

GESTIÓN DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL CENTRO DE MÉXICO: UNA MIRADA DESDE LA TEORÍA DEL EMPODERAMIENTO

*Irais González Domínguez**

Universidad Autónoma del Estado de México
<http://orcid.org/0000-0001-8518-0060>

*María José Pastor Alfonso***

Universidad de Alicante
<https://orcid.org/0000-0001-8820-8073>

*Alejandro Delgado Cruz****

Universidad Autónoma del Estado de México
<https://orcid.org/0000-0002-9135-9304>

*Humberto Thomé Ortíz*****

Universidad Autónoma del Estado de México
<https://orcid.org/0000-0002-6714-3490>

RESUMEN

A través de un estudio de caso multisituado, se analizó la incidencia del empoderamiento de los actores locales en la gestión comunitaria del turismo rural, en proyectos turísticos del centro de México. Se trata de una investigación exploratoria que integra las perspectivas cualitativa y cuantitativa. Los resultados evidencian que la capacidad de agencia de los actores sociales es limitada, en términos del empoderamiento como herramienta para la gestión turística, pues la concentración del poder recae sobre los dirigentes de los núcleos agrarios,

Fecha de recepción: 1 de septiembre de 2021.

Fecha de aceptación: 1 de febrero de 2022.

**Centro de Investigación y Estudios Turísticos, Facultad de Turismo y Gastronomía. Universidad Autónoma del Estado de México. Cerro de Coatepec s/n. Ciudad Universitaria. Toluca. Estado de México. CP. 50100. E-mail: igonzalezdo@uaemex.mx

** Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Alicante. Carretera San Vicente del Raspeig. 03690 Alicante (España). E-mail: mariajopastora@gmail.com

***Centro de Investigación y Estudios Turísticos, Facultad de Turismo y Gastronomía. Universidad Autónoma del Estado de México. Cerro de Coatepec s/n. Ciudad Universitaria. Toluca. Estado de México. CP. 50100. E-mail: adelgadoc@uaemex.mx

**** Instituto de Ciencias Agropecuarias y Rurales. Universidad Autónoma del Estado de México. Campus El Cerrillo. Piedras Blancas. Toluca. Estado de México. E-mail: hthomeo@uaemex.mx

frecuentemente desvinculados de la actividad turística. Esta investigación contribuye a discusión sobre el empoderamiento como herramienta de desarrollo rural en el contexto de las sociedades postindustriales de consumo.

Palabras clave: Turismo en espacios rurales; comunitarismo; relaciones de poder; apropiación territorial.

Rural community-based tourism management in central Mexico: a view from the empowerment theory

ABSTRACT

This exploratory research integrates qualitative and quantitative perspectives. Through a multi-sited case study, the incidence of empowerment of local actors in the community management of rural tourism was analyzed in tourism projects in central Mexico. The results show that the agency capacity of the social actors is limited in terms of empowerment as a tool for tourism management since the concentration of power falls on the leaders of the agrarian nuclei, frequently disconnected from the tourist activity. This research contributes to the discussion on empowerment as a tool for rural development in the context of post-industrial consumer societies.

Keywords: Tourism in rural areas; communitarianism; power relations; territorial appropriation.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Teoría del empoderamiento como marco analítico para el turismo rural

El empoderamiento puede ser entendido como un proceso conductual, a través del cual los individuos obtienen el control de las decisiones que afectan su vida, transforman su realidad social en busca de bienestar común y generar nuevos entornos lograr cambios positivos de profundo calado (Buelga, 2007; Rappaport *et al.*, 1984; Rappaport, 1987; 1977; Santivanez, 2000; Scheyvens, 1999; Zimmerman, 2000).

Las principales aproximaciones teóricas sobre el empoderamiento toman en consideración cuatro dimensiones (psicológica, social, política, y económica), a través de las cuales los individuos y las sociedades desarrollan capacidades vinculadas a la toma de control sobre su devenir histórico (Friedmann, 1992; Scheyvens, 1999). Respecto al análisis del poder y su relación con la mitigación de la pobreza, Ruiz y Hernández (2010) evalúan los procesos de empoderamiento relacionados al turismo rural comunitario afirmando que existen cuatro elementos clave de empoderamiento: i) acceso a la información, ii) inclusión y participación, iii) responsabilidad o rendición de cuentas y iv) capacidad organizacional.

Zaho y Ritchie (2007) señalan al empoderamiento como un componente esencial de mitigación de la pobreza, a través del desarrollo de capacidades y el control sobre el bienestar. El concepto del empoderamiento permite comprender el proceso de control e

influencia sobre las decisiones, el funcionamiento de las organizaciones y la calidad de vida, contemplando las diferentes esferas de la experiencia humana, sea esta individual, organizacional o comunitaria. De ahí, la importancia de analizar los diferentes ámbitos en que el empoderamiento tiene relevancia (organizacionales, económicos y políticos) y su impacto en la gestión del turismo rural (Buelga, 2007).

La consolidación social del empoderamiento, entendido como “la movilización para el cambio” tiene como precondition a la acción colectiva en el ejercicio del “poder para” (Martínez 2003). A partir de ello, los sujetos sociales son capaces de dar dirección al desarrollo histórico (Zemelman y Valencia, 1990) y generar transformaciones territoriales, ubicándose a sí mismos como constructores de su realidad. Por tanto, la participación comunitaria local es fundamental para asegurar que la actividad turística sea sostenible (Cole, 2006).

De acuerdo con Scheyvens (1999) la participación social en la planificación de los proyectos de desarrollo propicia decisiones más adecuadas y una mayor motivación por parte de la población local. Asimismo, Ruiz-Ballesteros y Hernández-Ramírez (2010, p. 203) exponen que:

“Como resultado de una preocupación que es tanto académica como política, vale la pena el cuestionamiento de si el turismo rural comunitario como una forma acentuada de turismo comunitario realmente puede fortalecer y empoderar a las comunidades, cumpliendo así al menos una parte de sus objetivos de desarrollo sostenible”.

Se debe considerar al empoderamiento como proceso estratégico, que permita el fortalecimiento de las estructuras organizacionales, sin embargo, en la literatura, existe una tendencia a trabajar sobre el constructo del empoderamiento desde una perspectiva estática y esencialista, soslayando las cuestiones metodológicas que efectivamente permitan su implementación (García y Fernández, 2019).

1.2. Gestión del turismo rural en el centro de México

Dadas las características físicas, culturales y sociodemográficas de la zona Centro de México, las instituciones gubernamentales y civiles han mostrado gran interés para el fomento del turismo rural, como ejemplo de ello, las comunidades estudiadas han recibido apoyo económico del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI), a través del Programa para el Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI). Sin embargo, dichos apoyos siguen operando desde una visión sectorial, carente de un enfoque de desarrollo territorial (López Pardo y Palomino, 2013) ya que fueron utilizados para el desarrollo de infraestructura turística básica y compra de equipo, pero sin un componente específico de desarrollo de capacidades, aspecto que dificulta la apropiación social de los proyectos (González-Domínguez, Thomé-Ortíz y Osorio-González, 2018)

En varias comunidades rurales pese a que existen recursos naturales y culturales con potencial turístico, la organización colectiva es un factor limitante, puesto que la mayoría de los actores locales se dedican a actividades primarias como agricultura o ganadería y carecen de los conocimientos necesarios para la gestión del turismo rural comunitario. Por ello, la relevancia de desarrollar esquemas de gestión comunitaria de los proyectos

turísticos y de creación de capacidades (López Pardo y Palomino, 2013; Pérez-Serrano, Sánchez, Valverde y Arnaiz, 2009; Serrano-Barquín, 2008) que en conjunto permitan el aprovechamiento turístico de los recursos endógenos.

La gestión es un proceso integral que debe responder a las necesidades específicas del territorio, impulsando la transformación social, cultural o económica de los grupos sociales que ahí habitan (Leiva, 2009). Méndez (2016), subraya la importancia de considerar tres aspectos fundamentales en la reconversión turística del territorio: 1) la percepción local del atractivo turístico, 2) la disposición e interés de participar y 3) el nivel organizativo de la comunidad. A su vez, diversos autores (Bermúdez, 2004; Méndez, 2016; Querol, 2010; Rivera y Pavez, 2012), consideran como elementos de la gestión del turismo rural: i) la planeación, ii) la organización, iii) la dirección, iv) la operación y v) la evaluación. Aspectos que suelen estar ausentes en las comunidades rurales que intentan incursionar en la actividad turística.

Baltazar (2015) y Pérez (2010), aseveran que el turismo no es la solución para transformar la endeble economía rural local, pero se presenta como una oportunidad que puede ser benéfica si se logran organizar los actores locales desde una perspectiva comunitaria, que de lo contrario no tiene reales oportunidades de éxito. Un aspecto a considerar, en el caso específico del turismo rural en Latinoamérica, es su función como una estrategia de desarrollo más que como un segmento autónomo de la industria turística, motivo por el que su eficacia debe interpretarse en términos de su capacidad para elevar la calidad de vida de los actores locales, más allá del criterio exclusivo de crecimiento económico (Thomé, 2008). En este sentido, puede afirmarse que la gestión del turismo rural comunitario puede entenderse como un proceso de transformación socioeconómica del medio rural, donde destaca la presencia de indicadores de cambio (monetarios y no monetarios) que se presupone tienen una estrecha relación con el empoderamiento (individual y colectivo) de los actores sociales, en tanto proceso histórico espacial y temporalmente situado.

