

**El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del Estado  
de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 34

Enero / Junio 2018

**Artículo****Autores / Authors:**

Tiillalcapatl Gómez-Carreto\*, José  
Alberto Zarazúa Escobar\*\*, Lucía  
Araceli Guillen Cuevas\*\*\* y Ana  
Cristina Castellanos Albores\*\*\*\*

\*Facultad de Ciencias  
Administrativas, Campus VIII  
Comitán. Universidad Autónoma  
de Chiapas.

\*\*Doctor en Problemas Económico-  
Agroindustriales. Catedrático  
CONACyT comisionado al Colegio  
de Postgraduados Campus  
Campeche.

\*\*\*Facultad de Ciencias  
Administrativas, Campus VIII  
Comitán. Universidad Autónoma  
de Chiapas.

\*\*\*\*Facultad de Ciencias  
Administrativas, Campus VIII  
Comitán. Universidad Autónoma  
de Chiapas.

**Correspondencia:**

José Alberto Zarazúa Escobar  
[alberto.zarazua@gmail.com](mailto:alberto.zarazua@gmail.com)

**Recibido / Receipt:**

24/08/2016

**Reenvió / Forward:**

16/08/2017

**Aceptado / Acceptance.**

20/10/2017

**Páginas:**

44 - 81

**Innovación social, turismo rural y empresas sociales.  
Evidencias desde el Sur-Sureste de México.****Social innovation, rural tourism and social enterprises. Evidences  
from the South-Southeast Mexico**

Tiillalcapatl Gómez-Carreto

Universidad Autónoma de Chiapas, México.

José Alberto Zarazúa Escobar

Colegio de Postgraduados Campus Campeche, México.

Lucía Araceli Guillen Cuevas y Ana Cristina Castellanos Albores

Universidad Autónoma de Chiapas, México.

**Resumen:** El objetivo es discutir aspectos relacionados con la conformación de empresas sociales de servicios turísticos integradas por habitantes organizados sobre la base comunitaria y de asamblea ejidal en el sur de México. En la búsqueda de alternativas para el desarrollo económico y social en México, la creación y desarrollo de empresas es considerada una tarea estratégica. Sin embargo, el proceso encuentra una serie de condicionantes que ponen en entredicho algunas lógicas operativas. La colecta de datos se realizó desde la perspectiva de la investigación cualitativa con recursos del método etnográfico. Las unidades de análisis fueron cuatro grupos integrados a la estructura normativa de la comunidad como sociedades cooperativas que incluyó a miembros de la asamblea ejidal asignados por año en los municipios de Tzimol, La Trinitaria y Las Margaritas, Chiapas. Se encontró evidencia de que los mecanismos de instrumentación de los proyectos participativos sustentados en empresas cooperativas de base comunitaria, contradicen principios de desarrollo rural, ya que actores externos a la localidad asumen un gran número de las tareas requeridas para que los proyectos se consoliden mediante la autonomía y permanencia en el tiempo. El proceso de gestión empresarial requiere de una perspectiva que considere gradualidad e intergeneracionalidad en los procesos de innovación social.

**Palabras claves:** Chiapas, planeación participativa, desarrollo social.

**Abstract:** This article aims to discuss aspects related to the formation of social enterprises as cooperative societies of tourist services and integrated by inhabitants organized on the community basis and of ejidal assembly in the south of Mexico. In the search for alternatives for economic and social development in Mexico, the creation and development of companies is considered a strategic task. However, the process faces constraints that call into question some operational logics. Data collection and processing was carried out from the perspective of qualitative research with resources from the ethnographic method. The units of analysis were four groups formed as social enterprises whose members the ejidal assembly assigns per year and that are integrated into the normative structure of the community under the name of cooperative societies in the municipalities of Tzimol, La Trinitaria and Las Margaritas, Chiapas. Evidence was found that the mechanisms for implementing participatory projects based on community-based cooperative enterprises contradict rural development principles and that external actors assume a large number of tasks required for projects to be consolidated through autonomy and permanence in time. The business management process requires a perspective that considers graduality and intergenerationality in the processes of social innovation for rural development.

**Keywords** Chiapas, participatory planning, social development.



## Introducción

La conformación de asociaciones de habitantes locales bajo la denominación de empresas en los territorios rurales en México, es especialmente impulsada a partir del cambio de modelo económico orquestado a principios de la década de los ochenta, como resultado de la crisis mundial de hidrocarburos, y el paulatino retiro del Estado intervencionista en los procesos económicos, evidenciado por recortes al gasto social y la supresión de los subsidios y apoyos a la comercialización de productos agrícolas. En retrospectiva, es posible advertir una historia de cambios y ajustes que han repercutido en la vida económica, social, política y cultural del país, desde la presencia de las compañías americanas durante el Porfiriato, pasando por la Revolución verde, el impulso a la ganadería o la suficiencia en la producción de granos básicos lo mismo que su crisis a mediados del Siglo XX hasta la firma del Tratado de Libre Comercio a principios de la década de 1990 (Barrón, 1997; Fujigaki, 2004; Rubio, 1992).

En el marco de los referidos cambios y ajustes, las dependencias vinculadas con el sector rural, a través del accionar de diversos actores políticos y secretarías de Estado y sus consecuentes planes y programas, han reorientado sus esfuerzos y recursos públicos hacia el componente de reconversión y productividad en el marco del programa de Fomento a la Agricultura; no obstante, la organización social productiva basada en el minifundio con la figura jurídica del ejido, es puesta en entredicho como estructura capaz de contribuir con éxito la reconversión productiva, difiriendo con el discurso de impulso a la competitividad de productores rurales con perfil empresarial, máxime, cuando los potenciales sujetos de apoyo cuentan con superficie menores a 2 ha (DOF, 2015).



Como parte de la búsqueda de alternativas de desarrollo en los espacios rurales, se encuentra la actividad turística, misma que es promovida por economías emergentes y auspiciada por organismos internacionales, como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). El turismo en México aporta 8.7% (188,936 millones de dólares) del Producto Interno Bruto (PIB) en 2015 versus Austria (7.1%), España (10.9%), Nueva Zelanda (4.9%). La importancia del turismo es preponderante, evidencia de ello es la composición del PIB turístico, que para el 2015 destacó la aportación de los servicios de alquiler y negocios con 21.3%; seguido por el transporte de pasajeros con el 17.0%; los bienes y artesanías con 14.6%; los servicios de alojamiento, tiempos compartidos y segundas viviendas con 13.9%; los otros servicios (incluye los servicios profesionales, de reparación y mantenimiento, médicos, entre otros) con 11.5%; los restaurantes, bares y centros nocturnos con 10.5%; el comercio con 8.4%; los servicios de esparcimiento con 1.8%; y finalmente, las agencias de viajes y tour operadores con 1.0% (INEGI, 2016).

En 2012, 65% de los turistas extranjeros que ingresaron a México se alojaron en destinos de sol y playa, de los cuales 77% prefirieron tres destinos: Riviera Maya (38%), Cancún (29%) y Los Cabos (10%). En el caso del turismo doméstico, sólo el 31% se hospedó en destinos de sol y playa, siendo los destinos predilectos por orden de importancia: Acapulco (30%), Veracruz (15%), Cancún (12.1%), Mazatlán (8.1%) y Puerto Vallarta (7.2%) (DOF, 2013). Uno de los esfuerzos para favorecer la desconcentración del turismo en México y transitar a un modelo turístico alternativo al de "sol y playa", lo constituyó el auge del turismo alternativo desde principios de la década del 2000 (Zarazúa et al., 2014; DOF, 2013), el cual es considerado como una modalidad turística que plantea una interrelación más estrecha con la naturaleza, preocupada en la conservación de los recursos naturales y sociales del territorio en que se efectúa la actividad turística (SECTUR, 2004), existiendo tres modalidades: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural.



Para fines de la presente investigación, el concepto de turismo rural es de particular interés considerando las diversas opciones con base en los recursos naturales y la calidez de la población del estado de Chiapas (Secretaría de Turismo de Chiapas, 2013). Para fines del presente documento, se considera al turismo rural, como un proceso dinámico de construcción social que se encuentra en determinadas localidades, culturas, prácticas y recursos naturales (Dashper, 2014).

**Cuadro 1. Vertientes y atributos del turismo alternativo**

Atributos que conlleva	Ecoturismo	Turismo de aventura	Turismo rural
Interés del consumidor	Actividades recreativas y de apreciación/ conocimiento de la naturaleza	Mejorar condición física y reducir estrés y tensión sin involucrar competencia o actividades "extremas"	Actividades sociales, culturales y productivas cotidianas, incluidos eventos deportivos rurales y shows agrícolas
Finalidad del viaje/estancia	Interpretación y educación en torno a la naturaleza	Vivir la sensación de "logro" al superar un reto impuesto por la naturaleza	Interacción y convivencia con comunidades rurales

Fuente: Elaboración propia con base en TIES (2015), SECTUR (2004) y Roberts y Derek (2001).

