Hernández *et al.*, 2014).

La entrevista etnográfica “es una estrategia para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree” (Spradley, 1979, p. 9); uno de los beneficios de esta técnica es la naturalidad con la que obtiene la información. A través de las conversaciones flexibles, se busca decodificar y comprender la realidad que perciben los actores; se aplica en los diferentes contextos en el que se encuentran inmersos y en los momentos que considera el tipo relación que existe entre los actores y el investigador, con la finalidad de discernir las respuestas sesgadas o “políticamente correctas” que se proporcionan, en contraste con los comentarios profundos obtenidos a través de la confianza y de las interacciones constantes (Vela, 2013).

El número de actores sociales entrevistados fue de 10, considerados como portadores de la identidad, ya que resguardan, transmiten e interactúan con los aspectos tangibles e intangibles de su cultura. Las narrativas y procesos de significación que tejen en torno a su tradición son el eje central de esta investigación, ya que permiten, a su vez, comprender el territorio. El objetivo de la entrevista fue “interpretar el territorio a través del reconocimiento y representación que tienen los actores sociales en torno a su patrimonio cultural inmaterial para la gestión del turismo en Huaquechula, Puebla”.

La técnica de observación participante (OP) se aplicó de forma paralela a las entrevistas para el análisis del contexto simbólico y comunitario que enmarca la práctica social presente en el territorio. De acuerdo con Jociles (2018), la OP permite apreciar e interactuar con los escenarios naturales donde se tejen y ratifican los sistemas simbólicos que mantienen la cohesión social, lo que facilita la identificación y el análisis de las claves culturales que permiten decodificar las dinámicas, las estructuras y las temporalidades en las que se encuentran inmersos los individuos.

Las técnicas descritas de acuerdo con Guber (2011) permiten al investigador interactuar con una realidad “preconcebida por los sujetos [condición que] propone una fusión del investigador con los sujetos de estudio, de forma tal que este aprehende la lógica de la vida social como lo hacen sus miembros” (p. 40).

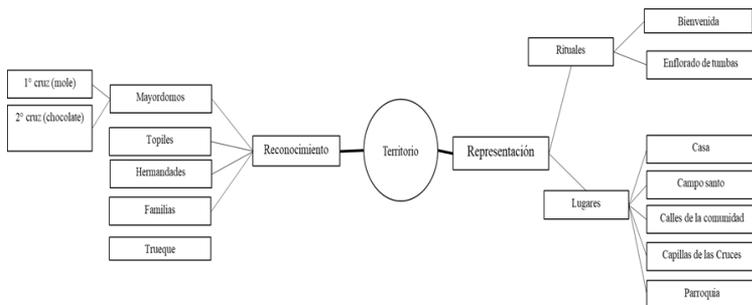
A partir de la propuesta de Nates-Cruz (2019) para la representación y el reconocimiento del territorio de Huaquechula, se tomaron como referencia las celebraciones de la Santa Cruz y el Día de Muertos. Se identificaron dos categorías en la representación: rituales y lugares, con siete subcategorías. Los rituales se articulan por el enflorado de tumba y bienvenida; respecto a los lugares, se consideraron las subcategorías casa, camposanto, calles, capillas de las cruces (esquinas) y parroquia. Por otra parte, en el rubro de reconocimiento, se tomaron en consideración las formas de organización en las prácticas culturales: mayordomos, topiles, hermandades y familias. Cada uno de estos componentes, como aristas para interpretar el territorio de la cabecera municipal y facilitar la gestión del turismo a partir de las epistemologías locales (figura 2).

La investigación coloca en el centro de la gestión del turismo las epistemologías locales. Siguiendo el argumento de Núñez & Castillo (2020), los saberes que resguardan

los actores sociales en el territorio no deben ser observados como objetos de estudio, sino como elementos dinámicos que fluctúan entre los diálogos de los albores. El presente y el devenir comunitario son el ancla de la memoria colectiva y los puentes que aseguran la supervivencia de la identidad.

La cultura no sólo se encuentra incrustada en una estela inerte, pues gracias a las prácticas comunitarias los saberes del territorio adquieren movimiento y se impregnan en cada dimensión (social, religiosa, económica, política, turística, etc.).

Figura 2.  
Estructura general de análisis.



Nota:  
Elaborado a partir de Nates-Cruz (2019).

## Resultados y discusión

El municipio de Huaquechula se ubica en la región 19 “Atlixco” del actual ordenamiento territorial, en el estado de Puebla; se considera con vocación turística, condición que localiza su patrimonio<sup>6</sup> (Gobierno de Puebla, 2020). De

<sup>6</sup> La patrimonialización se ajusta a la lógica de la distinción de una

acuerdo con Nates-Cruz (2019), las descripciones proporcionadas a través de la densidad y dispersión sólo facilitan una lectura de corte medible sobre el territorio, es decir, se comprende la dinámica a través de la concentración de los núcleos urbanos, la infraestructura, los servicios y las unidades económicas que coexisten en el entorno, condición que limita la apreciación integral del territorio.

La situación anterior invita elaborar una lectura más detallada a través de los actores sociales sobre la base de la *representación* y el *reconocimiento*. Este análisis inició con la identificación de los hitos, entendidos como marcas físicas en el territorio, que sirven para delimitarlo; además, dentro de esta señal están consideradas las personas, los hechos o las narrativas que mantienen en el eco social un momento clave de la identidad comunitaria (RAE, 2022). Se tomaron, como primera lectura, las distinciones emitidas que reconocen las tradiciones de la comunidad como patrimonio cultural, directriz preliminar que permitió la identificación de estos hitos.

Respecto a la celebración de la Santa Cruz, del 3 de mayo, el decreto del Ejecutivo del estado de Puebla, de 1997, describe lo siguiente:

Que el municipio de Huaquechula antiguo y tradicionalista se distingue por su herencia cultural popular, ejemplo es que año con año se convierte en punto de atracción turística, por sus distintas celebraciones de carácter profano popular y religiosa.

Que dentro de las celebraciones tradicionales está la dedicada a la fiesta del 3 de mayo, acontecimiento que se ofrece a las cruces de las esquinas y a la cruz que apareció en el Templo Parroquial de Huaquechula, según leyenda popular y religiosa.

---

tradicción y/o expresión por el Estado-Nación; en este caso, el Ejecutivo del estado de Puebla.

Que en la población existen colocadas varias cruces que, se dice, fueron hechas por la división que existía entre la gente del lugar, que celosamente ponían un límite entre unas familias y otras, unas calles y otras, unos barrios y otros (Gobierno del Estado de Puebla, 1997, p. 4).