El objetivo de este trabajo fue analizar la incidencia de los procesos de empoderamiento psicológico, social, político y económico en la gestión comunitaria del turismo rural en nueve emprendimientos del centro de México. Para ello el texto se compone de cuatro partes. Seguido de este apartado introductorio se presenta la perspectiva metodológica de la investigación, con referencia al diseño del estudio, su justificación espacial y la determinación de los actores sociales seleccionados. Posteriormente, se muestran los resultados en función de las características y análisis cualitativa de los emprendimientos estudiados, complementado por el análisis estadístico de los componentes específicos del empoderamiento. Finalmente, se presentan las conclusiones donde se destaca la aportación del estudio de la relación entre empoderamiento y gestión del turismo rural, con lo que se intentan delinear algunas coordenadas de investigación para este objeto de estudio, aún incipiente en el contexto de la ruralidad mexicana.

2. METODOLOGÍA

2.1. Diseño metodológico

La presente investigación busca generar una aproximación a la gestión del turismo rural a partir de los constructos teóricos del empoderamiento. Dado el carácter complejo y heterogéneo de los componentes del objeto de estudio se optó por una metodología

de enfoque mixto (Tashakkori y Teddlie, 2003; Johnson y Onwueguzie, 2004; Molina-Azorín y Font, 2015). Este enfoque uso un diseño exploratorio concurrente al emplear de manera simultánea los análisis cualitativo y cuantitativo (Creswell y Garret, 2008, Pole, 2009); a partir de lo cual se buscó generar un enfoque complementario entre ambas, con la finalidad de obtener una comprensión más profunda de la realidad, que la que derivaría de un estudio con enfoque único (Lane, 2009).

La parte cualitativa se basó en un estudio de caso multi-situado (Bertrán, 2010; Stake, 1998) y proceso inductivo con la finalidad de generar conocimiento del fenómeno a partir de la evidencia empírica. Para ello, se aplicó una entrevista semiestructurada a nueve informantes clave, cuyo objetivo fue indagar sobre los elementos del empoderamiento en los actores locales y las formas de gestión en organizaciones turísticas comunitarias. El guion de entrevista consistió en tres apartados: i) preguntas sobre los datos generales de los participantes, ii) preguntas en torno a las subcategorías del empoderamiento y iii) preguntas referentes a los procesos de gestión del turismo rural en cada uno de los emprendimientos. Los entrevistados fueron identificados y seleccionados mediante la técnica bola de nieve, que incluyó a actores clave que ocupaban cargos de dirección en los emprendimientos. La técnica para la delimitación de los entrevistados fue soportada por criterio de saturación (Martínez-Salgado, 2012).

El tratamiento de datos se realizó a través del análisis de contenido, para lo cual se llevó a cabo una serie de codificaciones (abierta, axial y selectiva) a partir de las expresiones, palabras, frases y oraciones de los sujetos. En esta etapa, la revisión de literatura permitió una aproximación para la categorización tanto del empoderamiento como de la gestión. A partir de ello, se procedió a la estructuración de las relaciones entre las mismas categorías y su interpretación.

Por su parte, el análisis cuantitativo se llevó a cabo mediante una lógica hipotético-deductiva. El diseño fue no experimental, de corte transversal y de alcance explicativo, puesto que se estudió la realidad en un momento determinado y sin la manipulación de variables. Se aplicó una encuesta a una muestra de 91 colaboradores de nueve emprendimientos de turismo rural. La muestra se determinó con base en una población de 144 colaboradores. La muestra tuvo una naturaleza no probabilística, de tipo intencional no estratificada.

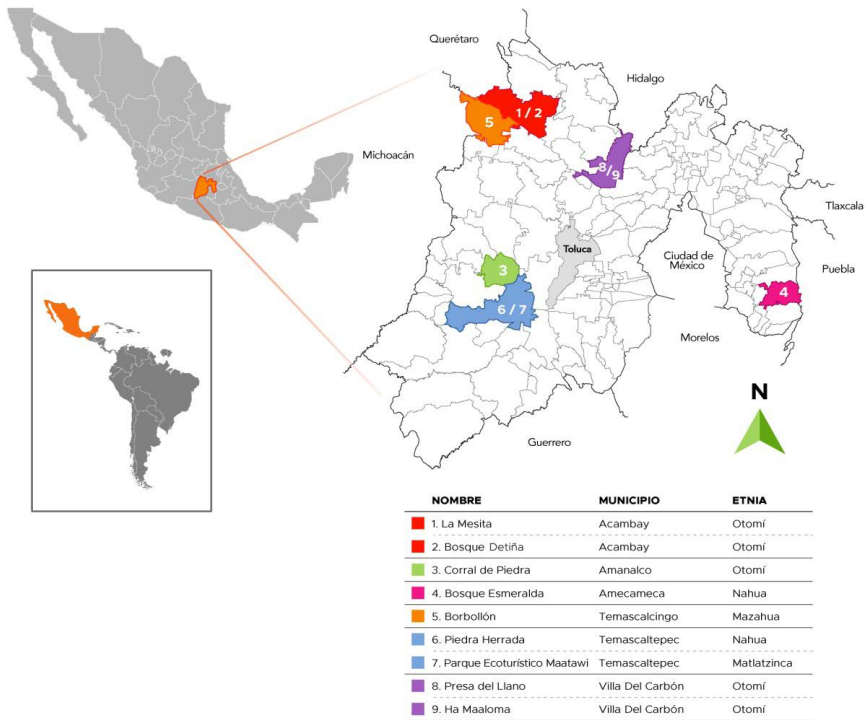
El instrumento para la recolección de datos se dividió dos apartados. El primero, incluyó datos sociodemográficos de los participantes y, el segundo, estuvo conformado por los ítems para las dimensiones de empoderamiento (E) y gestión de turismo rural (GTR). El instrumento y su proceso de validación puede ser consultado en González, Osorio y Delgado (2021)

Para el tratamiento de los datos en esta etapa, inicialmente, se hizo uso de la media y desviación estándar para describir el comportamiento de las variables en las distintas comunidades. Después se utilizó la correlación bidireccional con el coeficiente de Pearson para apreciar la fuerza de asociación entre las dimensiones. Por último, se ejecutaron pruebas de regresión lineal con el fin de analizar la influencia de cada una de las dimensiones del empoderamiento sobre cada una de las dimensiones de gestión del turismo rural. Para esta etapa se utilizó el *software* estadístico SPSS versión 25.0 (IBM, 2018).

2.2. Zona de Estudio

Fueron estudiados nueve emprendimientos de turismo rural, situados en comunidades indígenas del Centro de México (Figura 1). Dichas comunidades tienen un modelo organizativo y de tenencia de la tierra de tipo comunitario y han recibido apoyo del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) de Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI) para la construcción de infraestructura turística y la compra de equipamiento.

Figura 1
UBICACIÓN DE LAS COMUNIDADES INDÍGENAS ESTUDIADAS



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Características sociodemográficas de los sujetos encuestados

Fueron encuestados 91 colaboradores de los nueve emprendimientos turísticos analizados, los cuales pertenecen a alguno de los cuatro grupos étnicos más representativos del Centro de México, mayoritariamente nahuas (49.5%), otomís (37.4%), matlatzincas (11%) y mazahuas (2.2%). La muestra se integró por 54.94% hombres y 45.06% mujeres,

cuyas edades oscilan entre los 17 y 64 años, que son casados (40.7%), solteros (31.9%), divorciados (3.3%), madres solteras (4.4%) y viudos (3.3%). En cuanto al nivel educativo, gran parte cuenta con estudios de primaria (36.2%), secundaria (20.1%) y preparatoria (26.3%), seguido de estudios profesionales (12%) y carrera técnica (5.4%) y, sólo una pequeña proporción no cuenta con algún tipo de formación académica (3.3%).

Respecto a las actividades desarrolladas por los encuestados, la mayoría son guías de turistas (38.5%), cocineras (12.1%), encargados de organización (9.9%), gerentes o encargados del parque (6.6%), camareros (6.6%), encargados de tirolesa (5.5%), lancheiros (4.4%), recepcionistas (2.2%), ayudantes en general (3.3%), comerciantes (2.2%), encargados de limpieza de cabañas (2.2%), encargados de talleres ecológicos (2.2%), comerciantes artesanías (2.2%) y veladores (1.1%).