Chiapas ocupa una posición privilegiada en relación a otros estados del país debido a la cultura indígena, gastronomía, recursos naturales y poblaciones rurales, aspectos que permiten vislumbrarlo con potencial para la actividad ecoturística, mediante la generación de productos turísticos orientados por la mezcla de recursos naturales y culturales de las Áreas Naturales Protegidas de la región Selva y para el segmento de Turismo de Naturaleza, junto con Veracruz y Oaxaca (Mir et al., 2011).



De hecho, la entidad participa en el Programa Pueblos Mágicos, el cual contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones de México con determinados atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, y que representan alternativas diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros. En dicho contexto, Chiapas cuenta con cuatro destinos reconocidos en el referido programa: San Cristóbal de Las Casas, Chiapa de Corzo, Comitán y Palenque (Pueblos de México, 2016). Por afluencia de turistas, en el 2011 se colocó en la sexta posición generando alrededor de 11 434 millones de pesos (PED Chiapas, 2013).

El PED Chiapas (2013), Programa Especial de Turismo Chiapas 2013-2018, refiere que la afluencia de turistas ha tenido un crecimiento constante en una tasa que oscila entre el 3.8 y 5.3% anual en los últimos cinco años. El equipamiento y servicios turísticos han incrementado en el último año en una media del 5% entre 2012 y 2013. La derrama económica ha tenido una desaceleración marcada en los últimos tres años y el tema considerado como de mayor crisis es el de la ocupación hotelera, que presenta el porcentaje más bajo al cierre del periodo de los últimos siete años (Secretaría de Turismo de Chiapas, 2013). En este marco de propuestas y datos estadísticos se gesta la propuesta de turismo rural (TR) y Chiapas como participante.

Sin embargo, más allá de la importancia de la actividad turística como catalizador para el desarrollo económico y el cambio sociopolítico (Lyon y Wells, 2012), son limitados los estudios que indaguen en torno a la interacción intercultural y la forma en la que dicha actividad se entreteje en la dinámica del desarrollo (Coughlin, 2013).



El presente trabajo tiene como objetivo discutir aspectos relacionados con la conformación de empresas sociales integradas por habitantes organizados sobre la base comunitaria y de asamblea ejidal en el marco de la búsqueda de alternativas de desarrollo en espacios rurales. La hipótesis que guía la investigación considera que las empresas sociales relacionadas con el TR necesitan ser impulsadas con visión gradual e intergeneracional para denotar resultados desde la perspectiva de la administración ortodoxa.

### **Desarrollo del tema**

#### **Enfoques teóricos de la investigación**

- a) **Innovación social:** El significado atribuido a innovación social en este artículo, considera los aportes de la **European Commission** (2013), y se concibe como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades y aspiraciones sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados, con miras a contribuir a la mejora del bienestar humano. Así, los intereses del mercado están inmersos en otra dimensión más amplia: detonar el cambio social. Por ejemplo, para el caso que nos ocupa en los territorios rurales, una estrategia consiste en la conformación de empresas con los habitantes locales, pero cuyo fin último sea mejorar los accesos a la salud, educación, vivienda y alimentación, entre otros; es decir, una mejora social.
- b) **Desarrollo local:** Es un marco pertinente para escudriñar las complejidades de los contextos sociales para la aplicación de las políticas públicas para el desarrollo, siendo particularmente útil para comprender cómo los actores en los territorios rurales se ven inmersos en procesos de inducción para la conformación de empresas, pues éstas, como unidades organizadas, se conciben como estructuras ideales para generar procesos, ingresos y bienestar social (Vásquez-Barquero, 2008).



Esta teoría permite incorporar el concepto renovado de territorio como elemento sustancial que explica los procesos de desarrollo (Moncayo, 2003). Así, el territorio no es solamente la estructura física sino un entorno donde se fraguan relaciones sociales y económicas además de un contexto donde la cultura y otros rasgos locales se han sedimentado en el tiempo (Enríquez, 2008).

- c) Desarrollo divergente: En esta corriente se asume que las asimetrías entre países y regiones encuentran su explicación en las capacidades de innovación, y el denominado potencial de desarrollo del territorio, que integra recursos naturales y recursos productivos, ligados a los procesos de aprendizaje y adquisición de capacidades tecnológicas, que eventualmente, determinarán el diseño de productos y/o servicios. De ahí que, si el conocimiento no se sedimenta lo suficiente, es difícil que se cree una base para potencializar el crecimiento económico mediante los ingresos y por lo tanto, el desarrollo. Desde dicha perspectiva, las disparidades regionales son etapas por las que los grupos sociales transitan, y su capacidad de adaptación mediante procesos de innovación, determinará la senda que recorrerán los actores y en las que los procesos de organización resultan vitales para su permanencia en el tiempo (Sánchez, 2009; Gutiérrez, 2006; Peña, 2004).

Lo anterior, resulta de utilidad en el marco del desarrollo rural y los proyectos participativos, puesto que la gestión del turismo favorece la creación de empresas en el contexto rural suponiendo la inclusión de los habitantes locales; esto encuentra referentes contemporáneos en diversos marcos regulatorios que han tenido lugar precisamente en los cambios económicos de finales del Siglo XX. Las reformas del artículo 27 constitucional y su Ley Agraria de 1992, dispusieron la ruta para que los habitantes de los espacios rurales pudieran tener libertad de incluir figuras mercantiles que anteriormente habían estado restringidas.



Del mismo modo, leyes como la de Aguas, Sociedades Cooperativas, Instituciones de Crédito, Sociedades Mercantiles, Ahorro y Crédito Popular fueron modificadas o actualizadas para establecer congruencia con el pensamiento económico liberal que empezaba a tomar forma en ese entonces. A ello se sumó la promulgación de la Ley de Desarrollo Sustentable de 2001 como estructura normativa que contiene desde entonces, políticas, acciones y programas para promover la diversificación del empleo, corregir disparidades del desarrollo regional, contribuir a la soberanía alimentaria al mismo tiempo que se fomenta la biodiversidad y el aprovechamiento sustentable de los recursos en el medio rural (SAGARPA, 2009). Se asume con ello que se concede papel protagónico a los productores (y habitantes locales) para que conduzcan y determinen sus procesos organizativos y económicos.

En los años recientes, se ha desplegado una dinámica para facilitar la organización económica en estos espacios a partir de diferentes figuras asociativas y que tengan mayor pertinencia de acuerdo al modelo que implica comercio interior y exterior. Así, se han desplegado recursos para que se opte por figuras jurídicas que impulsen el desarrollo económico, humano y social, “facilitando en el corto plazo su inserción eficaz y competitiva en las cadenas agroalimentarias, generando la apropiación con mayor valor agregado a sus actividades, como requisito para la modernización rural con equidad” (SAGARPA, 2009). De esta manera, se pretende fortalecer la autogestión, es decir, una suerte de independencia en la conducción de sus proyectos controlando y estableciendo sus propios objetivos, además de decidir de manera autónoma los aspectos de organización, producción, financiamiento y comercialización. Esto significa que los proyectos, sean de turismo o de otra índole, deben generar beneficio para todo el conjunto de la comunidad y de esta manera, las tareas tienen que estar orientadas a la incentivación de la participación comunitaria.



Todo esto, encuentra una serie de condicionantes que ponen de manifiesto la necesidad de que los procesos sean graduales, intergeneracionales y moderadas las expectativas sobre la creación y fortalecimiento de proyectos participativos que incluyan a las empresas sociales.

