

# INTEGRACIÓN DE REDES HORIZONTALES PARA EL TURISMO ALTERNATIVO EN LA MONTAÑA MATLALCUEYETL Y SU ÁREA DE INFLUENCIA

## COORDINADORES

Ángel David Flores Domínguez

Serafín Ríos Elorza

Víctor Manuel López Guevara



**INTEGRACIÓN DE REDES  
HORIZONTALES PARA EL TURISMO  
ALTERNATIVO EN LA MONTAÑA  
MATLALCUEYETL Y SU ÁREA  
DE INFLUENCIA**

## **DIRECTORIO**

### **EL COLEGIO DE TLAXCALA, A. C.**

Dr. Serafín Ríos Elorza  
**Presidente**

Dr. Gerardo Suárez González  
**Secretario Técnico**

Dr. Alfonso Pérez Sánchez  
**Director Académico**

Dra. Ivonne Virginia Campos Rico  
**Secretaria de Investigación**

C.P. José Mario Aureliano Sánchez Domínguez  
**Director Administrativo**

Lic. Karen Janeth Tirado Portillo  
**Coordinadora de Comunicación Social**

Mtro. Arturo Juárez Martínez  
**Coordinador Editorial**

**INTEGRACIÓN DE REDES  
HORIZONTALES PARA EL TURISMO  
ALTERNATIVO EN LA MONTAÑA  
MATLALCUEYETL Y SU ÁREA  
DE INFLUENCIA**

*Coordinadores*

Ángel David Flores Domínguez  
Serafín Ríos Elorza  
Víctor Manuel López Guevara

Primera edición: Junio 2023

®El Colegio de Tlaxcala, A. C.

El Colegio de Tlaxcala, A. C.

Melchor Ocampo No. 28

C.P. 90600, San Pablo Apetatitlán, Tlaxcala

Tel.: (01 246) 46 4 58 74, 46 4 77 25, 46 4 77 26 Ext. 202

Correo electrónico: [elcolegiodetlaxcala@coltlax.edu.mx](mailto:elcolegiodetlaxcala@coltlax.edu.mx)

Diseño de interiores: Rafael Cruz Sánchez

Diseño de forros: Alejandro Ángel López Abriz

Imagen de portada y portadillas interiores: Juan Rafael Rodríguez Razgado

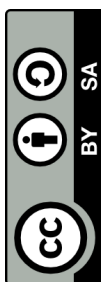
Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación a doble ciego por pares académicos externos a esta institución, de acuerdo con las normas establecidas en la Política Editorial de El Colegio de Tlaxcala, A. C.

Todas las personas que participaron en este libro revisaron y aprobaron la versión final de su contribución para su publicación y difusión.

Las opiniones expresadas en las contribuciones de este texto corresponden exclusivamente a sus autores y no reflejan necesariamente las de El Colegio de Tlaxcala, A. C.

La presente obra sintetiza los resultados de un proyecto de investigación colectivo coordinado por académicos del Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad, de El Colegio de Tlaxcala, A. C., con participación de estudiantes de la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable. Los coordinadores desean agradecer el financiamiento del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías - CONAHCYT [Anteriormente CONACYT], para el proyecto 314446 *Turismo biocultural y diálogo de saberes en el ANP La Malinche y su área de influencia. Esquemas horizontales para la gestión territorial ante los retos de la nueva normalidad*, derivado de la convocatoria Redes Horizontales del Conocimiento 2020.

ISBN: 978-607-7673-86-6



¡Copia este libro!

Este libro se publica bajo una licencia CC BY-SA, lo cual significa que usted puede copiarlo, redistribuirlo, remezclarlo, transformarlo y construir sobre su contenido para cualquier propósito, incluso comercial, mientras dé el crédito apropiado, provea un enlace a la licencia, e indique si se realizaron cambios.

Si remezcla, transforma, o construye sobre el material, debe distribuir sus contribuciones bajo el mismo licenciamiento que el material original. Detalles de licenciamiento:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Compartir no es delito.