También en relación con esto, la declaratoria del Ejecutivo del estado de Puebla, de 1997, describe la tradición del Día de Muertos en Huaquechula de la siguiente manera:

Que México cuenta con una fascinante variedad de celebraciones funerarias, inherentes a la hispanidad, y enriquecida con las de origen americano, precolombino y prehispánico.

Que el Estado de Puebla, en los valles, así como en los recovecos de la serranía, el culto a los muertos poblanos se manifiesta mediante ceremonias, que aún en pequeñas comunidades, evocan y recuerdan esta sagrada y hermosa tradición de “día de muertos”.

[...]

Que, de una manera espectacular, en los primeros días del mes de noviembre, Huaquechula se convierte en un punto de atracción turística, pues aquí se erigen altares monumentales como recuerdo de los que aparecieron durante el año que transcurre, a lo que se le llama “ofrenda nueva”, esta costumbre es antiquísima pues data antes de la conquista (Gobierno de Puebla, 1997, p. 6).

Huaquechula pertenece a uno de los 20 estados que reconoció la declaratoria de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 2008, bajo el nombre de las “fiestas indígenas dedicadas a los muertos”, pues el hilo conductor entre las comunidades son las expresiones relacionadas con los muertos (ánimas): memoria y retorno a la vida comunita-

ria. La tradición y, por efecto, la cultura son producto de las particularidades de cada una de las células sociales, y se conciben a partir de sus lógicas, de su organización y de las formas de materializar las interpretaciones en torno a su muerte: las preocupaciones por su alma y la prolongación de la existencia. Lo anterior se traduce en la creación de parajes o territorios imaginarios que son representativos de cada uno de los territorios que manifiestan estas prácticas en su cotidianidad.

En ambas descripciones se destaca la relevancia de las tradiciones para la “atracción turística”, situación que ratifica la óptica sobre los procesos de patrimonialización de estas tradiciones para el uso turístico.

Ahora se plantea la concepción de Raymundo P., miembro de la comunidad, que destacó del sentido medular de la cultura-territorio:

[...] respecto a la cultura, pues nuestra cultura siempre ha sido, [...] propia del pueblo. De lo que tenemos, de lo que hacemos, de lo que somos (extracto de entrevista a Raymundo, 2023).

Lo anterior coloca las tildes sobre la expresión de que la tradición se postula como una traducción física y simbólica del territorio, por lo que es propia. En el momento en que los miembros de la comunidad le otorgan la etiqueta, en este caso *pueblo*, se comienza a desenredar la madeja de sus contenidos. Con esta premisa, se buscó la construcción e interpretación del territorio a partir de las tradiciones, alejado del discurso institucional, que más allá de ser un “punto de atracción turística, por sus distintas celebraciones de carácter profano popular y religiosa”, es un pueblo que traduce en su cotidianidad los significados de “ser y habitar un territorio”.

### **Representación y reconocimiento del territorio**

El territorio, se caracteriza por ser una madeja de elementos que delimitan las fronteras físicas y simbólicas del entorno; en este proceso complejo, la realidad que se observa y asimila al interior de las células comunitarias parte de la subjetividad, es decir, se sustenta en las formas de interpretar los hechos observables que están estrechamente relacionados con aspectos como los comportamientos, valores e interacciones entre los actores involucrados, aspecto que permitió que las epistemologías locales fueran el lente utilizado para interpretar el territorio (Angrosino, 2012).

A partir del reconocimiento y representación se tomaron como análisis las expresiones del patrimonio cultural inmaterial de la comunidad de Huaquechula como sistema complejo (sc) de relaciones físicas y simbólicas. Respecto a esta noción, los sc se conciben de la siguiente manera:

Un sistema complejo es una representación de un recorte de esa realidad, conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema), en la cual los elementos no son “separables” y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente (García, 2006, p. 21).

En ese sentido, el territorio es un sistema complejo y, debido a las características descritas del patrimonio, se concluye que es un subsistema complejo (figura 3) que interactúa entre sus símbolos, narrativas, significados y elementos materiales; además, se relaciona y comunica con los subsistemas social y turístico.

En el siguiente apartado se abordarán la representación y el reconocimiento del territorio de Huaquechula (Puebla) y, para construir una narrativa más cohesiva, se describen las categorías y sus elementos juntos, resaltando, en algunas ocasiones, cuando se trate de un análisis a partir de la

representación o el reconocimiento, procesos descritos con anterioridad.

Para la representación del territorio es necesario iniciar con la conceptualización de lugar antropológico tomando la noción de Marc Auge (2000) y Nates-Cruz (2010), quienes lo definen como un entorno complejo y central en las narrativas locales: se habla de él, se delimita y defiende, contiene las historias, concepciones del habitar y el ser, ergo el lugar trasciende la característica física, ahora el aquí (lugar) adquiere morfología, textura, profundidad, se le dota de marcas que fungen como signos; de forma paralela, existe el “más allá” o el “territorio imaginado”, entorno místico donde habitan los entes culturales, incorpóreos, como los dioses y ánimas.

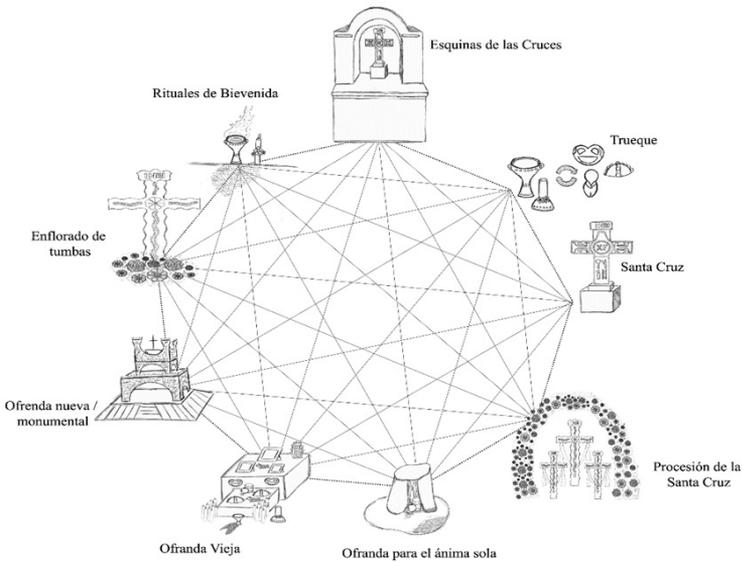
La casa, en la narrativa del lugar, es una de las aristas centrales en la comunidad, en ella se suscitan distintos procesos culturales, como las ofrendas (monumental, vieja y para el ánima sola) y los rituales; allí se organizan las mayordomías, se recibe a los miembros de la hermandad, a las ánimas benditas y a los visitantes. Se posiciona en el seno de las prácticas sociales y religiosas, y a través de este, se tejen los canales simbólicos y narrativos en la intimidad de la familia durante los momentos de fiesta, para proyectar los saberes a las calles y distintos lugares públicos que se encuentran inmersos en la tradición.