### **Planteamiento metodológico de la investigación**

a) Tipo de investigación: La discusión de resultados se deriva del conjunto de tareas de investigación cualitativa apoyada en recursos etnográficos para colecta y tratamiento analítico de datos. Se recurrió a la propuesta conceptual de Álvarez (2008: 3) en el sentido de lo útil que resulta este enfoque para aproximarse a la comprensión de la realidad mediante la descripción de los contextos sociales, políticos y culturales del objeto de estudio, que para este trabajo es la conformación de empresas cooperativas para turismo y de base comunitaria en espacios rurales. Del mismo modo, se atendieron tres características destacadas desde la vertiente etnográfica: 1) participación prolongada en el contexto a estudiar para dar cuenta del punto de vista de los [habitantes incorporados a empresas sociales]; 2) Observación participante y 3) Descripción reflexiva con carácter holista (Álvarez, 2008: 4).

b) Temporalidad: Se consignan datos y reflexiones obtenidas del trabajo en un periodo que va de 2008 a 2009 y de 2014 a 2016 en el contexto de tres proyectos de investigación. Esto permite cumplir con la primera característica de la etnografía enunciada en el inciso a) Los proyectos que posibilitaron la presente investigación fueron: durante el periodo 2014-2015 el proyecto: "Innovación social, turismo rural y redes sociales. Contribución para el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas", auspiciado por el Fondo para Elevar la Calidad de la Educación Superior (FECES), Secretaría de Educación Pública (SEP), y durante los periodos 2008-2009 y 2015-2016 los proyectos:



“Desarrollo sustentable y gestión empresarial. Propuestas para productores rurales de la región III fronteriza”, y “Calidad y sustentabilidad. Empresas del ramo turismo en Chiapas”, respectivamente, ambos auspiciados por la Universidad Autónoma de Chiapas.

c) Objetivos de las líneas de generación y aplicación de conocimiento (LGAC): Las LGAC del equipo de investigación tienen como objetivos analizar los procesos de desarrollo social y la intervención de los actores desde una perspectiva sistémica e interdisciplinaria. Estas líneas se denominan: 1) Sistemas productivos locales, innovación tecnológica y desarrollo regional y 2) Empresas y desarrollo socioeconómico; 3) Turismo y sustentabilidad y 4) Desarrollo rural. De ahí se desprenden los ejes a explorar, que en la temporalidad y proyectos descritos en el párrafo anterior consistieron en i) procesos de innovación social en la conformación de proyectos de turismo rural; ii) redes sociales de actores y su contribución al desarrollo socioeconómico; iii) fortalecimiento y difusión de capacidades locales a partir de las empresas cooperativas de base comunitaria emergentes en territorios rurales. Los ejes generan los objetivos particulares (OP) que en este caso fueron: OP1, analizar el proceso de conformación de proyectos participativos en el contexto del turismo; OP2, identificar la estructura relacional de los actores sociales involucrados en los proyectos; OP3, analizar el proceso de aprendizaje tecnológico para desarrollo de capacidades en administración de empresas. Estos objetivos configuran categorías de análisis de las cuales en este trabajo se diserta solamente sobre una proveniente del OP1: Mecanismos de instrumentación de proyectos participativos para turismo rural a través de cooperativas de base comunitaria. Se organiza la discusión de resultados en torno a dos subcategorías que emergieron durante el tratamiento analítico de la información: 1) contradicciones durante la instrumentación, 2) las capacidades en administración empresarial. Después de la descripción y discusión se genera una propuesta para fortalecer los mecanismos de instrumentación en dos vertientes: la visión gradual del proceso de conformación de empresas y la importancia de una perspectiva intergeneracional para la consolidación de los proyectos.



d) Área de estudio: El territorio de estudio fue el estado de Chiapas, y particularmente, los municipios y localidades: Tzimol, cabecera municipal; La Trinitaria, Tziscaco; Las Margaritas, Ojo de Agua y Santa Rosa, localidad conocida como Artículo 27.

e) Estudio de caso: Las unidades de análisis han sido los grupos que la asamblea ejidal asigna por año, y que se integran a la estructura normativa de la comunidad bajo la denominación de sociedades cooperativas, antes grupos de trabajo. El perfil de las cooperativas contempla asociaciones que se encuentran con un régimen de tenencia de la tierra de tipo ejidal, por tanto, los proyectos de turismo se desarrollan con un sentido del recurso natural como propiedad social; aprovechan la presencia de ríos, cascadas, paisajes, grutas, montaña, flora y fauna para desarrollar actividades con fines de obtención de ingresos que se sumen a otras tareas que los integrantes de los grupos realizan: comercio, cultivo, empleo en las ciudades, migración temporal y otras. Estos grupos han sido conformes en que los visitantes deambulen por las calles de las localidades y se involucren de alguna manera con su cotidianidad, con lo que se tipifica la actividad de turismo rural.

Las sociedades cooperativas estudiadas fueron las siguientes: Parque Ecoturístico La Rejola, 40 integrantes (La Rejola, Tzimol); Parque Natural Ecoturístico Mame de Tziscaco S.C. de R.L. de C.V., 300 integrantes (Tziscaco, La Trinitaria); Cascada El Mirador de Ojo de Agua, S.C. de R.L. de C.V., 39 socios (Anexo Nuevo San Juan Chamula, Las Margaritas) y Centro Ecoturístico Grutas de Arcotón, S.C. de R.L. de C.V., 98 socios (Santa Rosa – Artículo 27–, Las Margaritas).



Los integrantes de las cooperativas están estrechamente ligados a etnias precolombinas: tojolabales en Tzimol y Santa Rosa; tsotsiles en Anexo Nuevo San Juan Chamula y Chuj en Tzisco. Los estudios de caso son coherentes con la investigación cualitativa para aplicaciones instrumentales que permitan describir el contexto de vida real en que ha ocurrido una intervención, así como para evaluar sus resultados (Yin, 1994).

f) Criterios de representatividad: En una primera dimensión, se atiende al aspecto socio-estructural de la muestra. Esto significa que los cuatro casos para el análisis reúnen relaciones entre actores que configuran socialmente el objeto de estudio. En este sentido, la propuesta metodológica de Mejía-Navarrete refiere que "la representatividad, abordada desde la investigación cualitativa, como la comprensión de la naturaleza del objeto social, de las propiedades y características de las relaciones sociales estructurales relevantes para la investigación" (2000: 167-168). De esta manera, las cooperativas representan socio-estructuralmente a empresas sociales de base comunitaria y conformada en espacios rurales en México con la finalidad de complementar su actividad económica mediante la prestación de servicios propios del turismo.

En una segunda esfera de representatividad de las unidades de estudio, se encuentran los integrantes de las cooperativas y los actores gubernamentales locales. Los grupos de discusión se conformaron con integrantes de las cooperativas que reunieran los atributos de representatividad, pertinencia y predisposición (Pujadas, 1992 citado en Mejía-Navarrete, 2000: 174), descritos con mayor detalle en el siguiente inciso g). La selección fue dirigida a habitantes locales y que pertenecieran o hubieran pertenecido a la cooperativa. Teniendo en cuenta la cantidad de integrantes que participaron en los grupos en el presente estudio, se consigna información obtenida de las sesiones en que se cumplió con el punto de saturación de 30 sujetos como mínimo (Bertaux, 1993 citado en Mejía-Navarrete, 2000: 171-172).



Once reuniones cumplieron con este número de informantes (muestreo por juicio), entre las cuatro cooperativas. Respecto a la representatividad de los actores gubernamentales locales, la selección de los entrevistados atendió también al muestreo por juicio, introduciendo los criterios lógicos que fueron que los funcionarios estuvieran adscritos al área de turismo en el H. Ayuntamiento Municipal, que participaran o hubieran participado en los procesos de conformación de las cooperativas. Participaron dos personas de Las Margaritas y uno por Tzimol y La Trinitaria, cuatro en total. La selección de los sujetos de las mesas directivas se dio por sí misma, también cuatro.

g) Técnicas e instrumentos de colecta en campo: Se empleó la observación participante como técnica necesaria para obtención de información empírica (Guasch, 1996: 15; Pardinas, 2002: 109). Esta técnica es vista a través de la participación en algunas de las actividades de las cooperativas, siendo ejemplos la asistencia a reuniones en su asamblea comunitaria, prestación de los servicios turísticos en los sitios de interés, acompañamiento en eventos convocados por actores gubernamentales, desarrollo de conversatorios y estancias de fin de semana en los sitios para mezclarse con visitantes e integrantes de las cooperativas. Los instrumentos utilizados fueron: i) bitácora para registro sistemático de información, ii) guía para diálogo con visitantes, tendiente a obtener información sobre su opinión en calidad de los servicios) y iii) grabaciones en video y audio, fotografías.

Se recurrió, además, a la observación externa o no participante para coleccionar datos durante las reuniones de asamblea en las que el equipo de investigación estuvo presente en las diversas actividades sin derecho a voz, incluyendo también la prestación de servicios turísticos de fines de semana. Dicha observación se caracteriza por la extracción de datos sin participación directa en el acontecimiento que tiene lugar durante la observación (Pardinas, 2002: 109).



Los instrumentos utilizados fueron: i) lista de cotejo 1, categorías a observar: control de ingresos-egresos, bienvenida al visitante e información general, imagen personal, ii) lista de cotejo 2, alimentos y bebidas, guías, trato al visitante, instalaciones, etc., y iii) fotografías.