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>Turismo alternativo y redes horizontales. Diseño de investigación y fundamentación teórica</b>	9
<i>Ángel David Flores Domínguez</i>	
<b>PRIMERA PARTE. HERRAMIENTAS DIAGNÓSTICAS DE APLICACIÓN EN LAS REDES HORIZONTALES</b>	
<b>Turismo alternativo como estrategia de atención al patrimonio biocultural de la REHT-Matlalcueytl</b>	27
<i>María de Lourdes Hernández-Rodríguez</i>	
<b>Análisis de involucrados, elemento clave para la construcción de redes horizontales en turismo. Caso REHT-Matlalcueytl, Tlaxcala, México</b>	57
<i>Adriana Montserrat Pérez-Serrano</i>	
<b>El árbol de problemas, herramienta diagnóstica para la toma de decisiones</b>	93
<i>Andrés María Ramírez</i>	

## **SEGUNDA PARTE. EXPERIENCIAS EN LA GESTIÓN DE REDES HORIZONTALES TURÍSTICAS**

**La indagación apreciativa para el fortalecimiento de las capacidades  
colaborativas en redes organizacionales** 121

*Julio César González Morales*

*Ileana Prieto Borrazas*

**Modelo canvas como herramienta para el diagnóstico participativo y para  
la formulación de proyectos turísticos** 141

*Jessica Yazmín Santos Díaz*

*Adriana Montserrat Pérez-Serrano*

**Emprendimientos de turismo biocultural con enfoque sustentable** 157

*Gerardo Suárez González*

*Serafín Ríos Elorza*

## **TERCERA PARTE. BASES PARA LA INTEGRACIÓN DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS EN RED**

**La conformación de redes horizontales en el turismo: una aproximación  
desde el patrimonio, la experiencia y el capital social** 199

*Víctor Manuel López Guevara*

**Coda final. Una forma de re-pensar el turismo** 229

*Mario Alberto Enríquez Martínez*

*Diana Vázquez Ramírez*

# INTRODUCCIÓN





# TURISMO ALTERNATIVO Y REDES HORIZONTALES. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Ángel David Flores Domínguez<sup>1</sup>

## Introducción

En el año 2020, El Colegio de Tlaxcala, A. C., condujo una investigación denominada *Turismo biocultural y diálogo de saberes en el ANP La Malinche<sup>2</sup> y su área de influencia. Esquemas horizontales para la gestión territorial ante los retos de la nueva normalidad*. El proyecto fue financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, actualmente CONAHCYT)) y contribuyó a la continuidad de diversas acciones, encaminadas al trabajo colaborativo con actores sociales del turismo, que habitan en la montaña *Matlalcueyetl* y sus alrededores.

Los trabajos emprendidos permitieron integrar un colectivo denominado Red Horizontal de Turismo Alternativo REHT-Matlalcueyetl, en donde participan cuatro grupos de trabajo, de los municipios de Chiautempan, San José Teacalco, Huamantla e Ixtenco, pertenecientes al estado de Tlaxcala, así como de investigadores y estudiantes de posgrado de El Colegio de Tlaxcala, A. C.

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador adscrito al Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; [angeldavid@coltlax.edu.mx](mailto:angeldavid@coltlax.edu.mx)

<sup>2</sup> La Malinche es el nombre del Parque Nacional registrado por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas de México. Esta área natural protegida abarca parcialmente el territorio de la montaña volcánica *Matlalcueye, Matlalcueyetl, Matlalcueyatl* o *Matlalcueitl*. En esta investigación, se optó de común acuerdo utilizar preferentemente el nombre *Matlalcueyetl*.

Respecto a los grupos sociales, el colectivo biocultural *Yoloaltépetl* (Corazón del Pueblo, en idioma *nahuatl*), miembro de la comunidad nahua de San Pedro Tlalcuapan (Chiautempan), se fundó en 2007 con el propósito de fomentar la investigación comunitaria para la preservación de su herencia biocultural y revalorización identitaria, labor que realizan mediante la práctica del turismo (Bello y Pérez, 2019). La agrupación está conformada por adultos mayores, jóvenes y niños, quienes ofertan diferentes experiencias turísticas sobre su patrimonio agroalimentario, la naturaleza y prácticas culturales de la comunidad.