3. RESULTADOS

3.1. Caracterización de los emprendimientos de turismo rural

Dado el carácter indigenista del programa que dio origen a los proyectos de turismo rural estudiados, todos estos emprendimientos pertenecen a algún grupo étnico con alta representatividad en la zona centro de México. Estos grupos étnicos se asientan sobre núcleos agrarios donde predomina la tenencia colectiva de la tierra y se rigen mediante las normas del derecho consuetudinario. La cantidad de personas que integran cada núcleo agrario varía entre 28 y 1500 integrantes. La incorporación de la actividad productiva en el tejido productivo local inició entre 2011 y 2015, época de mayor incidencia del PTAZI en zonas rurales y que será coincidente con otros procesos convergentes de reestructuración productiva del campo. Como hemos comentado anteriormente, el hecho de que los establecimientos se ubiquen dentro de un contexto de propiedad colectiva implica que se encuentran sujetas al ordenamiento de las autoridades ejidales o comunales, aspecto que impacta desde el punto de vista social, cultural, económico y político en la forma en que se gestiona el turismo en estos territorios. Un aspecto que llama nuestra atención es que, pese a que las nueve comunidades de estudio pertenecen a algún grupo étnico, su patrimonio cultural, como costumbres, tradiciones, idioma, indumentaria y saber hacer, no están integrados en su oferta turística. Sólo en uno de los nueve emprendimientos analizados se incorporan elementos identitarios en su propuesta turística. El parque ecoturístico Maatawi, ofrece una plática de la cosmovisión matlatzinca, un taller gastronómico y un taller de telar de cintura en lana (*techiti*). Tampoco la gastronomía que se ofrece es representativa de la cultura gastronómica de las comunidades. Lo anterior indica que, a pesar del nombre de este programa insignia de desarrollo (Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas), este no se enfoca en la singularidad étnica de sus grupos objetivos, sino en el desarrollo de infraestructuras turísticas. Es muy importante subrayar que en un país pluriétnico como México resulta contradictorio que un programa de turismo indígena no se enfoque en la consolidación de un producto de etnoturismo, lo cual impactaría positivamente en la necesaria consolidación de una oferta integral de turismo de interior, sino en el despliegue de infraestructuras. Ello además de soslayar o invisibilizar el patrimonio biocultural de las comunidades receptoras, genera una homogeneización de la oferta turística regional a través de la replicación de un modelo monótono

y escasamente creativo (renta de cabañas, tirolesa, ciclismo y en su caso renta de kayaks o equipo para pesca deportiva). Como se ha señalado en otros trabajos (González, Thomé y Osorio, 2018), ello puede responder más a razones económicas y políticas donde el turismo rural sirve como un vehículo para el ejercicio discrecional y opaco de los recursos, además de que las infraestructuras son más eficientes para ganar visibilidad política. Pese a que podría parecer que en todos los parques existe equidad e inclusión, puesto que trabajan hombres y mujeres, jóvenes y adultos mayores, lo cierto es que los puestos directivos y dónde se pueden tomar decisiones son preponderadamente ocupados por hombres, mientras que las actividades vinculadas con la esfera doméstica, los cuidados y reproducción, son desempeñadas por mujeres, con lo que se contribuye a fortalecer los estereotipos de género en la asignación de tareas. Al ser objeto de nuestro interés el estudio de la relación entre empoderamiento y gestión del turismo, las posibles asimetrías de género en la adquisición de capacidades podrían ser una primera ambivalencia para tomar en consideración. En la Tabla 1, se describen las características generales de los emprendimientos de turismo estudiados.

Es posible apreciar que los emprendimientos analizados iniciaron operaciones entre el 2003 y el 2015, etapa en la que fueron otorgados más apoyos gubernamentales para el turismo en zonas indígenas a través del INPI. En cuanto a la organización, se observa que en los nueve parques las estructuras organizativas comunales o ejidales han designado un Comité o Mesa Directiva para la operación de la actividad turística, los cuales deben reportar resultados a la Asamblea General de la comunidad. La actividad turística en estos espacios tiene base comunitaria y han recibido apoyos que varían desde US\$ 17,526.28 a US\$ 75,112.66 para infraestructura y equipamiento (González-Domínguez, Thomé-Ortíz y Osorio-González, 2018). La diferencia en términos de los recursos obtenidos para cada proyecto depende del avance en la construcción de infraestructuras y la comprobación de gastos, pero no consideran ningún aspecto cualitativo que garantice el éxito de la estrategia como el desarrollo de capacidades, la apropiación del proyecto, la generación de empleos para integrantes de la comunidad, la operatividad adecuada de los mismos, ni su impacto en el desarrollo local.

El seguimiento a los emprendimientos turísticos varía en función de la administración pública en turno, son el INPI y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) quienes se encargan de estas tareas. Los emprendimientos que ostentan el sello de Paraísos Indígenas (Certificación otorgada por SECTUR, que distingue a los sitios turísticos con alto valor natural, cultural e histórico y busca que la población indígena ofrezca servicios y actividades turísticas de calidad) son los que mayores beneficios han obtenido del PTAZI, a través del INPI, fuera de estos la mayoría de los emprendimientos sólo han obtenido beneficios marginales.

Los dirigentes de los emprendimientos se consideran una pieza clave en la actividad turística en su comunidad, y se sienten satisfechos con las actividades realizadas en torno al turismo, pero la mayoría coinciden en que requieren apoyo y herramientas que les permitan un manejo óptimo del capital humano y de los recursos, orientado al desarrollo local con enfoque sustentable.

En la mayoría de las organizaciones se conjuntan esfuerzos al interior del emprendimiento, pero se dificulta la sinergia con los integrantes del comisariado ejidal, quienes les representan ante la Asamblea General, sin embargo, se logran acuerdos. Sólo en dos de los nueve emprendimientos existen reuniones programadas para tratar temas exclusivos a

Tabla 1
DESCRIPCIÓN GENERAL DE EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO RURAL

Emprendimientos de turismo rural									
Emprendimiento turismo rural	1. La Mesita	2. Bosque Detiina	3. Corral de Piedra	4. Bosque Esmeralda	5. Borbollón	6. Piedra Herrada	7. Maatawi	8. Presa del Llano	9. Ha Maaloma
Municipio	Acambay	Acambay	Amanalco	Ameameca	Temascalcingo	Temascaltepec	Temascaltepec	Villa del carbón	Villa del carbón
Etnia	Otomí y mazahua	Otomí y mazahua	Mazahua, otomí, nahua y zapoteco	Nahua y mixteca	Mazahua, otomí, nahua y mixteca	Nahua	Matlatzinca	Otomí	Otomí
Núcleo ejidal o comunal	50 ejidatarios	35 ejidatarios	50 ejidatarios	28 ejidatarios	38 socios	60 ejidatarios	60 ejidatarios	1,500 comuneros	40 ejidatarios
Año de inicio de operaciones	2013	2015	2005	2012	2011	2003	2014	2002	2015
Ejidatarios activos en turismo	8	10	10	4	13	60	6	12	4
Tipo de organización	Asamblea general → Comité de turismo	Asamblea general → Mesa directiva	Comisariado ejidal → Administrador general	Consejo de administración → Consejo de vigilancia	Asociación	Asamblea general → Comisariado ejidal	Asamblea general → Comisariado ejidal → Comité de turismo	Asamblea general → Mesa directiva	Asamblea general → Mesa directiva
Responsables	Dos representantes: encargada general y auxiliar	Mesa directiva (10 ejidatarios)	Administrador general	Consejo de administración y consejo de vigilancia	Comité de socios	Comité de ejidatarios	Comisariado ejidal	Mesa Directiva (electa)	Comité de turismo (4 ejidatarios)
Empleos generados	4	3	24	38	4	370	10	135	14

Fuente: Elaboración propia.

la planificación, organización y comercialización del parque, en la mayoría de los emprendimientos, las decisiones se toman sobre la marcha. Aspecto que denota la dificultad con la que las organizaciones locales han asimilado la gestión turística rural en el contexto de espacios de discusión donde anteriormente se dirimían aspectos relacionados exclusivamente con la producción primaria y la gestión de los recursos naturales.

La comercialización, es un aspecto crítico en este tipo de emprendimientos, dado que no se enfocan a un mercado adecuado, utilizan canales de comunicación convencionales como teléfono, el cual en ocasiones no tiene señal y página de internet, así como página de Facebook, en la que no siempre responden los mensajes o no alimentan información de manera constante, lo cual no permite incentivar la demanda de la manera esperada, habiendo una importante concentración de la misma en fines de semana y temporada vacacional. Son Bosque Esmeralda, Corral de Piedra y Maatawi quienes hacen un mayor seguimiento a su página de internet y redes sociales.

Una manera de sistematizar los hallazgos de esta sección es a través de un análisis FODA, mediante el cual es posible definir una aproximación al potencial turístico del territorio y comprender su situación contextual.