La casa contribuye a representar el territorio, condición que se aprecia en la ubicación: de acuerdo con la proximidad a una capilla o dos, se reciben las invitaciones por parte de los mayordomos para degustar los alimentos, participar en las oraciones y en la fiesta en torno a las capillas durante la celebración de la Santa Cruz, el 3 de mayo.

Por último, es importante destacar que la comunidad tiene una frontera simbólica que enmarca las estructuras sociales denominadas barrios de “arriba” y “abajo”. La

familia se suscribe de acuerdo con la ubicación de la casa; lo anterior, en palabras de Norma R., sobresale en algunas prácticas donde, indicó sorprendida, el barrio de arriba posee otras tradiciones respecto a la celebración de la Santa Cruz. Ella, como miembro del barrio de abajo, no está acostumbrada, por ejemplo, a particularidades en los momentos de oración.

Figura 3.  
Reconocimiento y representación del territorio



Nota:

Las tradiciones de referencia son la celebración de la Santa Cruz y las ofrendas dedicadas a los muertos.

Bajo esta línea se identificaron las capillas de la Santa Cruz (esquinas de las hermandades) como hitos simbólicos de la cabecera municipal. De acuerdo con las conversaciones, las entrevistas y el recorrido en la comunidad, se ubicaron 15 esquinas distribuidas entre las distintas calles; además, se incluye la cruz “original”, ubicada en la parroquia de San Martín, y otra denominada la “cruz de piedra” del zócalo, hermandad de la presidencia, lo cual da como resultado 17 cruces. En correspondencia con la entrevista a Juan Ma. Vázquez (2023), destaca que “las cruces se instalaron como un símbolo de protección para la comunidad” y, de acuerdo con las narrativas heredadas por los abuelos, estas aseguraban que seres como los nahuales, las brujas y los diablillos no ingresaran a la comunidad.

Fotografía 1.

Procesión de la cruz “original” de la comunidad de Huaquechula.



Nota:

Tomada por Noé Pérez durante la investigación de campo (2023).

Dentro de la representación que enmarca la procesión de las 17 cruces se pueden observar en la fiesta las diferentes figuras culturales. El mayordomo recorre las calles de la comunidad frente a su cruz, en las manos lleva el *popoxcomitl*, un sahumerio decorado con flores donde el copal se convierte en un medio físico-espiritual que purifica el camino que recorren las cruces. Además de la figura mencionada, participan los *topiles*, descritos como aquellas personas que desean colaborar con el mayordomo, y durante la procesión acompañan a la cruz y portan un *chiquibuitle*, que es un cesto de fibras vegetales decorado con carrizo. Al ritmo de la banda se sumergen en un momento de algarabía donde elementos como los tamales, el atole, el mezcal, la cerveza, el confeti y los dulces se convierten en el medio para expresar la felicidad y devoción de los involucrados (fotografía 1).

Al terminar la procesión por las calles, las 16 cruces regresan a la parroquia para despedirse de la cruz original; en ese momento, los mayordomos y miembros de la hermandad tienen la oportunidad de interactuar con el símbolo, contexto enmarcado por *popoxcomitl* y el copal. Este momento es uno de los más íntimos de la celebración. Cuando se abre el nicho que resguarda, la cruz los individuos pueden tocarla, situación que ratifica la fe.

La celebración continúa en cada una de las esquinas, lo que les permite a los miembros de la hermandad degustar la comida de la segunda cruz durante el último rezo: la nieve, el chocolate y el pan. La celebración concluye con música al pie de la esquina, donde los toritos de pirotecnia y los individuos danzan al compás de la banda. Este contexto forma un escenario donde los niños y adultos se encuentran al borde de la felicidad y el recelo ante el riesgo de que el intrépido portador del torito decida, sin previo aviso, abalanzarse contra los espectadores.

La celebración de la Santa Cruz permite reconocer las dinámicas que mantienen la cohesión social, a partir de las mayordomías,<sup>7</sup> estructuras de organización comunitaria que se sustenta en las voluntades, las estructuras de afinidad (sentido de pertenencia a una esquina) y acuerdos de confianza entre los actores sociales conocidos como mayordomos, que coordinan la fiesta de las hermandades. En Huaquechula existen dos mayordomos por esquina, Raymundo P. las designa como “la cruz de primera y la segunda”:

La de primera se le dice porque el mayordomo le toca dar el chocolate en la mañana. Se juntan los dos para hacerle un novenario 8 días antes, empiezan el 25 de abril para terminar el 3 o 4 de mayo, entonces el primero, el mayordomo le toca dar el chocolate nada más en la mañana y el mayordomo de segunda, de segunda cruz, ese es el que le toca dar el mole a mediodía, la comida. Toda la hermandad que pertenece a la esquina va a beber chocolate y va a comer [...] Esa es la costumbre de las cruces de las esquinas primera y segunda.

Los individuos o familias que deciden “responderle a la cruz” normalmente se preparan con tiempo para ser voluntarios; incluso, de acuerdo con Juan Ma. Vázquez (2023), existen listas de espera para la designación de los mayordomos. Otro escenario más común es el nombramiento durante el rezo en la noche del 3 de mayo, donde se encuentran presentes los miembros de la hermandad y, a petición del mayordomo o representante de la esquina, se solicita a la audiencia manifestar su interés para responderle a la cruz el siguiente año; como consecuencia, los individuos

---

<sup>7</sup> Para mayor referencia sobre la función y relevancia de las mayordomías en México, consulte Ortega & Mora, 2014, y Arias, 2011.

se proponen para ser mayordomo de la primera o segunda cruz. Raymundo P. (2023) destaca que, en ocasiones, se presentan familias donde responden por ambas.

La transición del mayordomo anterior inicia con la cesión de la cualidad o rasgo que enviste a la figura social que representa “responder por la cruz” para decantarse en el nuevo. El momento empieza cuando los mayordomos actuales salen de su casa en dirección a la casa del nuevo benefactor, en una procesión de una casa a otra; tras el recibimiento de estos, se efectúa la cesión al nuevo mayordomo. Acompañados de comida como el mole o tamales, se concreta la posición del nuevo.