Dada la complejidad del estudio realizado, así como las aristas y actores participantes, se conformaron grupos focales, técnica para el registro de experiencias colectivas en relación a la integración de empresas cooperativas en el medio rural, que privilegió el habla para captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que acceden el grupo (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013), moderándose con base en la integración de guías que contemplaron los siguientes puntos: i) generales: género, edad, años en la cooperativa, originario de, pertenece a alguna etnia, ocupación principal, grado de estudios. ii) la cooperativa, cuándo se fundó, quiénes la fundaron, por qué la fundaron, opinión de la propuesta de organización, cómo eligen a los integrantes, capacitación que han recibido, obstáculos y motivaciones para dedicarse al turismo. La asistencia a las sesiones se logró mediante intervención de las autoridades locales de cada municipio, representantes de las mesas directivas o integrantes de las cooperativas.

Entrevistas a profundidad.- Álvarez (2008) señala que esta técnica es considerada como segunda estrategia fundamental, después de la observación participante, en los estudios con orientación etnográfica. Su ventaja primordial radica en que favorece el flujo de información a partir del discurso ajeno; de este modo los sujetos de estudio ofrecen su visión y conocimiento sobre el objeto de estudio (2008: 7). Se instrumentaron con personal de los H. Ayuntamientos y las mesas directivas, favorecieron la obtención de datos sobre la conformación de las sociedades cooperativas como elementos clave en proyectos de desarrollo desde la perspectiva de las autoridades locales y el presidente, secretario y tesorero.



El instrumento de colecta de datos contempló los siguientes apartados: i) datos del entrevistado: nombre, edad y cargo; ii) antecedentes de la empresa cooperativa: fecha aproximada de fundación, personas involucradas en la fundación, acontecimientos vinculados a la fundación y el proceso en su conjunto: obstáculos, facilidades, razones para establecimiento de la cooperativa. Para las cooperativas se agregaron además estrategias para prestación del servicio (guías, senderismo, paseos a caballo) difusión, publicidad y organización interna de la cooperativa.

En el marco de las entrevistas a profundidad, se realizó la identificación de actores empleando la guía de identificación de actores clave de CONAGUA (2007), que permitió distinguir entre actores clave alfa (a favor del proyecto o iniciativa) y omega (en contra del proyecto o iniciativa), con miras a analizar, desde la vertiente sociológica, la estructura social que tejen los actores sociales cuando se articulan en torno a proyectos o iniciativas de desarrollo (Tapella, 2007). Lo anterior, permitió la integración de un listado de actores en cada municipio, con miras a realizar procesos de acercamiento y de información particular para favorecer la participación social en el proyecto turístico en torno a las obligaciones y beneficios potenciales derivados del mismo.

h) Tratamiento analítico de la información: Los instrumentos de colecta de datos (hojas de observación, bitácoras, etc.) fueron categorizados por objetivo de investigación, siendo variable la extensión de los instrumentos, atendiendo al formato de relatorías. Por otro lado, se realizó la transcripción de datos e información recabados mediante grabaciones de audio y se complementaron con información obtenidas de las hojas de observación y la bitácora. Se generaron matrices de sistematización que permitieron identificar las subcategorías de análisis y los resultados se discuten desde los enfoques elegidos para la investigación: innovación social, desarrollo local y desarrollo divergente por lo que respecta a teoría y turismo alternativo y desarrollo rural como ejes contextuales.



## **Principales hallazgos en torno a los mecanismos de instrumentación de proyectos participativos**

### **a) Contradicciones durante la instrumentación**

Las capacidades de administración en empresas que se requieren para el desarrollo de TR no difieren de las ya conocidas para la empresa en general, por ejemplo, control interno: emisión de boletaje, control de folios, manejo del libro foliado para ingresos y egresos, reportes financieros, bitácora o diario de trabajo, registro de visitantes, organización de tareas para aseo de instalaciones, reparación de caminos, y otras tantas. Algunas más generales son planeación, dirección y control de las tareas de la empresa e identificación de áreas de su funcionamiento. Otras habilidades, como las propuestas derivadas de SAGARPA (2009), son de carácter abstracto: conocimiento sobre tipos de organizaciones económicas para el impulso del desarrollo rural como cooperativas, sociedades de producción rural, asociaciones de ejidos y confederaciones de cooperativas, entre otras.

Se encontró evidencia que en el contexto de Chiapas, pareciera que es suficiente con inducir su constitución, generalmente a cargo de autoridades locales, e integrar formatería preexistente en una asamblea local y retirarse del escenario, asumiendo que, la empresa, ya está lista para funcionar. Generalmente el proceso implica el desarrollo de sesiones participativas para sensibilización entre los habitantes locales sobre la necesidad de conformar a la empresa; ello podría incluir etapas subsecuentes como capacitación empresarial propiamente dicha, pero rara vez y mejor dicho, nunca, seguimiento y evaluación de resultados.



El proceso tradicional más bien refleja una suerte de prisa por cumplir con alguna tarea que se proyecte en datos estadísticos (si es que existiera el mecanismo de generación de información para el caso), con todo y que la evidencia empírica demuestra que las tareas se desarrollan con varias contradicciones en el escenario, entre ellas:

I. El grado de interés de los integrantes: cuando los grupos de trabajo o sociedades cooperativas son conformados en un proceso de inducción en donde prevalece el convencimiento más que la insistencia hacia los habitantes locales, se aprecia en una dimensión realista, el nivel del compromiso hacia el proyecto de TR, como en aquellos grupos que por iniciativa propia solicitan el estudio a sus autoridades locales para determinar la viabilidad de un proyecto de turismo en sus tierras ejidales; dejando entrever rasgos de actitud emprendedora que pudiera desarrollar y/o fortalecer talentos para la autogestión de la empresa. Lo contrario es precisamente la actitud no tan presta para acudir a reuniones o dar seguimiento al proyecto de inversión, de aquéllos que fueron cuasi perseguidos para conformar e integrar la empresa o grupo de trabajo a la estructura de la vida en comunidad, por ejemplo:

“...para mí esto es un trabajo que no me deja nada, al contrario es más trabajo que no me pagan pero tengo que venir aquí los sábados y domingos que me toca [...] en cambio antes podía ir a trabajar en casas limpiando los jardines o hacer otras cosas, ahora este año me tocó porque la gente me nombró en ese grupo pero yo digo que aquí siempre ha venido la gente a pasear, no es fuerza que estemos nosotros, ahora dicen que los tenemos que cuidar por los niños en el río [...] construyeron esos baños y luego que tal, que ahí está el río y ni agua hay y como ahora la gente ve que hay esos baños los usan y sin agua más trabajo para nosotros [...] no sé, no quedaron bien, de hecho los que vinieron de turismo de Tuxtla o de Comitán, no sé de donde, dijeron, pero no me acuerdo ellos lo vieron, que se hiciera todo esto, no nosotros [...] ah no, los que cobran son los de los boletos pero ellos tampoco ganan nada su día, todo se entrega en la asamblea, por eso digo, yo lo que quiero es salir ya de aquí [...] no, no quiero cursos, eso ahí del dinero se hace entre todos pero como lo hacemos de por sí” (Entrevistado, Tzimol, 2009).



Cuando en el discurso y proceso de inducción para la organización de los pobladores se ofrecen apoyos (monetarios o en especie) o se despliegan promesas de que los recursos de inversión se canalizarán al grupo en cuestión, si aceptan organizarse como empresa, se tienen resultados negativos similares. Recientemente, las empresas sociales conformadas bajo una figura asociativa y verificable con el acta y su registro, tendrán privilegio de acceso a los recursos antes que aquellos que permanezcan como grupos de trabajo o que no denoten un mínimo esquema organizativo, aspecto enunciado claramente en el DOF (2015). Sin embargo, con toda y la posibilidad de acceder a apoyos, pareciera que no es suficiente con miras a disminuir el desinterés que posteriormente conllevan a la alta tasa de ausentismo en procesos formativos (cursos y talleres) para discutir aspectos relacionados con el funcionamiento de una empresa y donde los integrantes se habilitan en los mecanismos para el control interno de la misma.

“Pues que no quieren, están muy lentos, es que dicen que en otras ocasiones ya lo han intentado pero que todo queda siempre en que nada pasa [refiriéndose a proyectos participativos diferentes al turismo] ahora no quieren organizarse, está [implicando un tiempo mayor a lo previsto] y no es nada más eso, faltan [...] los talleres para ver cómo funciona la empresa, los temas de publicidad, promoción, videos, los boletos [...] tal vez algunos jóvenes que están estudiando la carrera de turismo alternativo pudieran apoyar pero ni así quieren” (Entrevistado, funcionario público local, Las Margaritas, 2015).

II. La naturaleza de contenidos en los materiales de los cursos: los talleres participativos son diseñados de manera estandarizada y los facilitadores o promotores (de las dependencias públicas o aquéllos contratados de consultorías privadas), recurren a un registro de lenguaje que pone en dificultades las competencias de comprensión e interés de los participantes. Esto demuestra que existe una distancia entre los contenidos de los talleres y sus objetivos y el perfil de los receptores, el cual tiene que ver con nivel escolar, edad, sexo, ocupación, intereses personales, asignaciones que tienen en la comunidad, e incluso, su adscripción religiosa.