El grupo Experytur, integrado por artistas, artesanos y gestores turísticos, impulsa la creación y desarrollo de experiencias turísticas, sustentadas en las festividades, tradiciones y gastronomía de Huamantla, desde el año 2014. Es importante mencionar que tanto *Yoloaltépetl* como Experytur, han colaborado con El Colegio de Tlaxcala, A. C. en diversas actividades académicas y de gestión turística desde 2016.

Por su parte, el emprendimiento Conquista Tour Teacalco y el grupo *Mady ni Muy*, (Mi corazón está contento, en idioma Yumhú) de San Juan Ixtenco, constituyen dos actores sociales con quienes los vínculos son más recientes. Conquista Tour Teacalco fomenta el turismo para los interesados en la naturaleza y el patrimonio que constituyen manifestaciones culturales como las plantas medicinales, la gastronomía y las artesanías. Mientras que *Mady ni Muy* se ha interesado por preservar y dar a conocer a los visitantes, diversas expresiones de la cultura *yumhu*, como artesanías con totemoxtle<sup>3</sup>, textiles y la cocina tradicional.

La investigación tuvo como objetivo, aportar elementos teóricos y metodológicos, así como experiencias de trabajo, que incidan en la gestión de un turismo alternativo en el territorio de la montaña *Matlalcueyetl* y su área de influencia, mediante la integración de una red horizontal participativa con los actores sociales que habitan este espacio. El enfoque de investigación correspondió con las epistemologías críticas transformadoras y métodos participativos, que constituyen la teoría y praxis del turismo regional sustentable, como objeto de estudio de los involucrados en el trabajo.

---

<sup>3</sup> Nombre en nahuatl que se les da a las hojas que envuelven el fruto o mazorca de la planta de maíz.

En ese sentido, el presente capítulo introductorio aborda en lo general, los fundamentos teóricos que dieron sustento a la investigación: el concepto de turismo alternativo, en tanto paradigma emergente, así como la gestión territorial comunitaria a partir de redes horizontales. Posteriormente, se detallan aspectos contextuales regionales de la montaña *Matlalcueye*, finalizando con la descripción de la estructura secuencial capitular que conforma esta obra y que constituye la estrategia metodológica implementada en la investigación. Es preciso advertir que, cada capítulo da cuenta de un proceso investigativo específico, en el que los hallazgos particulares, constituyen el arranque del capítulo subsecuente.

## **Fundamentación teórica**

### *Estudio y práctica del turismo. Enfoques emergentes*

La actividad turística aparejada al incremento de precios de mercancías, servicios e impuestos, precariedad laboral, afectaciones a la cotidianidad y al ambiente de los destinos, se asocia con el turismo masificado o tradicional (Butler 1990). Sin embargo, tales prácticas se oponen a la sostenibilidad turística y a que la actividad se constituya como factor de desarrollo, especialmente en los espacios rurales, alejados de la modernidad, pero altamente valorados como sitios turísticos (OMT, 2020).

Dicho interés por lo rural y su folclore, ha motivado la gradual instrumentación de políticas de fomento turístico que lleven a su eventual adopción como actividad económica cotidiana ligada al territorio. Esta labor ha sido fortalecida por el acompañamiento de instituciones y facultades académicas, en origen orientadas a las ciencias económico-administrativas. No obstante, posterior a la segunda mitad del siglo XX, ha sido notable el incremento de enfoques disciplinares y multidisciplinarios emergentes para el estudio del turismo, derivado del auge creciente de la actividad y los múltiples efectos de su expansión sobre territorios diversos.

Así, el activismo ambiental de las décadas de 1960 y 1970 que protestaba en contra del capitalismo industrial por sus efectos contaminantes, presionó de alguna manera la agenda política internacional para la construcción de un modelo de desarrollo económico fincado en la sostenibilidad. De esta manera, desde 1992, la Organización de

las Naciones Unidas (ONU) ha impulsado entre sus países miembros, la adopción del desarrollo sostenible en sus agendas políticas. Para 1995, el modelo sostenible permeó la agenda turística internacional, dando lugar al surgimiento de la Carta de Turismo Sostenible en 1995, que fue ratificada dos décadas después en la Carta de Turismo Sostenible +20.