Este estatus o categoría social, de acuerdo con Ortega y Vega (2014), convierte al individuo en una entidad cultural que le permite intervenir o representar las imágenes; se conciben como puentes entre el mundo místico-religioso y la comunidad. Lo anterior se puede apreciar a través de la liminalidad que propone Van Gennep (1996), entendida como “las secuencias ceremoniales que acompañan el paso de una situación a otra y de un mundo (cósmico o social) a otro” (p. 25).

Como añadidura, Turner (2013) destaca que la liminalidad no se limita a un momento cultural específico como los cambios de estatus adscritos; además, está presente en todas las transiciones que afecten al individuo o a la colectividad (incluyendo los imaginarios y construcciones sociales que emanan de estos).

Por lo tanto, los mayordomos pueden transitar de un estatus cultural a otro, es decir, al concluir el periodo que comprende su cargo comunitario regresan, a través de la cesión del rol, a su condición de portador de identidad sin una investidura significativa; con el tiempo podrán responder de nuevo a la cruz, lo que les permitirá adquirir de nuevo el rol descrito.

La muerte como fenómeno disruptivo de la vida ha encontrado la tierra fértil para gestar en las preocupaciones e interpretaciones en torno a la existencia. Una condición inherente de los seres humanos es la exigencia, sin importar el momento histórico, para conservar su identidad, su individualidad frente a la masa social; por esa razón, al nacer se le da un nombre, un seno familiar, un lugar por habitar y sentimientos. En resumen, adquiere consciencia del ser. Esta situación se conserva aun después de la muerte, y hace imperante reconocer las interpretaciones y procesos culturales (representación) en esta dimensión.

Los cruces o encuentros entre las ánimas y los vivos juegan un papel preponderante en la dimensión social; a través de la liminalidad (cambio de estado), el muerto adquiere un rol o significado distinto a los vivos, transita entre las coyunturas de lo que fue, es y será el individuo, es decir, ya no podrá recuperar su condición de vivo, ni los lineamientos inherentes a la condición humana; por el contrario, se convierte en el habitante de los territorios imaginados y se consagra como la promesa de la condición eviterna de la existencia. Raymundo destaca lo siguiente:

La importancia [de la tradición es] que estamos dolidos por su ausencia, de que estamos pensando que se nos fue nuestro ser querido. Pero tenemos la ilusión, tenemos la esperanza que va a venir a visitarnos en Día de Muertos, entonces por eso es el esmero, por eso es el gusto y el ánimo de esmerarse, de hacer hasta lo que más podemos para esperar ese momento. Ese día que decimos que llegó, que viene, que [...] va a estar con nosotros.

A partir de lo anterior, es importante que se describan las características de los sujetos inmersos en la práctica cultu-

ral: el vivo<sup>8</sup> y el ánima. El primero es un individuo entendido como un tejido biocultural donde se incrustan símbolos de los albores y el devenir comunitario; el segundo, sujeto que a través de la muerte experimenta un cambio de estado, ahora es reconocido como un ser sin presencia física pero con la capacidad de interactuar en la comunidad a través de los rituales y recuerdos que entretejen la cosmovisión y las prácticas en torno a la muerte.

La temporalidad para la apreciación e interacción, incluida la turística, con la expresión inicia el 28 de octubre con las ofrendas dedicadas a los que fallecieron por accidente; el 31, para los infantes o, de acuerdo con la tradición, también se consideran como niños aquellas personas que no se casaron o tuvieron alguna enfermedad que impidió su crecimiento “normal”; el 1 de noviembre se coloca a favor de los adultos que fallecieron por causas naturales; y por último, el 2 de noviembre los familiares asisten al campo-santo para presenciar uno de los últimos momentos de la tradición: el ritual de despedida del ánima, que se desarrolla a través de la decoración de la tumba con flores, se acompaña de copal, velas y rezos que procuran despedir al ánima con la promesa de encontrarse el siguiente año.

El trueque es una práctica económica y cultural, heredada desde la época prehispánica, que se desarrolla durante las primeras horas de la madrugada y hasta la tarde del día 31 de octubre; durante esos momentos, las personas

---

<sup>8</sup> Los vivos son sujetos rituales que habitan en la dimensión física pero transitan entre símbolos y significados ratificando su cualidad mística: un ser natural porque nace, interactúa y muere, pero divino por ser el albacea de las interpretaciones de la existencia. Leff (2000) destaca que “los entes culturales pasados no sólo son recordados, sino recordificados, recobrando aquello que alguna vez fue depositado en la memoria [cultural], desenredando la madeja del tiempo y forjando una nuevo vínculo” (p. 63).

de la cabecera municipal y de las localidades aledañas se reúnen en la “plaza grande” para intercambiar algunos insumos gastronómicos y elementos necesarios para las ofrendas. En la actualidad, también aceptan el pago con efectivo, aunque la práctica original dicta el uso de los insumos (comida, artesanías, bebidas, etc.) como moneda de cambio. Por lo tanto, como práctica se sustenta en los acuerdos de confianza que definen un valor justo por los productos que se desean obtener.

Un ejemplo ilustrativo se vivió durante la investigación de campo en 2022, cuando se observó a dos señoras, la primera, con flores (cempasúchil y terciopelo) y, la segunda, con copal. El trueque inició cuando la segunda manifestó su interés por intercambiar copal por flores, mostró una porción envuelta en un periódico, y después de unos minutos, la primera resaltó que el copal era muy pequeño para el tamaño del ramo que deseaba, por lo que la segunda accedió a incrementar el gramaje del copal para efectuar el intercambio.

En el ritual de bienvenida, la parroquia tiene una estrecha relación, pues dicta, con el repique de las campanas, el momento en que la familia sale a la calle y se apropia de ella a través de los pétalos de cempasúchil, aunque en las ofrendas para los infantes existe licencia para usar flores de colores, para hacer alusión a la alegría de los niños. Se pueden ver los sahumeros con copal, para purificar y abrir el camino entre el mundo físico y el territorio imaginado, así como las ceras o velas y el agua bendita, para guiar al ánimo de regreso a sus hogares. Es importante recordar que la ubicación de la casa es el marco de referencia para elaborar, en dirección al camposanto, el camino del cempasúchil. Por ejemplo, para las casas ubicadas en el barrio de arriba es el panteón de Santa María y para el de abajo, La Santísima Trinidad.

Las ceras, como objeto de los sistemas rituales, tienen una narrativa interesante. Joel Moreno (2018) destaca que las llevan las personas que van a visitar el altar, con la intención de proporcionarles una luz, porque en la creencia de los habitantes las ánimas no poseen luz propia y es necesario proporcionárselas. Ariès (2017) destaca que los sentimientos en torno a la muerte obedecen a la cercanía al finado; las personas que no tienen algún tipo de proximidad con el ánima (por ejemplo, los turistas) o son considerados alejados al núcleo inmediato utilizan la cera lisa; por su parte, las ceras escamadas y con ramo son ofrendadas por las personas de extrema cercanía con el ánima (como los miembros de la familia, compadres o amigos).