Respecto al nivel escolar, pareciera ocioso recapitular sobre la situación de Chiapas en la escala nacional, pues es ampliamente sabido que la entidad ocupa el primer lugar en rezago escolar y analfabetismo y esto es evidente con mayor precisión en las localidades rurales. Los materiales impresos (también preexistentes) que se obsequian para favorecer el desarrollo de capacidades administrativas, solicitan que los participantes “escriban las habilidades que debe tener un director de mercadotecnia o comercialización”; “realicen un análisis comparativo entre dos casos exitosos de empresas rurales (que nada tienen que ver con su contexto ni el turismo)”; “cuantifiquen los recursos humanos para la empresa y disponibles en el territorio” y (casi al final del curso de 30 horas o taller de 3) “ahora redacta tú la definición de la Visión y la Misión en tu organización” y “elaboren sus manuales de puestos y funciones” (SAGARPA, 2015). Las más de las veces, los asistentes al curso, no están en condiciones de comprender el significado de los términos, y eso contando con que varios puedan leer con apuros el contenido de materiales otorgados, pues ¿Qué es gerente? ¿Qué es cuantificar? ¿Qué es análisis comparativo? Al escribir, es mayor la dificultad y mejor dicho prácticamente imposible, la materialización de los instrumentos solicitados, como los manuales o planteamientos estratégicos explícitos.

III. La dosificación de tareas: es también frecuente que los responsables de los talleres participativos tengan que salir de la localidad antes de que oscurezca, termine el tiempo que concedieron los habitantes, o los medios de transporte dejen de circular por las carreteras. Esto conlleva a que la información no sea dosificada apropiadamente llevando al despliegue casi vertiginoso de datos, conceptos e instrucciones, dificultando la apropiación conceptual sobre términos de administración de empresas, no se diga de su puesta en práctica y monitoreo; puesto que es deseable que además de la cascada de información se trascienda a talleres para desarrollar los talentos que los materiales y los instructores sugieren.



Este aspecto está entrelazado con lo descrito en el punto II (nivel de instrucción), además de la experiencia de vida de los habitantes locales poco ligada a procesos explícitos sobre administración empresarial, propiciando que los procesos formativos resulten numerosos y complejos para el socio promedio de estas empresas (Véase materiales diseñados para estos casos, SAGARPA, 2015), comprometiéndose el principio de gradualidad, pues el crecimiento y desarrollo de las organizaciones tiene que ser en congruencia con las condiciones de los recursos humanos y su capacidad de gestión. Desde luego, no se pone en tela de juicio que los habitantes de los espacios rurales tengan capacidades de diversa naturaleza (know-how); sin embargo, lo que se desea enfatizar es que las capacidades tradicionales en administración que se promueven cuando menos de manera discursiva, requieren de mayor tiempo y que la ausencia de las instituciones en el proceso una vez impartido el curso o taller, arriesga los resultados esperados.

IV. La edad y sexo como componentes jerárquicos: en la conformación de la empresa, son convocados los mayores de edad lo cual es lógico desde la perspectiva de su constitución legal. Sin embargo, los grupos de esta naturaleza existen construcciones socioculturales sobre la edad. Pues no es lo mismo el agroempresario de 50 años que no sabe leer versus el agroempresario de 20 años que leer y escribir. El primero tendrá mayor jerarquía sobre el segundo y esto se agudiza cuando intervienen mujeres, pues generalmente son las últimas elegidas para pertenecer al grupo de trabajo o empresa legalmente constituida.

Los promotores del desarrollo rural, sean dependencias gubernamentales, instituciones educativas u organizaciones no gubernamentales, encuentran dificultades para incorporar a personas con menos edad pero con mayor grado de instrucción, pues los integrantes de la empresa que saben leer y escribir, e incluso estén profesionalizados como licenciados en derecho, contadores, ingenieros, profesores o licenciados en administración, serán percibidos en primer lugar, como hijos y vecinos de su localidad.



Su grado de instrucción escolar no será motivo para ofrecerles una posición clave en la directiva del grupo o empresa y ellos mismos no lo solicitarán pues como integrantes de su comunidad, conocen las formas en que deberán llevarse a cabo las designaciones de las mesas directivas. Éstas se ceñirán con toda probabilidad a la pertenencia a los diferentes grupos de poder en el interior de la asamblea ejidal o localidad y pocas veces, quizá nunca, a su potencial como recurso humano que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de la empresa. Incluso, la incorporación de grupos de apoyo externo, con otros habitantes locales que sepan leer, escribir y realizar operaciones matemáticas simples no es admisible para la fase operativa de la empresa.

“Es que los padres de familia [de la telesecundaria] en la última asamblea que se tuvo pues [no] estuvieron de acuerdo en que vengan sus hijos [...] y que menos las niñas, más que no, porque son mujeres pues [...] y no, tampoco los hombres [...] saben hacer las cuentas y usar la calculadora [...] pero no porque tienen que hacer otras cosas” (Entrevistado C, con motivo de solicitud de incorporación de jóvenes de telesecundaria a talleres de capacitación sobre ingresos y egresos, 2015).

“...sí, sí me gustaría, la tirolesa y que yo pudiera cobrar y que mi familia lo tuviera, así como parte del trabajo de aquí de la comunidad, yo sé hacer las cuentas, es bien fácil” (Entrevistado, estudiante de telesecundaria, Santa Rosa-Artículo 27, Las Margaritas, 2015).

Los habitantes, sin proponérselo retrasan el proceso de fortalecimiento de la empresa, su autogestión y la adquisición de habilidades para el caso. Muchos de los jóvenes, si no es que todos, tienen acceso a herramientas como teléfonos celulares y computadoras con lo que existe un tramo ya recorrido para agilizar el proceso de difusión y promoción de los atractivos turísticos mediante las variadas y útiles aplicaciones que existen para dicho propósito. No obstante, prevalecen usos y costumbres en relación a la participación de los hijos en la vida comunitaria.



V. Las adscripciones religiosas: Las instituciones que participan directamente en los procesos de desarrollo rural, encuentran con frecuencia que la vida social y económica se relaciona estrechamente con la vocación religiosa. Esto se advierte en diferentes formas que van desde la conceptualización y propósito de la empresa, hasta su operación, lo mismo que para su estructura y tareas para su fortalecimiento. El concepto y definición de empresa como una unidad económica organizada para el logro de objetivos y que uno de ellos sea generar ingresos, devela una filosofía de vida más coherente con un plano material, donde la vivienda y el vestido, por ejemplo, son “solamente cosas”. Pareciera que la pobreza, y la falta de dinero, es desde esta perspectiva, una condición que garantiza la conquista de planos de vida y estados del ser humano más deseados, percepción que se acrecienta cuando los líderes locales religiosos también asumen pertenencia al proyecto participativo.

“Claro que no, el dinero no es lo más importante, Dios nunca deja a sus hijos y yo no puedo faltar a mis tareas con mi templo [...] el problema es que [refiriéndose a ingenieros, promotores] solicitan nuestra presencia cuando estamos ocupados con la iglesia [...] ya lo sabemos que ellos también tienen sus tiempos pero los asuntos de Dios no van a ser menos que lo que ellos vienen a decir, si no podemos no podemos” (Entrevistado, Santa Rosa-Artículo 27, Las Margaritas, 2015).

“Es que lo sabían que [hoy] se iba a ver esto del curso pero dijeron que tenían reunión y que ahí se va a ver después [...] claro [...] que ya se había hecho el compromiso pero es que así es aquí, si aparece algo de la iglesia pues algunos ahí tienen que ir y no les interesa que si van a venir o no los del Ayuntamiento para ver lo del turismo” (Entrevistado, Santa Rosa-Artículo 27, Las Margaritas, 2015).

“Pues no sé, es que [...] cuando mayormente viene la gente es en sábado y domingo a ver las cascadas, pues [...] sí nos vamos a tener que organizar bien quiénes verdaderamente van a cumplir con las tareas porque en sábado unos y otros en domingo no dejan de asistir a sus iglesias y unos también tienen prohibido trabajar en esos días [...] o sea que la mayoría estamos pues de acuerdo con el turismo pero como esto es de todos no nada más de unos sino de toda la comunidad [...] se va a tener que ver cómo es que van a trabajar o ver qué se hace pero si son de aquí y van a recibir beneficio, tienen que ayudar” (Entrevistado, Ojo de Agua, Las Margaritas, 2015).



Estos breves ejemplos destacan la importancia de no soslayar los significados sociales, económicos y culturales que cada grupo social otorga a las diferentes tareas en el marco del desarrollo social.