En contraposición a la lógica de instauración y aceptación social del modelo desarrollista implementado verticalmente desde las estructuras de poder, una vertiente de estudios turísticos anclados preferentemente en las teorías sociales de corte crítico, han enfatizado en analizar las implicaciones socioculturales del turismo. Bajo esta línea de pensamiento, se puede consultar el trabajo clásico de Turner y Ash (1975, citado por Urry, 2018) sobre las periferias del placer, aludiendo a paraísos turísticos exclusivos, que coexisten con espacios precarios y periféricos de los grandes centros urbanos y de consumo, cuestionando los supuestos beneficios que el turismo genera en los lugares denominados como destinos.

Aunado a lo anterior, otro grupo de estudios sociales sobre el turismo, lo constituyen aquellos trabajos que colocan al individuo en un lugar central, profundizando en la construcción del espacio turístico a partir de su percepción y vivencias. Al respecto, los trabajos de Hiernaux (2007 y 2015a; b), son ejemplos de esta tendencia, en donde se transita de la escala macrosocial y del estudio de patrones universales, hacia la comprensión de particularidades cotidianas situadas, la cual puede enmarcarse en el giro cultural que ha permeado desde finales del siglo pasado, en diversas ciencias sociales (Hiernaux, 2007; Fernández-Christlieb, 2013).

Esto constituye una muestra de la emergencia de enfoques diversos alternativos, para la comprensión del fenómeno turístico en toda su complejidad y con ello avanzar hacia su gestión, en donde lo alternativo, juega un papel más allá de su simple utilización como adjetivo (Cohen, 1972 y 1987; Wheeler, 1997; Scheyvens, 2002a; Coghlan & Noakes, 2012; Weaver, 2013). En el turismo, lo alternativo se ha propuesto como paradigma cognoscitivo y de transformación social, mediante el cual la actividad turística es un complemento socio-económico, cultural, humano y es realizada por actores de la comunidad anfitriona (González-Morales, 2018), quienes deciden mostrar su patrimonio a personas sensibles a las condiciones del lugar (Singh, 2002; Weaver, 2006; Higgins-Desbiolles, 2008; Scheyvens 2002b; González-Morales, 2018).

En este turismo alternativo, las motivaciones de los viajeros son diversas, incluyendo intereses educativos, el activismo social y ambiental, pernoctas en espacios no urbanos, el ecoturismo, turismo para la paz, turismo justo, turismo de base comunitaria, entre otros, siempre cuidando el menor impacto en la cotidianidad local y que el control de la actividad se mantenga por los residentes principalmente (Weaver, 2006; Isaac, 2010; Oriade y Evans, 2011); aunado a que se fomente la interculturalidad entre anfitriones e invitados (Eadington y Smith, 1992; MacIntosh & Zahra, 2007; Higgins-Desbiolles, 2008; Zahra & McGehee, 2013).

En el aspecto económico, los beneficios del turismo alternativo se basan en la generación de oportunidades de negocio para empresas y emprendimientos locales procurando la activación de redes de colaboración al interior de la comunidad (Singh, 2002; Scheyvens, 2002b; Scheyvens, 2012), de esta manera, se fomenta la participación social (Tosun & Timothy, 2003; Saarinen, 2006; Sebele, 2010;), en tanto que el desarrollo se direcciona de abajo hacia arriba (Moscardo, 2008).

Por tanto, el turismo alternativo debe abonar a la transformación y consolidación de las relaciones sociales internas, que eventualmente les permita a sus actores articularse con otros movimientos sociales a favor del redireccionamiento de la agenda internacional hacia una perspectiva más ambiental, cultural e incluyente del desarrollo (McGehee, 2002). De esta manera, el turismo alternativo aspira a promover un nuevo orden y catalizar un mayor humanismo en la era global (Higgins-Desbiolles, 2008).