Tabla 2
ANÁLISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Actividad turística de base comunitaria. • Infraestructura y equipamiento existente. • Entornos naturales con alto valor ambiental y paisajístico. • Patrimonio biocultural ancestral. • Integración de jóvenes, mujeres y adultos mayores. • Recursos humanos profesionalizados para la actividad turística (jóvenes). • Precios accesibles y productos atractivos para turismo especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo rural como tendencia internacional. • Proximidad con Pueblos Mágicos, Pueblos con Encanto o Áreas Naturales Protegidas. • Precios accesibles y productos atractivos para turismo especializado. • Turismo rural beneficiado por las nuevas condiciones de viaje en el contexto de la COVID-19. • Digitalización de los mercados turísticos. • Inversión pública para el desarrollo del turismo rural.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de servicios y falta de propuesta de valor en función de las características específicas del territorio. • Falta de una estrategia de manejo ambiental adecuada. • Desvinculación entre las culturas locales y la oferta turística. • Demanda incipiente y mercados poco consolidados. • Tensiones sociales alrededor de los recursos endógenos. • Precariedad en el desarrollo de capacidades para el turismo. • Falta de infraestructuras de comunicación y servicios • Falta de un aparato de promoción y comercialización. • Visión cortoplacista 	<ul style="list-style-type: none"> • La incertidumbre generada por la COVID-19. • El turismo rural como vector de propagación del virus SARS-CoV-2, a comunidades rurales marginadas. <p>La escalada de violencia que experimentan las zonas rurales como efecto de la delincuencia organizada.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Un balance general de lo presentado anteriormente permite observar que el turismo rural expresa diversos niveles de ambivalencia frente a los procesos del empoderamiento, mientras que en algunos espacios se generan oportunidades de desarrollo a partir de la actividad turística, en otros la inversión realizada genera frustración y fragmentación social, vinculada con la capacidad de los grupos sociales de estas estrategias de desarrollo rural relativamente nuevas para el campo mexicano.

3.2. Empoderamiento en la gestión del turismo rural

A continuación, se presenta un esbozo de las cuatro formas de empoderamiento (psicológico, económico, social y político) que pueden entretenerse con la gestión del turismo rural comunitario, desde la mirada de los actores clave involucrados en el manejo de los emprendimientos turísticos estudiados.

3.2.1. Empoderamiento psicológico

Los entrevistados consideran que existe un proceso de empoderamiento psicológico en ellos mismos y en los colaboradores a partir de su desempeño en la actividad turística. Es notable la diferencia en la forma de actuar y comunicarse de los colaboradores en el transcurso del tiempo:

“Cuando apenas se están integrando, de manera inicial, hablan poco, les da vergüenza interactuar con los turistas, con el tiempo, van adquiriendo seguridad, a algunos hasta les cambia el carácter de manera general, se hacen más abiertos, más extrovertidos” (Encargado, 46 años).

La visión de los prestadores de servicios turísticos cambia, su perspectiva de las actividades personales y socioeconómicas que pueden realizar se expande al integrarse a las actividades turísticas.

“Los jóvenes se involucran en actividades deportivas cuando suben a la montaña con los turistas y hacer cosas que antes no realizaban, en las pláticas con los turistas, descubren nuevos gustos” (Encargado del parque, 28 años).

Lo anterior presenta concordancia con lo que plantea la teoría respecto al empoderamiento, considerándolo como el proceso a través del cual los individuos o una comunidad adquieren control sobre sus propias vidas (Adams, 1990; Boissevain, 1996; Erb, 1998; Mansperger, 1992; Rappaport, 1984).

Se aprecia la importancia que otorgan los integrantes de las organizaciones a que su opinión sea considerada en la toma de decisiones y a que la actividad turística sea controlada por la comunidad y no por agentes externos. Como lo mencionan Zemelman y Valencia (1990), los sujetos sociales son capaces de dirigir su propio desarrollo y generar transformaciones en su territorio, ubicándose a sí mismos como constructores de su realidad.

“Antes los del ejido, le daban preferencia a la opinión de los de afuera, no les importaba mucho lo que dijeran los de aquí; últimamente las cosas han cambiado, los muchachos se han ido a estudiar, se han preparado y ahora, están haciendo propuestas en la Asamblea y reciben el apoyo.” (Encargado del parque, 28 años).

Se observa un proceso dinámico en el empoderamiento psicológico de las personas que se integran a la actividad turística, lo cual aporta de manera directa al empoderamiento social. Aspecto que coincide con los señalado por Ruiz Ballesteros y Hernández Ramírez (2010), respecto a la importancia de la inclusión y la participación como elementos clave del empoderamiento.

3.2.2. *Empoderamiento social*

El empoderamiento social es considerado dentro de la teoría como el proceso de desarrollo de capacidades para la toma de decisiones y la realización de acciones de transformación social (Cole, 2006; Rowlands, 1995; Sanger, 1988; Scheyvens, 1999; Soler *et al.*, 2014; Taylor, 1995). La participación en el turismo es un cargo de confianza conferido por la comunidad, en el que los resultados permiten la valorización de las capacidades, compromiso y honestidad de las personas.

“Si en la Asamblea, te dan oportunidad de un cargo en el turismo, es importante quedar bien en todos los sentidos, no robar, sino pierdes la confianza” (presidenta del Comité del Turismo y ejidataria, 50 años).

Igualmente, es posible observar mecanismos de integración social en los emprendimientos:

“Es importante integrar a las personas de la comunidad en el turismo e ir generando una conciencia ecológica, había unos señores que cortaban árboles para vender la madera, era de a poco, la bajaban en caballos, así que los invitamos a trabajar en el parque y ahora hacen las cabalgatas y ya no talan el bosque” (presidente del Comisariado y gerente de parque, 46 años)

Sin embargo, también es posible observar tensiones sociales vinculadas con la actividad turística, ya que las personas que no han sido integradas o no reciben beneficios se encuentran inconformes.

“Algunos critican lo que hacemos y piensan que nos estamos enriqueciendo con el turismo, yo les digo, vénganse mañana a atender a los turistas en el día o a velar, pero tienen que estar atentos por si necesitan algo, pero no quieren, porque se les hace poca la paga” (Encargado del parque, 28 años).

Los impactos sociales de la actividad turística son ambivalentes, generan beneficios para algunos y descontento para los que no son partícipes de estos. Por otra parte, hay inte-

grantes del núcleo agrario que, a pesar de no estar involucrados en la actividad turística, reciben reparto por parte del núcleo agrario y pugnan por mayores ingresos sin considerar el impacto ambiental que pueda generarse.

3.2.3. *Empoderamiento político*

Analizar el proceso de empoderamiento en este tipo de emprendimientos permite detectar quien ejerce el poder y como incide dicho ejercicio en la organización comunitaria. El liderazgo comunitario desde la perspectiva de las comunidades indígenas debe recaer en la Asamblea General, deben cubrirse algunas consideraciones que garanticen la legitimidad de las decisiones, como que sean aceptadas por mayoría a partir de un consenso.

“Está bien que las decisiones se tomen en la Asamblea, siempre ha sido así y ha funcionado, debemos respetar” (presidenta del Comité del Turismo y ejidataria, 50 años).

La teoría plantea al empoderamiento político como la transición en el equilibrio del poder entre los actores sociales a partir de una participación democrática enfocada al desarrollo comunitario (Akama, 1996; Rocha, 1997; Scheyven, 2003; Sofield, 2003). En la mayoría de los emprendimientos, la toma de decisiones se centraliza en el comisariado ejidal, quien a su vez rinde cuentas a la Asamblea Comunitaria

“Que un pueblo decida que hacer a través de su Asamblea, me parece correcto, siempre y cuando conozcan en verdad el contexto, para que tomen decisiones informadas, los del comisariado no deben hacer acuerdos entre ellos y presentar solo lo que les conviene” (Gerente, 43 años).

A la organización en núcleos agrarios, subyacen formas milenarias de cooperación y ordenamiento que han garantizado la continuidad social y ambiental mediante criterios de comunalidad, reciprocidad y conexión con la naturaleza, sin embargo, los integrantes del Comisariado, no siempre están sensibilizados respecto a los impactos de la actividad turística, por tanto, en algunos emprendimientos se sobreponen intereses capitalistas, limitando oportunidades de empoderamiento de las y los integrantes de la organización, observándose una desarticulación entre turismo y la visión de quienes ejercen el poder a nivel comunitario.

“El presidente del ejido solo se fija en la opinión de la mayoría, sino de los más grilleros y ellos no saben nada de la operación del parque, pero para no tener problemas, les da la razón y ellos siempre quieren tener más en la repartición, no importa si el parque mejora o no” (Encargado, 54 años)

Mientras en los espacios donde se generan procesos de empoderamiento, los líderes comunitarios tienen una visión sustentable, llegan a acuerdos con los núcleos agrarios y la actividad turística logra orientarse al desarrollo local.

En menor medida, se observa en los emprendimientos una postura individualista, en la que prefieren no vincularse con el sector público o privado, ni ser partícipes en programas o apoyos nacionales e internacionales, bajo la premisa de que nadie te ayuda sin obtener nada a cambio.

“Nos han venido a ofrecer ayuda para proyectos de turismo, pero el presidente del Comisariado es de otro partido político y no quiere la ayuda” (Encargado, 60 años)

De esta forma, se dificulta el avance de los proyectos, los representantes comunitarios también deben contar con información o herramientas que les permitan dirigir las acciones de la comunidad con una visión integradora, aprovechando los programas gubernamentales de apoyo para el turismo rural, bajo una visión sostenible a largo plazo, minimizando la dependencia de estos de forma gradual.