Retomando los procesos culturales, en las casas las ofrendas son un conjunto de elementos que integran a los sistemas objetuales (subsistema simbólico-patrimonial) que permiten materializar las interpretaciones y devenir de la muerte. Esta práctica se articula por dos componentes generales: el primero, entendido como la estructura que se refiera a los materiales, ubicación y niveles que la comprenden; el segundo es la ofrenda, que son todos los elementos de la cocina tradicional y objetos (pertenencias, gustos, fotografías y figuras religiosas) que aluden a las preocupaciones y atenciones que recibe el ánima en su retorno a la vida comunitaria. El muerto, como ser incorpóreo, no deja de tener impacto en la realidad social, se le sigue atendiendo. Es común que las familias preparen la casa para recibir a su ser querido: se ordena, limpia y pinta para que se encuentre alienada a la algarabía y solemnidad que enmarca la celebración.

La ofrenda con mayor reconocimiento es la denominada “nueva” o “monumental” (figura 4), la cual se dedica únicamente a las personas que fallecieron durante el año, de ahí el nombre de nueva. Uno de los rasgos particulares es su

composición de tres niveles, piramidal, y que es revestida con tela satín color blanco que alude a los altares en el interior de las iglesias católicas.

Otra característica se puede ver en su dimensión, que oscila entre los cuatro y cinco metros. Rivas (2018) proporciona una descripción general:

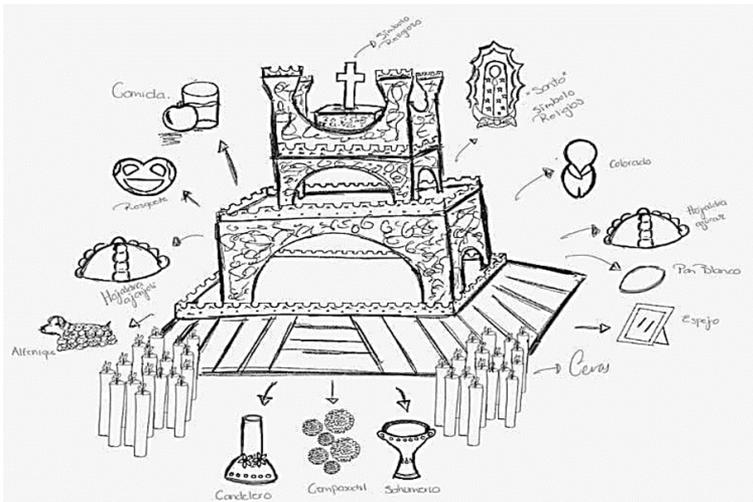
Primer nivel, representa lo terrenal. Aquí se le colocan todos los gustos del difunto que tuvo en vida; va desde las comidas típicas hasta bebidas alcohólicas, o incluso pueden ser algún tipo de objeto que le gustaba: si fue la música, se puede colocar una guitarra; si fue un niño, los juguetes. Bueno, aquí tenemos presente lo que es la fotografía, que va reflejado en un espejo, esto nos representa la intangibilidad del alma, aunque nosotros no la podamos ver ni tocar, pero debemos de guardar un gran respeto hacia hasta que nos visitan estos hechos. Bueno, también tenemos lo que es los llorones [figuras de cerámica que aluden a niños], estos van al lado de la imagen y representan a los dolientes del difunto. También tenemos algunos panes típicos. Los cuatro elementos que nos ofrece la madre Tierra, como es el fuego, a través de las ceras; el agua, a través de un vaso de agua; la tierra, a través de los frutos y flores; y el aire, a través del sahumerio cuando se quema el copal. Bueno, también lo que podemos ver en el primer nivel son los ángeles, que esos sirven para cuidar a nuestra ánima.

Segundo nivel, se representa la conexión que hay entre el cielo y la tierra. Nosotros creemos que el difunto después de que tiene que recorrer un camino, que es un camino feo, y entonces aquí es donde se le coloca una imagen religiosa de su devoción o, en el caso de un niño, se le coloca una imagen del Niño Dios, para que este santo interceda por él y lo ayude a cruzar ese gran camino que el ánima tiene que cruzar. Existen otros casos que colocan la imagen de algún familiar, a lo mejor si el papá murió

antes se coloca ahí también, como pidiéndole por favor ayúdale a cruzar este camino, apóyalo para que él llegué al tercer nivel.

Tercer nivel, es el cielo o la gloria, que es a donde pretendemos que lleguen el anima. Aquí se le representa con un Cristo o con una hostia y vino (Rivas, 2018).

Figura 4.  
Ofrenda nueva o monumental.



Nota:  
Obtenido del diario de campo, Noé Pérez Díaz (2023).

Por su parte, la ofrenda vieja se caracteriza por una composición más sencilla, se aleja del estilo de la primera; su altura no supera los dos metros, y deja las telas blancas para revestirse con manteles sencillos.

La cualidad más importante no es su estilo o estética, sino la condición comunitaria que la enmarca; se dedica a todos los familiares que tienen más de un año de haber

partido, y se colocan sus fotos o elementos que despiertan su memoria en el seno familiar. Silverio R. (2022) proporciona la descripción detallada:

El altar viejo u ofrenda vieja, más bien, yo lo veía como una ofrenda comunitaria, yo lo veo en el caso de mi abuela, ella se lo dedica a su mamá, a su papá, a su abuelito, tíos, hermanos, a sus hijos que fallecieron, a sus hermanos, a todos de los que ella tiene memoria [...] y bueno, a cada uno les va colocando en las mañanas su chocolate, su pan, sus tablillas. En el caso de que sea niño, se le pone en pequeño. En la tarde se los cambia, les pone la comida [...] son mesas normales, pero adornadas con mucho flor de muerto, romero, un poco de laurel, las velas, que nunca deben de faltar, por lo menos una debe de estar, y los alimentos para el ánima.

De acuerdo con Silverio R., en Huaquechula todas las ánimas retornan a la comunidad, lo que invita a sus miembros a colocar una ofrenda para el ánima sola, que busca atender a todas aquellas almas que, por alguna circunstancia, no tiene quien las reciba, una condición que manifiesta la importancia de esto es el fenómeno migratorio que persiste en la comunidad. Moreno lo describe de la siguiente manera:

Afuera de la casa se coloca una pequeña ofrenda [...] últimamente se han ocupado estas casitas de barro que se venden para otros fines, pero que las personas lo ocupan para esto, ahí puedes colocar una pequeña ofrenda que consiste básicamente en agua, alguna fruta, flores y una veladora; sería una ofrenda del ánima sola porque se cree que [...] todos tienen permiso de regresar a su casa y regresan, pero hay algunas personas que ya no tiene a dónde regresar (entrevista a Moreno, 2018).