La gestión de este turismo diferente, debe sumar entre sus retos, la oportunidad que tienen los espacios naturales, de convertirse en los destinos preferidos de quienes, durante el confinamiento por la COVID-19, acentuaron su deseo de viajar y requieren entornos abiertos, no saturados y cercanos a su lugar de origen (Lozano, 2020). Por tanto, la concreción de la oportunidad dependerá de que, quienes habitan territorios propicios y deseen incorporar o fortalecer la práctica de un turismo alternativo, establezcan sinergias y protocolos para la activación segura y progresiva de dicha actividad.

### *Turismo y pueblos indígenas*

En el entendido de que es difícil identificar lugares en el mundo, en donde el ser humano no haya dejado huella de su paso, las diversas formas del turismo se llevan a cabo en

espacios sociales, resultantes de procesos históricos y contemporáneos de apropiación cultural, mediante los cuales, han ido adquiriendo contenidos simbólicos significativos para las sociedades que los habitan.

Con esto, la concepción de naturaleza prístina que debe ser protegida de la antropización, propia de finales del siglo XIX, ha transitado hacia una visión de lo natural como aquellos procesos físicos y biológicos que forman los ecosistemas (Bastian, Haase y Grunewald, 2012), pero no necesariamente en ausencia humana. Por el contrario, Toledo (2013), sugiere que, la naturalidad de diversas áreas que destacan por su biodiversidad, está asociada con las políticas y prácticas culturales de apropiación y uso del territorio de diferentes pueblos, incluidos aquellos con autoadscripción indígena que las habitan, por tanto, la naturaleza se constituye en patrimonio.

Bajo esta premisa, es importante plantear cuestionamientos sobre el lugar que ocupa la práctica turística en espacios de alta naturalidad; así como en las formas adecuadas para gestionar esta actividad vinculada a los territorios construidos por pueblos con autoadscripción indígena o por sociedades rurales; y el tipo de relaciones sociales que se establecen entre habitantes y visitantes, generalmente urbanos. La agenda turística internacional y nacional ha optado por el crecimiento sostenible de la actividad, a partir del desarrollo de productos culturales y naturales, en donde el turismo de naturaleza se constituyó como la alternativa económica para las comunidades, que permite el cumplimiento de los objetivos de conservación del ANP (Eagles, McCool y Haynes, 2002). Sin embargo, no debe pasarse por alto que las políticas de conservación biológica mediante ANP, también han generado territorios controlados por el Estado, mediante la expropiación de tierras a ejidos y comunidades, limitando el acceso a sus habitantes y las prácticas culturales para el uso del espacio (Nahmad, 2000), ocasionando conflictos y disputas entre población local e instituciones.

En el estado de Tlaxcala, hay presencia de pueblos y comunidades indígenas aledañas a la *Matlalcueye*, por tanto, el reto será construir mecanismos de gestión turística alternativa, mediante la articulación de actores que concilien el uso turístico con el cuidado del patrimonio constituido por su cultura y naturaleza. Precisamente, el reconocimiento de que cultura y naturaleza no constituyen categorías analíticas aisladas sino el resultado de procesos históricos íntimamente relacionados, es la base del paradigma biocultural. Así, la naturaleza es conceptualizada, significada, apropiada

y transformada por la memoria y la acción humana, lo cual ha permitido la existencia de una gran diversidad biológica asociada a la multiplicidad cultural en diferentes regiones del mundo, mayormente visible en lugares donde las sociedades tienen una larga historia de relación con la naturaleza (Toledo, 2013).

De esta manera, un turismo que esté sustentado en el reconocimiento y uso del patrimonio biocultural, debe promover relaciones horizontales entre locales y viajeros, diálogos de saberes y conocimientos, valores de corresponsabilidad con la naturaleza, respeto a las identidades culturales, salvaguarda del patrimonio biocultural, así como redistribución justa y equitativa de beneficios, a partir del consumo local y el fortalecimiento de economías alternativas (Bello y Pérez, 2017). Este tipo de turismo, se ha venido implementando dentro del territorio de la montaña, en la comunidad de San Pedro Tlalcuapan (Bello y Pérez, 2019), perteneciente al municipio de Chiautempan, Tlaxcala.