3.2.4. *Empoderamiento económico*

La mayoría de las comunidades indígenas se desarrollan en contextos de marginación, por tanto, requieren de forma prioritaria resolver sus necesidades básicas (Maslow, 1958). Para saber si una comunidad ha sido o no empoderada económicamente, por la actividad turística, es necesario ubicar la cantidad de empleos, los beneficios económicos (Cole, 2006) y las oportunidades de negocio formal e informal originados por la misma (Scheyvens, 1999). Por tanto, se observa el empoderamiento comunitario a partir de la mejora en la calidad de vida, el manejo efectivo de recursos, la generación de empleos y la distribución justa de ingresos (Sanger, 1988; Scheyvens, 1999; Zimmerman, 2000).

En algunos espacios, los responsables observan mejoría en los colaboradores:

“Yo he visto mejorar a los que trabajan en el parque, mandan a sus hijos a estudiar a la ciudad, algunos han mejorado su casa. Algunos reciben un sueldo directo del parque y otros un beneficio indirecto” (Presidente de Comisariado, 58 años).

Pero esta mejoría no se observa en todos los casos:

“Solo el señor que maneja la tirolesa y yo recibimos ingresos por parte del parque, apenas alcanza, a veces le quedo a deber lo del día y hasta el otro día le puedo dar algo, por eso hemos tenido que rentar las cabañas por horas, no hemos tenido ni para comprar las pilas de las celdas solares” (encargada del parque, 45 años). Los ingresos obtenidos generan un impacto directo en varias familias de las comunidades, a través de los sueldos a los colaboradores, y dado que la mayoría de este tipo de emprendimientos pertenece a un núcleo agrario, una vez cubiertos los gastos de operación, se realiza un reparto entre los ejidatarios, de los nueve casos analizados, cinco logran cubrir perfectamente sueldos, costos y gastos de operación y tener un excedente para reparto, (Bosque Esmeralda, Presa del Llano, Corral de Piedra, Piedra Herrada, Maatawi) los otros cuatro apenas logran cubrir sueldos y costos de mantenimiento. No existe un fondo de apoyo comunitario en ninguno de ellos y es posible apreciar que el recibir un ingreso por el turismo no siempre genera un empoderamiento económico:

“La situación económica ha ido mejorando, cada año han recibido más en la repartición, reciben un buen dinero, algunos sin haber hecho nada, por eso no les interesa invertir en el parque, porque solo están esperando recibir más dinero”. (Gerente, 43 años).

Lo anterior permite una vez más apreciar la ambivalencia de la actividad turística en comunidades indígenas. Por ello, es necesario visualizar desde el inicio de los proyectos, su posible efecto en la calidad de vida de los habitantes, considerando que los trabajadores en este tipo de emprendimientos requieren mayor seguridad en torno a la salud y estabilidad financiera, así como disminuir la dependencia de programas gubernamentales asistencialistas, para ello es indispensable que se fomente el empoderamiento económico, a partir de un ingreso digno, que mejore la calidad de vida con transparencia en el manejo de recursos, puesto que si no obtienen resultados tangibles, difícilmente existe una apropiación en la gestión del turismo rural.

A continuación, se presenta el análisis cuantitativo de la investigación, el cual tiene como objetivo complementar los datos cualitativos para generar una visión integral sobre un fenómeno complejo, es decir describir en profundidad el proceso de empoderamiento en el turismo rural, pero también contar con elementos que permitan cuantificarlo y comprenderlo en un horizonte tangible con el que sea posible aproximarse a su incidencia en los procesos de desarrollo desde una perspectiva más amplia.

3.3. Análisis descriptivo

Los análisis estadísticos muestran que la mayoría de las dimensiones de empoderamiento y gestión de turismo rural son evaluadas de una manera positiva, pero con nivel bajo (tabla 3). Por su parte, solo la dimensión de evaluación en el componente de gestión fue apreciada de manera sobresaliente ($\bar{x}=5.274$; $\sigma=0.860$). En términos generales, los resultados ponen en evidencia niveles bajos sobre la manera en que las personas perciben el poder para determinar y dirigir sus emprendimientos turísticos. Por otro lado, la asimetría y curtosis exponen la normalidad de los datos (± 2), lo que permite justificar el análisis a través de la correlación de Pearson y la regresión lineal múltiple.

Tabla 3
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS GLOBALES

Variable	Dimensión	\bar{x}	σ	Asimetría	Curtosis
Empoderamiento (E)	Empoderamiento psicológico (EPs)	4.274	1.324	-0.588	-0.523
	Empoderamiento social (ES)	4.593	1.212	-1.009	0.750
	Empoderamiento político (EPo)	4.887	1.007	-0.893	0.309
	Empoderamiento económico (EE)	4.520	1.308	-0.754	-0.434
Gestión del turismo rural (GTR)	Planeación (P)	4.769	1.079	-0.707	-0.150
	Organización (O)	4.705	1.159	-1.327	1.784
	Dirección (D)	4.369	1.219	-0.523	-0.262
	Operación (OP)	4.733	1.014	-0.750	-0.254
	Evaluación (Ev)	5.274	0.860	-1.463	2.225

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR COMUNIDAD

Dimensión	Emprendimiento de turismo rural																	
	1 La Mesita n=2.20%		2 Bosque Detiña n=3.30%		3 Corral de Piedra n=7.70%		4 Bosque Esmeralda n=16.50%		5 Borbollón n=4.40		6 Piedra Herrada n=33.33%		7 Maatawi n=11.00%		8 Presa del Llano n=19.80%		9 HaMaia Loma n=2.20%	
	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ
EPs	1.125	0.176	3.333	0.763	5.250	0.735	5.466	0.451	3.250	0.790	4.483	1.199	3.200	0.550	4.027	1.336	3.000	1.414
ES	4.500	0.353	4.750	0.901	5.250	0.433	5.333	0.556	3.562	0.515	4.891	1.234	4.150	0.818	3.847	1.473	3.125	1.590
EPo	4.250	0.707	4.916	0.381	5.928	0.188	5.633	0.399	4.437	0.515	4.841	0.965	4.500	1.354	4.347	1.064	4.625	0.176
EE	1.666	0.000	2.777	0.192	5.381	0.678	5.400	0.474	3.416	1.031	5.077	1.173	4.200	0.650	3.629	1.292	3.833	0.235
P	3.333	0.000	4.444	0.384	5.047	0.931	5.200	0.560	3.666	0.384	4.766	1.161	5.766	0.316	4.296	1.251	4.000	0.000
O	3.500	0.353	4.875	0.883	5.214	0.727	5.133	0.516	4.437	0.239	4.766	1.281	5.125	0.783	4.027	1.533	4.375	0.530
D	2.833	0.707	3.333	0.577	4.809	1.119	5.133	0.614	2.583	0.419	4.788	1.098	4.133	0.834	3.870	1.414	3.166	0.235
Op	2.750	0.353	4.666	0.381	5.071	0.786	5.316	0.578	3.187	0.375	5.183	0.739	5.175	0.612	3.944	0.806	2.500	0.707
Ev	4.000	0.707	5.666	0.577	5.714	0.393	5.233	0.457	3.500	0.577	5.500	0.572	6.000	0.000	5.138	0.782	2.500	0.707

Fuente: Elaboración propia.

Como es posible observar en la tabla 4, los emprendimientos que tienen valores más altos en la apreciación de las dimensiones de empoderamiento y gestión son el Parque Esmeralda y Corral de Piedra, aspecto que se asocia con la diversificación de sus actividades, la existencia de programas de capacitación y certificación; así como la presencia de liderazgos sólidos e incluyentes con una visión sustentable, que buscan un acercamiento más estrecho con las instituciones públicas, la academia y las organizaciones de la sociedad civil para gestionar diversos apoyos para sus proyectos. Mientras que el proyecto que obtuvo una menor evaluación global fue La Mesita presentando niveles deficientes de dirección ($\bar{\chi}=5.274$; $\sigma=0.860$) y operación ($\bar{\chi}=5.274$; $\sigma=0.860$). Asimismo, en los emprendimientos Ha Maa Loma y Bosque de Tiña se identifican debilidades relacionadas con la operación y la evaluación en su gestión disminuyendo su empoderamiento psicológico, social y económico. Lo que refleja limitaciones de los miembros para sentirse satisfechos y orgullosos con su trabajo tanto a nivel individual como colectivo, especialmente, cuando los beneficios económicos son escasos o no son los esperados, cubriendo apenas gastos de operación.

3.4. Análisis correlacional

Como se aprecia en la Tabla 5, todas las correlaciones son altamente significativas, positivas y en su mayoría presentan una fuerza moderada-alta, excepto entre el empoderamiento político y la evaluación al presentar una relación débil ($r = 0.207$; $p < 0.050$); ya que en este tipo de proyectos la evaluación se observa en términos de cumplimiento social, bajo una lógica de participación comunitaria, en la que la Asamblea General toma las decisiones, sean o no acordes a las inquietudes de quienes operan los proyectos turísticos.