Los panes son, en este sentido, uno de los elementos gastronómicos con mayor estelaridad; la comunidad cuenta con cinco, cada uno con consignas distintas: la hojaldra de ajonjolí representa el cráneo del difundo, devorado por las larvas; la hojaldra de azúcar recuerda la frase judeocristiana de “polvo eres y en polvo te convertirás”; el colorado, un pan antropomórfico (con forma humana), representa el cuerpo del finado con los brazos cruzados y bañado con azúcar roja (sangre); el rosquete simula el rostro pálido del difunto, bañado en sangre; y el pan blanco, insumo que no posee una forma tan clara como los anteriores, representa el estado amorfo del alma (Moreno, 2018; Rivas, 2018).

Otro elemento gastronómico son los alfeñiques tradicionales, dulce artesanal a base de una masa de azúcar con agua; se elaboran tres tipos: el primero es un borrego de color blanco que se forma a partir de tiras en forma de herradura que aluden al pelo del anima; otros son las cestas con flores, que son pintadas con tintes naturales; y los cisnes o pajaritos de colores vistosos, como el rosa, el azul, el anaranjado o el amarillo.

La tradición del Día de Muertos concluye con el ritual de enflorado de la tumba, cuando las familias asisten al camposanto de la Santísima Trinidad y Santa María para decorar las tumbas de sus seres queridos. Entonces los elementos presentes en el ritual de bienvenida se vuelven a concentrar para despedir al ánima. Por medio de rezos católicos, los familiares se despiden con la promesa de reencontrarse el siguiente año.

### **Conclusiones**

El territorio, como entorno dinámico, se articula por medio de la convergencia de los individuos que lo dotan de sentido, movimiento y continuidad, partiendo de la premisa de que los saberes locales y los sujetos sociales deben colocarse

en el centro de los procesos territoriales (Núñez & Castillo, 2020). Los resultados a partir del reconocimiento y representación permiten discernir las estructuras sociales, las dinámicas y los significados que articulan a las tradiciones que son sometidas al proceso de patrimonialización para el aprovechamiento turístico.

La gestión del turismo a partir el patrimonio cultural inmaterial debe orientarse a la salvaguardia y al aprovechamiento de los bienes patrimoniales a partir de la integración de las comunidades involucradas: los portadores de la identidad a través de los procesos de documentación y en la participación activa para la toma de decisiones que aseguren la interacción ética y sensible, así como la difusión asertiva de los valores históricos y simbólicos de su tradición; los visitantes y turistas que interactúan con las expresiones bajo el enfoque de apreciación de los rasgos culturales; las instituciones públicas, por medio de la generación de políticas públicas en gestión del turismo desde un enfoque ético y el seguimiento de los acuerdos comunitarios; y por último, las unidades económicas, a través de la integración de servicios, productos y experiencias turísticas que se apeguen a las lógicas territoriales y a la distribución integral de los beneficios de la actividad bajo un enfoque de economías sociales (Ballart & I Tresserras, 2001; UNESCO, 2003; OMT, 2001)

Para finalizar, debe recordarse que el objetivo principal del texto es interpretar el territorio a través del reconocimiento y la representación que tienen los actores sociales en torno a su patrimonio cultural inmaterial para la gestión del turismo en Huaquechula (Puebla). Las formas de representación y reconocimiento en el territorio de Huaquechula permiten aprender-aprehender la importancia de las tradiciones en la cohesión social. El turismo es un fenómeno de interacciones no sólo con expresiones o procesos

culturales, lo hace con individuos que ha decidido abrir sus espacios, íntimos y públicos, a los ojos del espectador, situación que los vuelve susceptibles a los impactos producidos por la masificación y las tensiones sobre los espacios físicos y simbólicos de su tradición.

De ahí que los aportes del texto permitan comprender las líneas de acción para que la gestión del patrimonio cultural inmaterial y, por consecuente, del turismo se alinee a las lógicas del territorio, además de integrar a los actores sociales como la columna vertebral que permite el desarrollo integral de la comunidad. En ese sentido, la gestión del turismo que aquí se plantea emana de la comprensión del territorio desde lo local, es decir, desde la definiciones endógenas de:

1. Sus tradiciones, alejadas del discurso que considera sólo la postura institucional y la presión para incorporar-adecuar, desde la óptica del mercado, los rasgos identitarios.
2. Su territorio, como entorno dinámico que se expande-reduce, emite-recibe información, actúa-reacciona a las dinámicas internas y externas que impactan en su cotidianidad.
3. La gobernanza, postura que permite la articulación del sistema social por medio de la identificación, en consenso, de las problemáticas en la agenda pública, en relación con el turismo, y establece las pautas para el aprovechamiento ético y sensible con su territorio.

## Referencias

Adame, M. (2011). *Antropología de los encuentros y de los impacto turísticos en las comunidades*. México: Navarra .

- Álvaro-Sizzo, I. y Romero Gallardo, S. (2018). Turismo y consumo del espacio en Janitzio durante la Noche de Muertos, *Teoría y Praxis*, 24(24), 69-100. <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/numero24/Alvarado,Romero.pdf>
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en la investigación cualitativa*. Barcelona: Morata.
- Arévalo, J. (2004). La tradición, el patrimonio y la identidad, *Revista de Estudios Extremeños*, 60(3), 925-956. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1125260>
- Arias, P. (2011). La fiesta patronal en transformación: significados y tensiones en las regiones migratorias, *Migración y Desarrollo*, 9(16), 147-180. <https://www.scielo.org.mx/pdf/myd/v9n16/v9n16a5.pdf>
- Ariès, P. (2017). *Historia de la muerte en Occidente. Desde la Edad Media hasta nuestros días*. Barcelona: El Acantilado.
- Atkinson, P. y Hammersley, M. (1983). *Etnography. Principles in practice*. Londres: Tavistock.
- Augé, M. (2020). *Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad* (5ta ed.). Barcelona: Gedisa.
- Ballart, J. y I tresserras, J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel.
- Cabrera, V. y Licona, E. (2016). *Para pensar el territorio. Elementos epistémicos y teóricos*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla .
- Canclini, N. (1999). Los usos sociales del patrimonio cultural. En: E. Aguilar, Patrimonio etnológico, Nuevas perspectivas para su estudio (págs. 16-33). Consejería de Cultura, Junta de Andalucía. .
- Canclini, N. (1999). Los usos sociales del patrimonio cultural. En: E. Aguilar (ed.), *Patrimonio etnológico. Nuevas perspectivas para su estudio* (pp. 16-33). Sevilla: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía.