### **b) Las capacidades en administración empresarial**

Las tareas de la administración ortodoxa como generación de manuales de operación, control de las tareas de los recursos humanos, registros contables, promoción de ventas y otras, están a cargo de consultorías profesionales, instituciones educativas, ayuntamientos locales y raramente, por los primeros interesados en las localidades. No es que no promuevan los atractivos turísticos, o no vendan el servicio y no es que no obtengan ingresos, pero si bien lo ejecutan desde sus particulares marcos de habilidades y talentos, no es lo “tradicionalmente administrativo”. Por ejemplo, los reportes de ingresos se hacen al finalizar el día con ayuda de la memoria, ocasionalmente algún guía registró un dato en una libreta y si “algún dinero no aparece” no habrá forma de hacer el rastreo mediante otro tipo de registros, representando esta tarea y otras de las mismas características, una especie de dificultad para la autogestión de los recursos y proyectos.

Efectivamente, el marco filosófico del desarrollo rural se sustenta en una serie de principios para orientar las relaciones con rumbo hacia la autonomía y permanencia “partiendo de los principios universales del cooperativismo que han generado éxito en un sinnúmero de empresas de productores a nivel mundial y que son la autogestión, la autorresponsabilidad y la autoayuda” (SAGARPA, 2009). Esto implica un contexto ideal que solamente puede ser alcanzado si se desarrollan acciones que gradual y realmente promuevan esa autonomía y autogestión. Lo cierto es que al menos por el momento, en la parte instrumental, prevalecen los actores externos a la localidad, que asumen un gran número de las tareas requeridas para que los proyectos participativos crezcan y se consoliden, asegurando su sustentabilidad.



Precisamente en ello está la contradicción para el logro de la mencionada autonomía. Basta dar una mirada a las reglas de operación correspondientes (SAGARPA, 2015) para advertir que la obtención de financiamiento o recursos para implantación o seguimiento de proyectos requieren de integración de expedientes cuyo solo volumen y complejidad de su contenido, equivale ya a una dificultad para la comprensión del productor promedio de estos municipios de Chiapas; sobre todo en el marco de la incursión en nuevas tareas productivas como es el TR. Si el productor no puede integrar o comprender el mecanismo que lleva a la materialización de un expediente técnico, depende de los que sí pueden hacerlo y el proceso hacia la autogestión, choca de frente con este hecho.

Por supuesto, los H. Ayuntamientos como estructura que alberga a los actores gubernamentales locales, no son precisamente ajenos a los territorios. Negar su presencia o soslayar la importancia de su papel, significaría una contradicción a la perspectiva sistémica para el desarrollo; ninguna localidad rural podría alcanzar el desarrollo social por sí misma, aislada y desarticulada de los actores que promueven y aplican la política pública para el caso; lo mismo para las consultorías e instituciones educativas. Solamente que, en la dinámica actual, existe una concentración de talentos en estos agentes que son los que inducen, orientan y capacitan, y terminan también a cargo de otras tareas de mayor envergadura como el diseño del proyecto que incluye proyecciones de ventas, estrategias de publicidad, estudios de mercado, definición del equipamiento necesario (lap tops, pantallas, cámaras) y otras similares.

Es, por lo tanto, un tipo de círculo vicioso en donde los habitantes locales están a cargo de algunas tareas, pero no tantas que aseguren su autonomía. Si es requerida una inversión posterior, por ejemplo, instalación de un comedor o mayor número de baños, se tendría que argumentar la viabilidad del proyecto justificando la ampliación, para lo cual se necesita un historial de ingresos brutos y netos, pero la corrida financiera como tal, generalmente estaría a cargo de un contador contratado para ese propósito.



No importaría contratarlo, contando con que se tiene la suficiencia financiera para hacerlo, la dependencia prevalece si los actores de la localidad no han adquirido la capacidad para interpretar o validar la información que el contador contratado consigne en el expediente correspondiente y tendría que aparecer en algún momento el gobierno local para su validación. De hecho, para todos los casos y trámites que deseen realizar, al primer actor al que recurren las empresas sociales es al ayuntamiento de su municipio en el área que les sea indicada, poniendo de relieve su alto grado de dependencia para la gestión. Es raro, o nunca visto, que una asociación empresarial de este tipo ponga en marcha alguna idea, si no cuenta primero con la aprobación u opinión de los gobernantes locales. Incluso aquellas empresas que surgen con apoyo o por presión de las llamadas organizaciones civiles, construyen los planteamientos básicos del proyecto con intervención de profesionistas, pero del mismo modo, contratados o asignados desde el ayuntamiento local.

### **c) Actores de soporte y financiadores: comentarios y propuestas**

Existe todavía una distancia por recorrer con rumbo hacia la autonomía y autogestión, distancia que será más larga en tanto más dilación haya para una promoción efectiva y real de talentos que vayan desde la comprensión de lo que es una empresa, y hasta su operación con un mínimo de eficiencia. ¿Qué rutas podrían plantearse para tal propósito? La presente investigación se plantea dos posibilidades:

1. Incorporar la visión gradual del proceso, tal y como lo plantea la filosofía para el desarrollo rural en México.
2. Realizar los trabajos con una perspectiva intergeneracional para que los actores que tienen mayores capacidades obtenidas en la instrucción formal, ocupen posiciones con mayores privilegios que las que actualmente se les concede.



Los procesos de inducción que promueven los gobiernos locales quizá no deberían contemplar como meta final lograr la constitución de la empresa. El primer ejercicio consiste en diferenciar a los que no están listos para explorar la nueva propuesta productiva, de los que sí lo están. Más bien sería pertinente centrar los esfuerzos en aquellos grupos en las localidades que denotan estar preparadas para iniciar su actividad económica en el turismo y con ello se lograrían resultados de dos maneras. En primer lugar, se brindaría atención a aquellos que han tomado la iniciativa, con lo que el interés por la organización de la empresa resulta en sí misma el motor de su propio fortalecimiento. Segundo, los recursos humanos y materiales no se desaprovecharían pues no se dirigen a grupos sociales que todavía no están seguros de querer incursionar en el turismo, no importa cuán atractivo sea el paisaje natural y la riqueza cultural de los habitantes.

El hecho de que el tiempo sea concedido como un favor especial a los promotores para asistir a los talleres, cursos o reuniones para discutir aspectos relacionados con la empresa social para el turismo, puede que tenga su origen precisamente en una intervención en donde el principal interesado parece ser el ingeniero, el licenciado o el contador, todos ellos externos a la localidad, más que los habitantes del territorio. En tanto, por los que no estén preparados para incursionar en el turismo, la empresa o los espacios para adquirir o fortalecer talentos administrativos formales, la respuesta la tiene la perspectiva evolucionista de la economía: es necesario esperar a que suceda un evento de base social, por ejemplo, el auto convencimiento, una emergencia, o la mera imitación, para que los habitantes acepten la adopción de la tecnología de conocimiento que se propone en estos proyectos.

Una asignación eficiente de recursos, requiere de la consultoría privada, el gobierno local o la institución educativa interesada; pero además, y primordialmente, la comunidad rural. Para ello, es necesario atender los resultados de los talleres de inducción con una perspectiva realista.



Cuando en las asambleas se expresan dudas o francos rechazos a las propuestas, lo mejor sería retirarse y dejar que el tiempo actúe en el ánimo del grupo para emprender un regreso. Eventualmente, y si es que el momento llega, el proceso de inducción podrá pasar a otra etapa en la cual podrá desplegarse información sobre la importancia de un proceso organizativo con una figura legal y aún más: identificar a aquéllos con actitudes y aptitudes para que concurren a espacios para la capacitación en materia empresarial. En ese sentido, el tiempo se utilizaría para despertar el interés y una vez logrado éste, en diseñar o adaptar los materiales que facilitarán el proceso, que dicho sea de paso, no deben ser estandarizados, sino focalizados. Los cuadernillos estandarizados debieran servir más al promotor que al receptor; éste último debe ser involucrado con sus propias palabras y significados y si es necesario, conceder más tiempo al tiempo, quizá esperando a que los verdaderamente interesados tengan que aprender a leer y escribir si es que no saben hacerlo.

Lo anterior necesita de un ejercicio de reaprendizaje sobre el tiempo y las metas institucionales de los gobiernos locales: por ejemplo, "al término del periodo presidencial se habrán organizado y puesto en marcha cuatro empresas para turismo rural en el municipio" no funciona de esa manera. Tal definición de metas tiene que ver con los propósitos del H. Ayuntamiento en turno y que atiende a una lógica de prisa por un cumplimiento que poco tiene que ver con la gestación de empresas para el desarrollo rural. Es posible también, que en esta gradualidad y espera, y por el constante acercamiento de los líderes religiosos con los funcionarios locales, se llegue a la convergencia de discursos y objetivos en donde se enfatice la importancia del trabajo en el sitio y día en que se requiera destacando en algún entonces, que las capacidades en el hombre, también son atributos divinos que no debieran desperdiciarse sino fortalecerse, lo cual solamente se logra en el ejercicio de los mismos.