Tabla 5
CORRELACIONES PEARSON

Dimensiones	EPs	ES	EPo	EE	P	O	D	Op	Ev
Empoderamiento psicológico (EPs)	1								
Empoderamiento social (ES)	0.626**	1							
Empoderamiento político (EPo)	0.502**	0.637**	1						
Empoderamiento económico (EE)	0.625**	0.617**	0.534**	1					
Planeación (P)	0.307**	0.473**	0.442**	0.587**	1				
Organización (O)	0.362**	0.617**	0.540**	0.568**	0.655**	1			
Dirección (D)	0.538**	0.445**	0.474**	0.612**	0.613**	0.595**	1		
Operación (OP)	0.540**	0.569**	0.368**	0.568**	0.536**	0.616**	0.718**	1	
Evaluación (Ev)	0.323**	0.352**	0.207*	0.415**	0.434**	0.379**	0.476**	0.712**	1

Notas: *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Fuente: Elaboración propia.

Dentro del empoderamiento, la dimensión de empoderamiento social tiene relaciones moderadas-altas con el político ($r=0.637$; $p<0.010$) y el psicológico ($r=0.626$; $p<0.010$). Por un lado, se refleja la asociación de la satisfacción personal y la consideración en la toma de decisiones, como elementos clave que deben ser tomados en cuenta por los líderes de las organizaciones. Por el otro, se revela el papel sustancial de la integración de equipos de trabajo para el logro de objetivos comunes, en los que sea considerada la opinión de cada uno de los participantes. También se presenta un vínculo entre el empoderamiento psicológico y el económico ($r=0.626$; $p<0.010$), lo cual expresa la relevancia que tiene para los prestadores de servicios en este tipo de emprendimientos, al sentir que el trabajo que desarrollan es valorado al recibir una retribución justa, lo cual no sucede en la mayoría de los casos.

En cuanto a la gestión del turismo rural, la planeación se enlaza con la organización ($r=0.655$; $p<0.010$) y con la dirección ($r=0.613$; $p<0.010$), destacando la relevancia de contar con un plan de trabajo con objetivos específicos y una estructura organizacional con funciones claramente definidas, esto no se observa en la mayoría de los emprendimientos analizados, es por ello por lo que la evaluación es baja. Asimismo, la operación tiene fuertes asociaciones con la organización ($r=0.616$; $p<0.010$), la dirección ($r=0.718$; $p<0.010$) y la evaluación ($r=0.712$; $p<0.010$); de manera que se reitera la trascendencia de la definición de funciones, la comunicación, el liderazgo comunitario, la motivación y el desarrollo de capacidades facilitan la ejecución efectiva de los emprendimientos turísticos, que también se traduce en un mejor desempeño al tener procedimientos y criterios de calidad establecidos.

En la correlación de las dimensiones de empoderamiento y gestión del turismo rural, las asociaciones que más fortaleza expresan son entre el empoderamiento social y la organización ($r=0.617$; $p<0.010$). Por tanto, la libertad de los actores locales que colaboran en las actividades turísticas para proponer ideas y acciones de la actividad turística, así como la unión para el logro de objetivos se vinculan directamente con el adecuado funcionamiento de la organización. Mientras que el estrecho vínculo entre dirección y empoderamiento económico ($r=0.612$; $p<0.010$), denota el papel del liderazgo comunitario en este tipo de emprendimientos, puesto que se busca un acercamiento con instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil que brinden apoyo a este tipo de proyectos, con una visión empresarial y de cooperación que generen ingresos, pero que del mismo modo salvaguarden la integridad de los miembros y de la comunidad lo cual se ve reflejado en los emprendimientos con evaluaciones más altas y presentándose como una deficiencia en los evaluados más bajo.

3.5. Análisis explicativo

En la Tabla 6, se presentan los cinco modelos obtenidos de las regresiones lineales que exponen la influencia de las dimensiones del empoderamiento sobre cada una de las dimensiones de la gestión del turismo rural. Como se observa todos los modelos resultaron estadísticamente significativos ($p<0.001$) y es posible apreciar que el Modelo II referente a la organización, tiene mayor relevancia debido al poder predictivo que ejercen en conjunto el empoderamiento social, político y económico ($R_{aj}=0.447$; $p<0.001$), por consiguiente, se

Tabla 6
REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE

Variable independiente: Empoderamiento (E)	Variable dependiente: Gestión del turismo rural (GTR)											
	Modelo I Planeación (P)		Modelo II Organización (O)		Modelo III Dirección (D)		Modelo IV Operación (OP)		Modelo V Evaluación (Ev)			
	Beta estandarizado	Sig.	Beta estandarizado	Sig.	Beta estandarizado	Sig.	Beta estandarizado	Sig.	Beta estandarizado	Sig.		
Empoderamiento psicológico (EPs)	-0.214	0.071	-0.200	0.073	0.233	0.043	0.203	0.079	0.062	0.646		
Empoderamiento social (ES)	0.188	0.140	0.405	0.001	-0.071	0.563	0.322	0.011	0.189	0.200		
Empoderamiento político (EPo)	0.149	0.187	0.208	0.053	0.182	0.098	-0.095	0.388	-0.116	0.375		
Empoderamiento económico (EE)	0.525	0.000	0.321	0.006	0.413	0.000	0.293	0.013	0.321	0.020		
R	0.630		0.678		0.657		0.651		0.442			
R ²	0.398		0.472		0.432		0.424		0.196			
R ² _{aj}	0.369		0.447		0.406		0.397		0.158			
Sig.	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000			
Durbin-Watson	1.058		1.599		1.955		1.231		0.927			

Fuente: Elaboración propia.

puede decir que la vinculación entre estas dimensiones es la base para una óptima gestión del turismo rural en el contexto estudiado.

En este análisis, destaca la influencia del empoderamiento económico en todos los modelos, a diferencia de otras dimensiones de la variable independiente. El empoderamiento económico incide de manera directa en las otras dimensiones del empoderamiento y se puede afirmar que la generación de ingresos complementarios es una de las principales expectativas al iniciar un emprendimiento de turismo rural. De manera que, para una adecuada gestión, se deben considerar: i) una planeación con enfoque sustentable, ii) una organización con funciones y metas por área claramente definidas, iii) una dirección con visión empresarial, inclusiva y sostenible, iv) una operación con calidad diferenciada basada en la riqueza biocultural de las comunidades receptoras y v) una evaluación continua lograr los objetivos establecidos y alcanzar un posicionamiento, que permita obtener los ingresos esperados.

En particular, la planeación (Modelo I) se caracteriza por tener una importante influencia por parte del empoderamiento económico ($\beta=0.525$; $p<0.050$). Indicando que, desde el inicio de un proyecto es necesario visualizar en las metas del plan, la generación de empleos, que permitan elevar la calidad de vida a nivel individual y colectivo. En cuanto a la organización (Modelo II), se confirma que depende del empoderamiento social ($\beta=0.405$; $p<0.050$) y económico ($\beta=0.321$; $p<0.050$), aunque con cautela es posible afirmar que también interviene el empoderamiento político ($\beta=0.208$; $p=0.053$). Por ende, para que exista una estructura funcional, comunicación clara y actividades definidas, se deben priorizar la libertad de opiniones y la integración de los miembros desde una lógica organizativa, al mismo tiempo de potenciar el poder de la propia comunidad en la toma de decisiones.

Por su parte, la dirección (Modelo III) depende también del empoderamiento económico ($\beta=0.413$; $p<0.050$), pero es la única donde el empoderamiento psicológico representa una influencia significativa ($\beta=0.233$; $p<0.050$). Por tanto, el liderazgo, la motivación y la constante capacitación requieren de beneficios económicos tangibles para fortalecer el desarrollo tanto individual como colectivo, a la par de considerar la satisfacción integral de los miembros respecto a su autorrealización y orgullo con el trabajo que desempeñan. Mientras que en la operación (Modelo IV) inciden el empoderamiento social ($\beta=0.322$; $p<0.050$) y el económico ($\beta=0.293$; $p<0.050$), con lo cual queda manifestado que el conocimiento sobre los productos turísticos (bienes y servicios) ofertados, los procedimientos y la calidad para llevarlos a cabo, son impactados por el trabajo y las acciones colectivas, así como de los ingresos logrados.

Finalmente, en la evaluación (Modelo V) al igual que en la planeación (Modelo I), sólo influye el empoderamiento económico ($\beta=0.321$; $p<0.050$). En este caso, se puede decir que los mecanismos para evaluar el cumplimiento de los planes y otras acciones de la comunidad deben incorporar procedimientos equitativos que se reflejen en una justa retribución económica por el desempeño de las actividades turísticas como una precondition para el desarrollo turístico a largo plazo dentro de los espacios rurales.

Con tales resultados, se da soporte a la hipótesis referente a que el empoderamiento ejerce una influencia sobre la gestión sostenible del turismo rural. Aunque lo que se puede observar con mayor claridad es que el desarrollo de la actividad turística, pese a sus muy

diversas ambivalencias, encierra una dimensión poco visible del desarrollo que es la del proceso de empoderamiento de las comunidades sobre el cual es necesario desarrollar investigaciones de más largo aliento.