- Castillo Nechar, M. (2007). La investigación y epistemología del turismo: aportes y retos, *Revista Hospitalidad*, 4(2), 79-95. <https://www.rev Hosp.org/hospitalidad/article/download/234/250>
- Cohen, E. (2005). Principales tendencias en el turismo contemporáneo, *Política y Sociedad*, 42(1), 11-24. <https://www.researchgate.net/publication/27589720>
- El Sol de Puebla (2021, 25 de septiembre). *Cofre de Leyendas | Altares de muertos de Huaquechula. El Sol de Puebla*. <https://www.elsoldepuebla.com.mx/cultura/podcast-cofre-de-leyendas-altares-de-muertos-de-huaquechula-7389868.html>
- Ferrater, J. (1950). *Diccionario de Filosofía* (3a ed., Tomo II). Buenos Aires: Editoral Sudamericana.
- García, R. (2006). *Teoría de Sistemas Complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación multidisciplinaria*. Barcelona: Gedisa .
- Geertz, C. (2003). *Interpretación de las culturas*. Gedisa .
- Giménez, G. (2001). Cultura, territorio y migraciones. Aproximaciones teóricas, *Alteridades*, 11(22), 5-14. <https://www.redalyc.org/pdf/747/74702202.pdf>
- (2005). *Teoría y análisis de la cultura*. Mexico: Conaculta.
- Gobierno de Puebla (1997). *Decreto del Ejecutivo del Estado, que declara a las Ofrendas Altares de Huaquechula, Patrimonio Cultural del Estado de Puebla, Tomo CCLXVIII, núm. 3, tercera sección*. Puebla: Periódico Oficial del Estado de Puebla.
- (2020). *Programa Sectorial de Turismo 2020-2024*. Puebla: Gobierno de Puebla. <https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasSectoriales2020/06%20Programa%20Sectorial%20de%20Turismo.pdf>
- Harari, Y. (2013). *Sapiens. De animales a dioses*. Barcelona: Debate.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta edición). México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2019, 20 de febrero). Estado de Puebla, *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México*. <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21069a.html>
- Jáuregui, R. M. (2000). Cultura, ética y folklore, *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 10(29), 469-475. <https://www.redalyc.org/pdf/705/70511228009.pdf>
- Jociles, M. (2008). La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales, *Revista Colombiana de Antropología*, 54(1), 121-150. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcan/v54n1/0486-6525-rcan-54-01-00121.pdf>
- Juárez Becerril, A. (2012 ). Las montañas humanizadas: los volcanes del antiplano central, *Kin kaban*, (1), 64-70. [https://ceicum.org/wp-content/uploads/Alicia-Mari%CC%81a-Jua%CC%81rez\\_k1.pdf](https://ceicum.org/wp-content/uploads/Alicia-Mari%CC%81a-Jua%CC%81rez_k1.pdf)
- Leef, E. (2011). Diálogo de saberes, saberes locales y racionalidad ambiental en la construcción social de la sustentabilidad . En: Argueta, A.; Corona-M., E. y Hersch, P. (eds.), *Saberes colectivos y diálogos de saberes en México* (pp. 379-392). México: UNAM, CRIM; Puebla: Universidad Iberoamericana .
- (2000). Espacio, lugar y tiempo: la reapropiación social de la naturaleza y la construcción local de la racionalidad ambiental, *Desenvolvimiento e meio ambiente*, (1), 57-69. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5380/dma.v1i0.3057>
- Levi-Strauss, C. (1981). *Las estructuras elementales de parentesco*. Barcelona: Paidós.
- López, A. y Marín, G. (2010). Turismo, capitalismo y

- producción de lo exótico : una perspectiva crítica para el estudio de la mercantilización del espacio y la cultura, *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, 31(123), 219-258. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-39292010000300008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-39292010000300008&lng=es&tlng=es)
- Martorell, J. y Prieto, J. (2002). *Fundamentos de la psicología*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- México Desconocido (2014, 7 de septiembre). *Los espectaculares altares de Día de Muertos en Huaquechula, Puebla*. <https://www.mexicodesconocido.com.mx/huaquechula-la-magnificencia-de-la-muerte.html>
- Morales, L. (2000). *Escultura prehispánica*. Huaquechula, Puebla: INAH; Conaculta. [https://mediateca.inah.gob.mx/islandora\\_74/islandora/object/guia%3A263](https://mediateca.inah.gob.mx/islandora_74/islandora/object/guia%3A263)
- Moreno, J. (20 de octubre de 2018). *Entrevista etnográfica en Huaquechula* no. 1. (R. N. Pérez, entrevistador)
- Morin, E. (2011). *El hombre y la muerte* (6a ed.). Kairós.
- Nates-Cruz, B. (2010). Soportes teóricos y etnográficos sobre conceptos de territorio, *Revista Co-herencia*, 8(14), 209-229. <http://www.scielo.org.co/pdf/cohe/v8n14/v8n14a09.pdf>
- Nates-Cruz, B. (2019). Aportes antropológicos al estudio de las escalas territoriales. En: Licona, E. y Figueroa, M. R. (eds.), *Aportes teóricos y etnográficos para el estudio del conflicto y la gestión en territorios latinoamericanos* (pp. 53-66). Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Nogué, J. (2015). Sentido del lugar, paisaje y conflicto, *Geopolítica(s). Revista de Estudios sobre Espacio y Poder*, 5(2), 155-163. [https://doi.org/10.5209/rev\\_GEOP.2014.v5.n2.48842](https://doi.org/10.5209/rev_GEOP.2014.v5.n2.48842)
- Núñez, M. y Castillo, M. (2020). *Reinventando sentidos comunitarios*. México: Universidad Veracruzana.
- OMT (2001). *Código de ético mundial para el turismo*.