El ingreso (dinero) para entonces, lejos de representar un pecado y/o una distracción de la espiritualidad de las personas, sería una ruta hacia la educación, la salud, una mejor nutrición, oportunidades de esparcimiento y mejor vivienda.

#### **d) La visión intergeneracional para la consolidación de los proyectos**

La conformación de una red de actores que sea eficiente para impulsar el desarrollo de las empresas sociales, tendría que iniciarse en el territorio mismo y con los propios habitantes. Con esto, se desea destacar que la inclusión de hombres y mujeres, ancianos, personas con capacidades diferentes, pero también de jóvenes no mayores de edad, y quizá niños, debieran ser consideradas como estrategias explícitas. No se trata de contravenir leyes y reglamentos en donde se ha precisado que menores de edad no deben dejar de estudiar para trabajar con remuneración, sino de explorar rutas novedosas para su participación en los proyectos y atendiendo precisamente a las particularidades de los procesos y territorios rurales.

Con todos los problemas sociales del estado de Chiapas, existen esfuerzos de alfabetización, instalación de escuelas primarias y de nivel secundario y recientemente, universidades que promueven la formación profesional en turismo no tradicional. En cada localidad rural, existen niños y jóvenes que acuden a estos espacios de instrucción y cuyas habilidades podrían ser puestas al servicio de los proyectos participativos. Particularmente en lo que se refiere a la administración de una empresa, y desde las empresas estudiadas, existen jóvenes y niños con talentos que podrían agilizar el proceso de adquisición de marcos conceptuales y ejecución de tareas propias de la administración.



Estos actores con su grado de instrucción, podrían habilitar a sus mayores en los domicilios particulares, no precisamente en las tareas cotidianas de prestación de los servicios turísticos, pero apoyando las tareas de administración en donde se requiera registrar operaciones matemáticas, generar y difundir videos promocionales en las redes sociales de internet, controlar boletaje y diseñar y distribuir folletos y carteles informativos. Al ser materiales y tareas que se desarrollan con un sentido de identidad propia, se favorecería el proceso de aprendizaje, ya que las operaciones matemáticas con ejemplos ficticios de clase adquirirían otra perspectiva.

No se ignora que la comprensión de los contenidos de materiales que se diseñan para imprimir agilidad a los procesos, requiere de habilidades lectoras en diferentes niveles y que van más allá de la literalidad. Para trascender hacia el marco comprensivo de los contenidos, es indispensable contar con referentes en la experiencia de vida; si no se sabe qué es un balance general contable, no se comprenderá éste en su totalidad, por más que sea posible leer el término en los materiales de apoyo o por más veces que lo repita el instructor. Esto denota que, si bien es útil y representa cierta ventaja el saber leer y escribir, tampoco es definitivo. Todo esto implicaría una suerte de resignificación sobre el papel del joven y niño en la vida de la comunidad pues podrían convertirse en una especie de catalizador para el proceso de conformación y fortalecimiento de empresas sociales. Podría implicar también su arraigo al territorio, ya que, al participar de manera activa con el resto, quizá se amplíen las perspectivas para no alejarse de éste, sino permanecer, o salir y regresar al percibir que existe cuando menos un proyecto alternativo para la generación de ingresos y desarrollo, del cual, han sido parte.



## Conclusiones

Existen contradicciones durante la instrumentación de proyectos participativos que tienen como estrategia conformar cooperativas de base comunitaria en el medio rural. En este sentido, los proyectos de turismo rural en Chiapas, son bienintencionados en el discurso, aunque denotan vacíos en el método y que se perciben particularmente en la fase instrumental. El interés de los habitantes locales por agruparse en cooperativas es ficticio en lo general, pues atiende a una lógica de no contraponerse a sus autoridades locales. En este sentido, no resulta suficiente la motivación de la inversión en instalaciones y capacitación para organizar y operar las empresas; por el contrario, cuando los habitantes perciben posibilidades de ampliar sus actividades económicas son ellos los que impulsan la iniciativa solicitando la intervención del actor gubernamental local. Esto es indicador de que unos actores se encuentran en el momento histórico de un proceso evolutivo social que permitirá trazar rutas hacia el desarrollo de su entorno inmediato: la localidad.

Otro aspecto fundamental se relaciona con el contenido de los materiales utilizados para la organización empresarial de base comunitaria, pues aunque se encuentren “estandarizados” y con perspectiva andragógica, en el fondo se recurre a marcos conceptuales de difícil apropiación en el tiempo marcado para desarrollo de cursos-talleres.

El manejo del tiempo se constituye en otro elemento que se opone al adecuado proceso de organización de las cooperativas pues los actores, funcionarios, consultores y socios cooperativistas, con miras a la habilitación en temas de gestión empresarial. No se puede transitar en el proceso de gradualidad de conformación de proyectos de desarrollo y de empresas locales, cuando lo más seguro es que en cada sesión de trabajo se tenga que empezar todo de nuevo.



La oposición a incorporar a habitantes de la localidad con mayores grados de instrucción se configura en otro obstáculo desde la perspectiva de la intergeneracionalidad para la consolidación de los proyectos. Los jóvenes y niños son más bien animados a abandonar la localidad conforme conquistan niveles escolares y, por el contrario, se plantea un regreso de personas con títulos universitarios, con perspectivas de ocupar posiciones jerárquicas en la comunidad que no siempre tienden a beneficiar a las cooperativas con la aplicación de sus capacidades profesionales.

En el mismo orden de ideas, las vocaciones religiosas superan notablemente a la de prestador de servicios turísticos, aspecto que no es lo suficientemente tomado en cuenta por el actor gubernamental durante los procesos de inducción para organizar las cooperativas. Los fines de semana son los días cruciales en que los integrantes de las cooperativas deciden si cumplen o no con sus tareas de prestar servicio a los visitantes, aspecto que no favorece la continuidad de la tarea de la empresa y por lo tanto, impide su consolidación.

Finalmente, en las empresas casos de estudio, no se cumple el principio de desarrollo rural sustentado en el cooperativismo en lo que respecta a la autogestión y autorresponsabilidad. No es posible incursionar en la operativización de estos principios cuando la autonomía de la empresa y su permanencia en el tiempo se encuentra comprometida ya que son otros actores a cargo de las tareas fundamentales de publicidad, organización de expedientes, articulación con otras empresas fuera de la localidad como agencias de viajes, transportistas y hoteles. Como puede verse, esto se vincula estrechamente a las contradicciones ya descritas en el presente documento.



Sin duda, una de las alternativas que pudiera contribuir a la dinamización de procesos de innovación social se relaciona con la incorporación vivencial de la gradualidad de los procesos y una perspectiva intergeneracional de los mismos, con miras a aumentar las posibilidades del desarrollo mediante una actividad que requiere de una nueva vocación socioeconómica: el turismo.

### Referencias

- Álvarez, C. (2008). La etnografía como modelo de investigación en educación. *Gazeta de Antropología*, 24(1), 1-15.
- Barrón, M. A. (1997). Empleo en la agricultura de exportación en México: Juan Pablos-UNAM.
- CONAGUA (2007). *Guía identificación de actores clave*. [En línea]. Serie planeación hidráulica en México. Componente: planeación local, proyectos emblemáticos. Comisión Nacional del Agua. Disponible en <https://es.slideshare.net/eecervan/guia-identificacion-de-actores-clave-conaguamexico>, [21 de julio de 2017].
- Coughlin, M.N. (2013). Cruising for culture: mass tourism and cultural heritage on Roatán Island, Honduras. [En línea] (Thesis of Master of Arts). Disponible en <http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5655&context=etd>, [20 de agosto de 2016].
- Dashper, K. (2014). Rural Tourism: Opportunities and Challenges. En Dashper, K. (Ed.). *Rural Tourism: An International Perspective* (1-21). Newcastle, UK: Cambridge Scholars Publishing.
- DOF (2013). Programa Sectorial de Turismo 2013-2018, Diario Oficial de la Federación [En línea]. Disponible en [http://www.sectur.gob.mx/PDF/0216/Programa\\_Sectorial\\_Turismo\\_2013\\_2018.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/0216/Programa_Sectorial_Turismo_2013_2018.pdf), [17 de julio de 2016].