El turismo rural es una alternativa al sistema turístico global, que tiene como elementos básicos al medio ambiente y sus comunidades, por lo que sus agentes socioeconómicos están directamente implicados en la recepción de los beneficios e impactos que la actividad turística genere (Rodríguez, 2001). La autogestión y el control local son elementos clave en el desarrollo del turismo rural (Inostroza, 2008), si la idea del desarrollo turístico puede emanar de un agente externo, por lo que para que ésta funcione debe generarse un proceso de apropiación comunitaria.

Resulta interesante observar que a pesar de que los emprendimientos de turismo rural considerados cuentan con características comunes, los resultados de su evaluación en las dimensiones del empoderamiento, divergen en varios aspectos, relacionados con el perfil de sus representantes, la importancia que se otorga a la actividad turística en la Asamblea Comunitaria, la planeación, organización y objetivos del emprendimiento (en algunos casos inexistentes), así como la integración de los equipos de trabajo, lo cual se ve reflejado directamente en la gestión de sus proyectos turísticos.

En las comunidades estudiadas, mientras mayor interés y participación se refleje por parte de sus integrantes, mayor será su evaluación en la gestión. Esto concuerda con las aportaciones de Cole (2006) y con Scheyvens (1999), el primero afirma que la participación comunitaria local es un elemento fundamental para la sostenibilidad de los proyectos; mientras que el segundo autor plantea que la participación en los beneficiados en la planificación de los proyectos provee mayor motivación y propicia la toma de decisiones adecuadas. Asimismo, como menciona Vargas (2014), la gestión integrada debe ser un mecanismo para facilitar los objetivos de desarrollo rural, apoyándose en el análisis sistemático de la situación del destino, incluyendo a los múltiples actores sociales (Bigné *et al.*, 2000).

Es posible apreciar en los resultados que los emprendimientos que presentan una valoración positiva en las dimensiones de la gestión del turismo rural no son precisamente los que reciben más visitantes, sino los que presentan un producto con mayor diferenciación. Confirmando que es necesario orientar los esfuerzos en la planificación de productos turísticos integrales anclados al territorio, es decir, conectar al visitante y las actividades propias del turismo con la naturaleza, los aspectos culturales y la cotidianeidad en el espacio rural receptor (Báez, Perea y Sandoval, 2016).

En la dimensión de la dirección, los resultados reiteran la importancia de involucrar a la comunidad en los procesos de desarrollo de capacidades para el turismo alternativo como elemento sustantivo para la transformación productiva del espacio rural, que de no existir sería una limitante para el desarrollo específico de la actividad turística (Pastor y Espeso, 2015; Moscardo, 2008). Entonces, se puede inferir que la gestión turística de las comunidades indígenas requiere invertir diversas formas de recursos en el desarrollo de capacidades de la comunidad receptora, pues sin ello la actividad se vuelve limitada e inoperable (Aref, 2009). En estos términos, el empoderamiento es un proceso que se ve influenciado por el contexto en el que se desarrolla, adoptando formas múltiples y evolucionando con el tiempo, por tanto, las expresiones de este variarían de acuerdo con el

entorno y el grupo social de estudio (Foster-Fishman, Salem, Chibnall, Legler y Yapchai, 1998). En el caso de las comunidades indígenas los aspectos culturales y ambientales son de gran relevancia.

5. CONCLUSIONES

Analizar aspectos de la incidencia del empoderamiento psicológico, social, político y económico en la gestión del turismo rural, puede ser de utilidad para generar estrategias de desarrollo, a partir de la construcción social de capacidades de las y los actores locales en el manejo de sus recursos endógenos. El considerar el empoderamiento como la base de este planteamiento, fortalece cualquier actividad a realizarse en el espacio rural, no solo en el ámbito turístico sino en casi cualquier esfera productiva, ya que contribuye al fortalecimiento del tejido social, mediante el cual los individuos construyen su poder de decisión, afirman sus derechos y consolidan su actuación social en sus proyectos de transformación socioeconómica del territorio.

Estudiar los distintos procesos de empoderamiento en este tipo de emprendimientos permite detectar a quién se confiere el poder y las consecuencias comunitarias de su ejercicio a través de las relaciones sociales. Encontrándose emprendimientos en los que se antepone el interés económico, otros con orientación al desarrollo local y, en menor medida, emprendimientos con posturas individualistas.

Para lograr el empoderamiento en la gestión del turismo rural, el liderazgo de la organización es un elemento clave, dado que su visión individual trastoca la visión colectiva del emprendimiento. Por lo general, los líderes comunitarios que encabezan los proyectos turísticos son soslayados en los procesos de capacitación, obviando su necesidad de contar con habilidades directivas y gerenciales que les permitan dirigir el turismo rural en su comunidad como un detonante del desarrollo local.

De la misma forma, los integrantes del Comisariado Ejidal o Comunal que participan como representantes de la Asamblea General, son una pieza clave en el manejo de la actividad turística, si se encuentran desarticulados o no tienen objetivos conjuntos con el líder del emprendimiento, se dificulta el avance de los proyectos.

Los resultados obtenidos muestran la necesidad de considerar a la dimensión cultural, dada la extensión conceptual del empoderamiento y su pertinencia en comunidades indígenas, toda vez que la cultura es un capital estratégico de los pueblos originarios en el contexto de la patrimonialización vinculada a las sociedades postindustriales del consumo. Al respecto, Shevyens (1999) no considera al empoderamiento cultural como una dimensión de análisis, pero afirma que, si el turismo es sensible a las tradiciones locales, puede ser un factor de empoderamiento, coincidiendo con Mansperger (1995), quien considera que la preservación de las tradiciones es de extrema importancia para mantener el sentido de autoestima y bienestar de un grupo. Paradójicamente, esta identidad cultural se encuentra desarticulada del producto turístico en la mayoría de los emprendimientos analizados, siendo la mayor característica de diferenciación y autenticidad que distingue a estos pueblos.

Es por ello que se propone integrar la dimensión cultural del empoderamiento al analizar procesos de gestión turística en emprendimientos desarrollados en pueblos indígenas

y zonas rurales. El empoderamiento cultural se basa en la valorización de costumbres y tradiciones, el orgullo de pertenencia y el interés por la preservación del patrimonio cultural. En este sentido se observa que el futuro de la investigación podría estar en explorar al empoderamiento como elemento de reivindicación social y cultural, así como su relación con la emergencia de nuevas formas de liderazgo social en el marco de la gobernanza.

Declaración responsable: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de interés en relación con la publicación de este artículo. Las tareas se han distribuido del modo siguiente. El diseño general del artículo ha sido obra de Irais González Domínguez, así como el apartado de Discusión de resultados. Las fuentes de información históricas y administrativas han recaído en María José Pastor Alfonso. El análisis cuantitativo fue responsabilidad de Alejandro Delgado Cruz. La aplicación metodológica, decisiones al respecto, redacción del texto y revisión general ha sido responsabilidad de Humberto Thomé Ortíz.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, R. (1990): *Self-help, social work and empowerment*. Londres, McMillan.
- AKAMA, J. (1996): «Western environmental values and nature-based tourism in Kenya», *Tourism Management*, vol. 17 (8), pp. 567-574. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00077-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00077-5)
- AREF, F. y REDZUAN, M.B. (2009): «Community capacity building for tourism development», *Journal of Human Ecology*, vol. 27 (1), pp. 21-25. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.002>
- BÁEZ, M.D.C.S., PEREA, P.J.R. y SANDOVAL, F. C. (2016): «Destinos turísticos emergentes y empoderamiento del mundo rural: las divergencias y convergencias en las políticas turísticas», *International Journal of Scientific Management and Tourism*, vol. 2 (2), pp. 467-487.
- BALTAZAR, B.O. y ZAVALA, R.J. (2015): «El turismo rural como experiencia significativa y su estudio desde la fenomenología existencial», *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, vol. 6 (6), pp. 1.387-1.401. <https://doi.org/10.29312/remexca.v6i6.584>
- BERMÚDEZ, A., ARBELOA, J.V.M. y GIRALT, A. (2004): *Intervención en el patrimonio cultural: creación y gestión de proyectos*. Madrid, Síntesis
- BIGNÉ, J.E., ALCANÍZ, J.E.B., FONT, X. y ANDREU, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid, Esic editorial.
- BOISSEVAIN, J. (1996): «Ritual, Tourism and Cultural Commoditization in Malta: Culture by the Pound? », en Selwyn, T. (Ed.) *The Tourist Image: Myths and Myth-making in tourism*, Chichester, Wiley Press, pp. 105-119.
- BUELGA, S. (2007): «El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria», en *Psicología Social y Bienestar: una aproximación interdisciplinar*, Universidad de Zaragoza, pp.154-173.
- LEIVA C.F. (2009), *Guía para la gestión de proyectos culturales*. Valparaíso, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