- <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-10/gcetpassportglobalcodees.pdf>
- Ornelas, J. (2007). Volver al desarrollo, *Aportes, Revista de la Facultad de Economía*, XII(36), 5-24.
- Ortega, M. y Mora, F. (2014). Mayordomías y fiestas patronales en los pueblos originarios de Santa Ana Tlacotengo y Santiago Tzapotitlan, nahuas del Distrito Federal, México, *Dialogo Andino*, (43), 51-63. <https://www.scielo.cl/pdf/rda/n43/art05.pdf>
- Prats, L. (2005). Concepto y gestión del patrimonio local, *Cuadernos de Antropología Social*, 21(17), 17-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180913910002>
- RAE (2023). Patrimonio, *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/patrimonio%20?m=form>
- (2022). Hito, *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/hito>
- Raymundo, P. (mayo de 2023). Entrevista etnográfica a los actores sociales (P. R. Noé, entrevistador)
- Reyes, S. (1 de noviembre de 2018). Entrevista etnográfica en Huaquechula núm. 2. (R. N. Pérez, entrevistador).
- Rivas, Y. (1 de noviembre de 2018). Entrevista etnográfica en Huaquechula núm. 3.
- Sequera, J. (2020). *Gentrificación. Capitalismo cool, turismo y control del espacio urbano*. Madrid, España : Catarata.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Harcourt Brace Jovanovich .
- Turner, V. (2013 ). *La selva de los símbolos* (5a ed.). México: Siglo XXI.
- UNESCO (17 de octubre de 2003). *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. <https://ich.unesco.org/doc/src/01852-ES.pdf>
- Vela, F. (2013). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. En: Tarres, M. (ed.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición*

*cuantitativa en la investigación social* (págs. 63-92). México: Flacso-El Colegio de México.

Zamora, E. (2011). Sobre el patrimonio y el desarrollo. Aproximaciones al concepto de patrimonio cultural y su utilización en los procesos de desarrollo territorial, *Revista Pasos*, 9(1), 101-113. <http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/mcheca/GEOPATRIMONIO/LECTURA5B.pdf>



## Conclusiones generales

La gestión del turismo tanto en los territorios como en las organizaciones ha encontrado un común denominador en los capítulos de esta obra: la incorporación de nuevas prácticas ante un mundo que cambia rápidamente frente a tecnologías que avanzan a pasos agigantados y una sociedad cada vez más informada y exigente. Los retos ecológicos, ambientales, sociales y empresariales motivan a buscar nuevas formas de hacer las cosas, a la mejora constante y a mitigar los impactos negativos del turismo como actividad humana.

La gestión del turismo sigue siendo, en el ámbito empresarial, la forma eficiente de organizar los recursos. En el capítulo sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la gestión hotelera, se reconoce que, a partir de incorporar estos distintivos, se impacta de manera positiva en el territorio, lo que permite no sólo sumar a la sostenibilidad del destino, sino también a la competitividad del sector turístico. La RSE es una respuesta efectiva al discurso aspiracional del compromiso ambiental, económico y social que deben tener las organizaciones.

La gestión de proyectos quedó claramente expuesta en el caso de Cortupaipa, que presentó las mejores prácticas relacionadas con la gestión de proyectos, al involucrar procesos de mejoramiento continuo y actividades para producir con mayor eficiencia al interior de una organización. Se resaltó como la gestión de proyectos es fundamental para cualquier negocio u organización que tenga como finalidad alcanzar sus metas y objetivos de manera eficiente y efectiva. Una oficina de gestión de proyectos contribuye, desde la gestión pública, como apoyo de las oficinas de

turismo, pero también del sector turístico y hotelero, debido al mundo cambiante y a un sector vulnerable que debe tener la capacidad de adaptarse rápidamente, como quedó demostrado en el 2020.

La gestión, como elemento de transformación en el territorio, al integrar a los actores del sector turístico, cambia en entornos urbanos y rurales, ayuda a entender la complejidad del territorio e incorpora reflexiones distintas. En el caso de la agencia y el turismo alternativo, del capítulo tres, se documentó el trabajo de jóvenes campesinos indígenas de la comunidad de Ozolco; se resaltó la importancia de la apropiación del proceso y la transformación del entorno que supone la agencia, también se incorporaron los enfoques de desarrollo endógeno y patrimonio biocultural, para demostrar la existencia de una relación estrecha entre la agencia a nivel individual y colectiva desde el turismo alternativo.

La gestión territorial del turismo en un pueblo mágico como Cuetzalan, enfocada particularmente a la sostenibilidad, puso en relieve las distorsiones económicas que polarizan el territorio y la concentración del turismo en la cabecera municipal, así como los retos que las empresas, de manera conjunta, deben resolver con el ámbito público para la contribución de la calidad de vida y del bienestar social, en el marco de una dinámica turística que crece cada vez más y que modifica las prácticas culturales de la vida cotidiana a partir de la folclorización, donde es cada vez más evidente la comercialización de los saberes, las creencias y las tradiciones.

Finalmente, se puede profundizar en la gestión del turismo cuando el fenómeno en cuestión trastoca la vida cotidiana de las personas que habitan territorios pequeños; el visitante interactúa sin entender las lógicas de expresiones del ámbito del mito y el ritual, llenas de significados

y simbolismo para los locales, que difieren mucho de las expectativas de folclorización de los turistas, lo que provoca tensiones. Huaquechula, que posee un patrimonio inmaterial relacionado con las fiestas de Día de Muertos, por un lado, es una localidad orgullosa de su tradición y, por otro, una comunidad incómoda por las actitudes de turistas que visitan, que se alejan o que desconocen el sentido, el movimiento y la continuidad de las prácticas locales.

El capítulo cinco provoca una seria reflexión sobre la gestión del turismo; toma como base el patrimonio cultural inmaterial, propone la integración de los portadores de la identidad, quienes no sólo tienen el conocimiento de la práctica, sino que también tienen los saberes locales y son los sujetos sociales los que deben colocarse en el centro de los procesos territoriales en torno al turismo comunitario. Dicho apartado señala la importancia de la participación activa al tomar decisiones desde la gobernanza, para formular políticas públicas en gestión del turismo, con un enfoque ético y con el seguimiento de los acuerdos comunitarios.

En este libro, el lector encontró distintas formas de la gestión del turismo en las cuales se resaltan la dinámica de la actividad turística, los retos de las empresas en los destinos, las estrategias para contribuir a la eficiente gestión de proyectos, la heterogeneidad de los territorios, las tensiones en las comunidades y los retos ante un mundo cada vez más diverso.

*Gestión del turismo:  
territorio y organizaciones*

Coordinador por:  
Beatriz Herrera López  
y Luis Fernando Salazar Monsalve  
Publicado en julio de 2024  
Libro en PDF  
Peso: 3.60 MB



**Autores:**

**Tannia Álvarez Meneses**

**Katia Campos Bravo**

**Víctor Josaphat Carrasco Romero**

**Dominic Paul Harland Faux**

**Ángel David Flores Domínguez**

**Paola Gama Granados**

**Jorge Enrique Gamba Niño**

**Beatriz Herrera López**

**María de Lourdes López Palacios**

**José Ángel Perea Balbuena**

**Rodolfo Noé Pérez Díaz**

**Luis Fernando Salazar Monsalve**

**José Armando Sánchez Hernández**

**Ma. de los Dolores Zamora Fernández**