- DOF (2015). Reglas de operación de los programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio fiscal 2016, Diario Oficial de la Federación. [En línea]. Disponible en <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/44530/Reglas-Operacion-2016-sagarpa.pdf>, [17 de julio de 2016].
- Enríquez, V.A. (2008). Desarrollo local: hacia nuevas rutas de desarrollo. En Abardía, A. & F. Morales (coords.). Desarrollo regional. Reflexiones para la gestión de los territorios (11-33). México: Alternativas y Capacidades, A.C.
- European Commission (2013). Guide to social innovation, European Commission DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Social Affairs and Inclusion [En línea]. Disponible en [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide\\_to\\_Social\\_Innovation.pdf](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf), [01 de agosto de 2016].
- Fujigaki, E. (2004). La agricultura, siglos XVI al XX. Historia económica de México. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Guasch, O. (1996). Observación participante, Centro de Investigaciones Sociológicas [En línea]. Disponible en <http://kolectivoporoto.cl/wp-content/uploads/2016/02/CUADERNOS-METODOL%C3%93GICOS-Observaci%C3%B3n-Participante.pdf>, [21 de julio de 2017].
- Gutiérrez, L.E. (2006). Teorías del crecimiento regional y el desarrollo divergente. Propuesta de un marco de referencia. Nóesis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 15(30), 185-227.
- Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. Metodología de investigación en educación médica. La técnica de grupos focales. Investigación en Educación Médica, 2(1), 55-60.



- INEGI (2016). Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite del turismo de México 2015: preliminar: año base 2008. Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. [En línea]. Disponible en [http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/CSTM\\_2015.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/CSTM_2015.pdf), [22 de julio de 2017].
- Lyon, S. y Wells, C. (2012). Ethnographies of global tourism: cultural heritage, economic encounters, and the redefinition of impact. In Lyon, S. & E. Christian Wells (eds.). Global Tourism: cultural heritage and economic encounters. (1-20). Walnut Creek: CA, USA: Alta Mira Press.
- Mejía-Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. Investigaciones Sociales, IV (5), 165-180.
- Mir, C., Martí, C., y Loyola, D. (2011). Evaluación en materia de diseño del Programa de Ecoturismo y Turismo Rural. Secretaría de Turismo [En línea]. Disponible en [http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/09/Evaluacion\\_Materia.pdf](http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/09/Evaluacion_Materia.pdf), [15 de mayo de 2016].
- Moncayo, E. (2003). Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿Hacia un nuevo paradigma? Revista de Economía Institucional 5(8), 32-65.
- Pardinas, F. (2002). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México: Siglo XXI Editores.
- PED Chiapas, (2013). Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2013-2018. Gobierno del Estado de Chiapas [En línea]. Disponible en <http://www.chiapas.gob.mx/media/ped/ped-chiapas-2013-2018.pdf>, [22 de julio de 2017].
- Peña, A.R. (2004). Las disparidades económicas intrarregionales en Andalucía. Estudios de Economía Aplicada, 24(3), 877-908.
- Pueblos Mágicos de México (2016). Conoce los 111 Pueblos Mágicos de México. Secretaría de Turismo [En línea]. Disponible en <http://www.pueblosmexico.com.mx/>, [24 de julio de 2017].



- Roberts, L. y Derek H. (2001). Rural tourism and recreation: principles to practice. Wallingford, Oxon, UK: CABI Publishing.
- Rubio, L. (1992). ¿Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio?, México: Fondo de Cultura Económica.
- SAGARPA (2009). Las organizaciones económicas del sector rural. Principios y bases jurídicas. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [En línea]. Disponible en [http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Documents/Centros%20de%20Evaluacion/utes/desemp/formacion/Boletin\\_ORGANIZ\\_ECON\\_BASES\\_JURIDICAS\\_2009.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Documents/Centros%20de%20Evaluacion/utes/desemp/formacion/Boletin_ORGANIZ_ECON_BASES_JURIDICAS_2009.pdf), [23 de julio de 2017].
- SAGARPA (2015). Paquete pedagógico. La organización económica rural. Cuadernillo para los participantes. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [En línea]. Disponible en [http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Lists/Mujeres/Cuaderno%20del%20Participante/Attachments/1/Partic\\_1.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Lists/Mujeres/Cuaderno%20del%20Participante/Attachments/1/Partic_1.pdf), [5 de julio de 2016].
- Sánchez, I.L. (2009). Teorías del crecimiento económico y divergencia regional en México. Entelequia Revista Interdisciplinar, (9), 129-150.
- Secretaría de Turismo de Chiapas (2013). Programa Institucional. Secretaría de Turismo 2013-2018. Secretaría de Turismo [En línea]. Disponible en <http://www.planeacion.chiapas.gob.mx/planeacion/ProgInst.%20Sr%C3%ADa%20de%20Turismo/ProgInst%20Sr%C3%ADa%20de%20Turismo.pdf>, [25 de mayo de 2016].
- SECTUR (2004). Guía de apoyos federales para proyectos de ecoturismo. Secretaría de Turismo [En línea]. Disponible en [http://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/006918\\_Pri00005.pdf](http://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/006918_Pri00005.pdf), [7 de abril de 2016].



- Tapella, E. (2007). El mapeo de actores claves. Universidad Nacional de Córdoba e Inter-American Institute for Global Change Research (IAI) [En línea]. Disponible en <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>, [23 de julio de 2017].
- TIES (07/01/2015). Announces ecotourism principles revision [En línea]. Disponible en <https://www.ecotourism.org/news/ties-announces-ecotourism-principles-revision>, [20 de abril de 2017].
- Vásquez-Barquero, A. (2008). Desarrollo local, diversidad y complejidad de las estrategias y políticas de desarrollo. *PRISMA* (22), 35-58.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. 2nd ed., CA, USA: Sage Publishing.
- Zarazúa, J.A., Mazabel, D., Camacho-Bernal, Ma. T. y Trench, T. (2014). Política pública y turismo en México: análisis exploratorio del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) en el ejido La Fortuna del Gallo Giro municipio de Las Margaritas Chiapas, México, *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 7(17), 1-21.



## Entrevistas

Entrevistado A [entrevista]. (2009) Por Tlillalcapatl Gómez Carreto y José-Alberto Zarazúa [Monitoreo de resultados] Proyecto de Unidad de Vinculación Docente Desarrollo Sustentable y Gestión Empresarial Ene-Jul 2008 para Asociación Innominada para la prestación de servicios en el Parque Recreativo La Rejoja, Tzimol. La Rejoja, Tzimol, Chiapas. México.

Entrevistado B [entrevista]. (2015) Por Tlillalcapatl Gómez Carreto y José-Alberto Zarazúa [Organización para los cursos y talleres] Formulación e instrumentación de estrategias para fortalecimiento de capacidades locales que fomenten el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Proyecto: Innovación social, turismo rural y redes sociales. Contribución para el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Oficinas del H. Ayuntamiento de Las Margaritas, Chiapas. México.

Entrevistado C [entrevista]. (2015) Por Lucía Araceli Guillén Cuevas [Solicitud de incorporación de jóvenes de telesecundaria a talleres de capacitación sobre ingresos y egresos] Formulación e instrumentación de estrategias para fortalecimiento de capacidades locales que fomenten el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Proyecto: Innovación social, turismo rural y redes sociales. Contribución para el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Inmediaciones de la Telesecundaria, Santa Rosa, Las Margaritas, Chiapas. México.

Entrevistado D [entrevista]. (2015) Por Tlillalcapatl Gómez Carreto y Domitila Méndez Méndez [Aproximación a intereses entre los jóvenes de Santa Rosa] Fortalecimiento de la estructura relacional de actores. Proyecto: Innovación social, turismo rural y redes sociales. Contribución para el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Instalaciones de la Telesecundaria Santa Rosa, Las Margaritas, Chiapas. México.



- Entrevistado E [entrevista]. (2015) Por Tiillalcapatl Gómez Carreto [curso-taller 1] Formulación e instrumentación de estrategias para fortalecimiento de capacidades locales que fomenten el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Proyecto: Innovación social, turismo rural y redes sociales. Contribución para el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Inmediaciones de la Telesecundaria, Santa Rosa, Las Margaritas, Chiapas. México.
- Entrevistado F [entrevista]. (2015) Por Tiillalcapatl Gómez Carreto [curso-taller 2] Formulación e instrumentación de estrategias para fortalecimiento de capacidades locales que fomenten el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Proyecto: Innovación social, turismo rural y redes sociales. Contribución para el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Telesecundaria, Santa Rosa, Las Margaritas, Chiapas. México.
- Entrevistado G [entrevista]. (2015) Por Lucía Araceli Guillén Cuevas [curso-taller 1] Formulación e instrumentación de estrategias para fortalecimiento de capacidades locales que fomenten el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Proyecto: Innovación social, turismo rural y redes sociales. Contribución para el desarrollo local de Las Margaritas, Chiapas. Salón de reuniones de la comunidad. Ojo de Agua, Anexo Nuevo San Juan Chamula, Las Margaritas, Chiapas. México.