- COLE, S. (2006): «Information and empowerment: The keys to achieving sustainable tourism», *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 14 (6), pp. 629-644.
- CRESWELL, J.W. y GARRETT, A.L. (2008): «The “movement” of mixed methods research and the role of educators», *South African Journal of Education*, vol. 28 (3), pp. 321-333.
- ERB, M. (1998): «Tourism space in Manggarai, Western Flores, Indonesia: The house as a contested place», *Singapore Journal of Tropical Geography*, vol. 19 (2) pp. 177-192. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9493.1998.tb00258.x>
- FOSTER-FISHMAN, P.G., SALEM, D.A., CHIBNALL, S., LEGLER, R. y YAPCHAI, C. (1998): «Empirical support for the critical assumptions of empowerment theory», *American Journal of Community Psychology*, vol. 26 (4), pp. 507-536. <https://doi.org/10.1023/A:1022188805083>
- FRIEDMAN, J. (1992): *Empoderamiento: las políticas de desarrollo alternativo*. Cambridge, MA y Oxford.
- GARCÍA, Y.B. y FERNÁNDEZ, H.M. (2019): «Empoderamiento organizacional en emprendimientos que brindan servicio de Turismo de Naturaleza», *Revista Economía y Desarrollo*, vol. 161, n° 1.
- GONZÁLEZ-DOMÍNGUEZ, I., THOMÉ-ORTIZ, H. y OSORIO-GONZÁLEZ R. (2018): «Políticas turísticas y etnoturismo: entre la rururbanización y el desarrollo de capacidades», *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 16 (1), pp. 21-36. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.002>
- GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, I., OSORIO GARCÍA, M. y DELGADO CRUZ, A. (2021): «Empoderamiento en el turismo rural. Propuesta de un instrumento de medición», *Investigaciones Turísticas*, n° 22, pp. 69-94. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.22.4>
- IBM (2018): «IBM SPSS Statistics for Mac, Version 25.0 [software]», IBM Corp.
- INOSTROZA, G. (2008): «Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región andina», *Gestión Turística*, n° 10, pp. 77-90. <https://doi:10.4206/gest.tur.2008.n10-06>
- JOHNSON, B. y ONWUEGBUZIE, A. (2004): «Mixed methods research: A research paradigm whose time has come», *Educational Researcher*, vol. 33 (7), pp. 14-26.
- LANE, B. (2009): «Thirty years of sustainable tourism: Drivers, progress, problems and the future», en Gossling, S., Hall, C.M. y Weaver, D. (Eds.) *Sustainable tourism futures: Perspectives on systems, restructuring, and innovations*. Londres, Routledge, pp. 19-32.
- LÓPEZ PARDO, G. y PALOMINO, B. (2013): «Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y fracaso», ponencia presentada en *Congreso de Investigación Turística Aplicada*. Campeche.
- MASLOW, A.H. (1958): «A Dynamic Theory of Human Motivation», In C. L. Stacey & M. De Martino (Eds.) *Understanding human motivation*. Howard Allen Publishers, pp. 26-47. <https://doi.org/10.1037/11305-004>
- MANSPERGER, M.C. (1992): «Yap: a case of benevolent tourism», *Practicing Anthropology*, vol.14 (2), pp.10-13.

- MANSPERGER, M.C. (1995): «Tourism and cultural change in small-scale societies», *Human Organization*, vol. 54 (1), pp. 87-94.
- MARTÍNEZ, B. (2003): «Género, sustentabilidad y empoderamiento en proyectos ecoturísticos de mujeres indígenas», *La Ventana*, n° 17, pp. 177-217.
- MARTÍNEZ-SALGADO, C. (2012): «El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias», *Ciência & Saúde Coletiva*, vol.17, pp. 613-619.
- MÉNDEZ, A. (2016): «Determinantes sociales de la viabilidad del turismo alternativo en Atlautla, una comunidad rural del Centro de México», *Investigaciones Geográficas. Boletín del Instituto de Geografía*, n° 90, pp. 119-134.
- MOLINA-AZORÍN, J.F. y FONT, X. (2016): «Mixed methods in sustainable tourism research: an analysis of prevalence, designs and application in JOST (2005–2014)», *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 24, (4), pp. 549-573
- MOSCARDO, G. (2008): «Community capacity building: An emerging challenge for tourism development», en *Building community capacity for tourism development*, pp.1-15.
- PASTOR-ALFONSO, M. y ESPESO-MOLINERO, P. (2015): «Capacitación turística en comunidades indígenas. Un caso de Investigación Acción Participativa (IAP)», *El Periplo Sustentable*, n° 29, pp. 171-208.
- PÉREZ, S. (2010): «El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural», *Agronomía colombiana*, vol. 28 (3), pp. 507-513.
- PÉREZ-SERRANO, A.M., SÁNCHEZ, J.P.J., VALVERDE, B.R. y ARNAIZ, F.C. (2009): «Desarrollo de capacidades como medio para fortalecer el capital humano de empresas turísticas en el medio rural: caso red de turismo alternativo Totaltikpak, AC», *Campo-Territorio: Revista de Geografía Agraria*, vol. 4 (7), pp. 63-85.
- POLE, K. (2009). «Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas», *Reglones, revista arbitrada en ciencias sociales y humanidades*, n° 60, pp. 37-42.
- QUEROL, M.A. (2010): *Manual de gestión del patrimonio cultural*. Madrid, Ediciones Akal.
- RAPPAPORT, J. (1987): «Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology», *American journal of community psychology*, vol. 15 (2), 121-148. <https://doi.org/10.1007/BF00919275>
- RAPPAPORT, J., SWIFF, C. y HESS, R. (1984): *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action*. Nueva York, Haworth Press.
- RIVERA, F.P. (2012): *Planificación y gestión del ecoturismo comunitario con comunidades indígenas*. Valdivia, Chile, WWF.
- ROCHA E.M. (1997): «A ladder of empowerment», *Journal of Planning Education and Research*, vol. 17 (1), pp. 31-44. <https://doi.org/10.1177/0739456X9701700104>
- RODRÍGUEZ, A. (2001): *Turismo e mundo rural: que sostenibilidad*. Turismo rural. Sao Paulo, Editora Contexto.
- ROWLANDS, J. (1995): «Empowerment examined», *Development in Practice*, vol. 5 (2), pp. 101-107. <https://doi.org/10.1080/0961452951000157074>
- RUIZ-BALLESTEROS, E. y HERNÁNDEZ-RAMÍREZ, M. (2010): «Tourism that Empowers? Commodification and appropriation in Ecuador's Turismo Comunitario», *Critique of Anthropology*, vol. 30 (2), pp. 201-229. <https://doi.org/10.1177/0308275X09345426>

- SANGER, A. (1988): «Blessing or blight? The effects of touristic dance drama on village life in Singapadu», en *The Impact of Tourism on Traditional Music. Kingston, Jamaica, Memory Bank*, pp. 79-104
- SANTIVANEZ, J.H.Z. (2000): «Suma cero, la tradición contenciosa y las teorías contemporáneas de resolución de conflictos», *Iuris Dictio*, vol. 1 (2).
- SCHEYVENS, R. (1999): «Ecotourism and the empowerment of local communities», *Tourism Management*, vol, 20 (2), pp. 245-249.
- SERRANO-BARQUÍN, R.D.C. (2008): «Hacia un modelo teórico-metodológico para el análisis del desarrollo, la sostenibilidad y el turismo», *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. 8 (26), pp. 313-355.
- SOFIELD, T.H. (Ed.): (2003) *Empowerment for sustainable tourism development*. Kidlington, Oxford, Elsevier Science.
- SOLER, P., PLANAS, A., CIRASO-CALÍ, A. y RIBOT-HORAS, A. (2014): «Empoderamiento en la comunidad. El diseño de un sistema abierto de indicadores a partir de procesos de Evaluación Participativa», *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, nº 24, pp. 49-77. https://doi.org/10.7179/PSRI_2014.24.03
- STAKE, R.E. (1998): *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Ediciones Morata.
- TASHAKKORI, A. y TEDDLIE, C. (2003): *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- TAYLOR, G. (1995): «The community approach: Does it really work? », *Tourism Management*, vol. 16 (7), pp. 487-489. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\):00078-3](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95):00078-3)
- THOMÉ ORTIZ, H. (2008): «Turismo rural y campesinado, una aproximación social desde la ecología, la cultura y la economía», *Convergencia*, vol. 15 (47), pp. 237-261.
- VARGAS, M.R., FUENTES, N.N.M. y OCAÑA, Á.F.O. (2014): «La gestión del turismo comunitario en el marco de la economía popular y solidaria en Ecuador», *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, vol. 17, pp. 1-13.
- ZAHO, W. y RITCHIE J.R. (2007): «Tourism and poverty alleviation: an integrative research framework», *Current Issues in Tourism*, vol. 10 (2-3), pp. 119-143. <https://doi.org/10.2167/cit296.0>
- ZEMELMAN, H. y VALENCIA, G. (1990): «Los sujetos sociales, una propuesta de análisis», *Acta sociológica*, vol. 3 (2) pp. 89-104.
- ZIMMERMAN, M.A. (2000): «Empowerment theory», en *Handbook of community psychology*. Boston, Springer, pp. 43-63.