Dado que, la *Matlalcueye* se considera uno de los principales sitios turísticos y recreativos en Tlaxcala, sería conveniente un mayor nivel de involucramiento e integración de las diversas comunidades que habitan la montaña, de tal manera que el turismo se gestione de manera articulada en una red, en donde se privilegie la colaboración y solidaridad entre los participantes, que eventualmente permita potencializar objetivos comunes y la reducción de factores que limiten la actividad grupal (Pérez et al., 2012).

### *Redes horizontales para la gestión territorial*

Las redes comunitarias constituyen sistemas de relaciones humanas en las que fluye el intercambio de saberes en diferentes direcciones por parte de los actores que las integran. Mediante estas, la construcción de interacciones debe permitir a los actores, la superación de adversidades socioeconómicas y organizativas, que les permita plantear y alcanzar objetivos comunes.

La flexibilidad para adaptarse a nuevos escenarios es deseable, así como el fomento a los espacios de diálogo horizontal y la comunicación efectiva entre los participantes. Se trata entonces de continuar con el diseño y ejecución de acciones coordinadas que partan de reconocer y aprovechar las capacidades individuales y colectivas, las cuales se han gestado a través de la experiencia.



Por tanto, la integración de los esfuerzos individuales para ponerlos al servicio del colectivo, constituye una de las mayores fortalezas de la red. Así, la suma de trabajo y conocimientos individuales debe materializarse en el fortalecimiento de la red en términos de su capacidad de acción y articulación colectiva, permitiendo la construcción y apropiación territorial.

El tejido social soportado en la confianza y la reciprocidad entre los actores es clave, sin embargo, su afianzamiento se da mediante un proceso continuo que se evidencia en el logro de metas colectivas. Esto es relevante, ante situaciones críticas, como la pandemia por la COVID-19, en donde las instituciones estatales encargadas de garantizar el bienestar social, delegaron tal responsabilidad a la acción ciudadana, concentrándose mayormente en instrumentar políticas, que habían sido definidas a escala global sin considerar los contextos locales.

Otro elemento que en este proyecto se ha propuesto como importante, es que el trabajo en red esté soportado en la construcción y desarrollo de capacidades individuales y colectivas, que incidan en mejoras para las comunidades en donde habitan. De esta manera, se espera que el fortalecimiento de capacidades en la red, permitirá el desarrollo de una visión estratégica, orientada a la consolidación de iniciativas, así como la formación y apuntalamiento de liderazgos, de trabajo en equipo, de revaloración de la identidad y de la búsqueda de consensos.

Así mismo, los valores que guíen el trabajo colectivo, deben fundamentarse en la obtención y distribución equitativa de beneficios, que coadyuven a la salvaguarda del patrimonio y fortalezcan la identidad regional y local, característica de las propuestas de base endógena (Boisier, 2001). Se debe procurar que los sujetos individuales y colectivos, ejerzan su capacidad de agencia para promover y conducir procesos horizontales transformadores de su entorno, que lleven a la construcción de nuevas realidades sociales y espacios plurales, en donde se fomente la participación y la equidad, así como el disfrute social de los resultados.

De esta manera, la formación de capacidades debe ser un proceso continuo, que integre las dimensiones social, cultural, ambiental, educativa, cívica, así como la política. Sobre esta última, en el mediano y largo plazo, la red debe constituirse en un actor colectivo que ejerza su capacidad de gestión y poder sobre su territorio, con autoridad para negociar con otros actores políticos y grupos de interés, que incida en la

toma de decisiones y se posicione activamente en los diálogos y negociaciones relativas al territorio, papel que históricamente le ha sido negado a las comunidades por agentes que ejercen un mayor poder desde fuera (Dinerstein, 2001).

No obstante, no debe perderse de vista, la complementariedad que pueden aportar el acompañamiento por parte de quienes deseen sumarse a los objetivos de la red. Esto redundará en la mejora de los procesos de fortalecimiento de sus iniciativas sociales y enriquecer el trabajo en red.

## **Contexto regional**

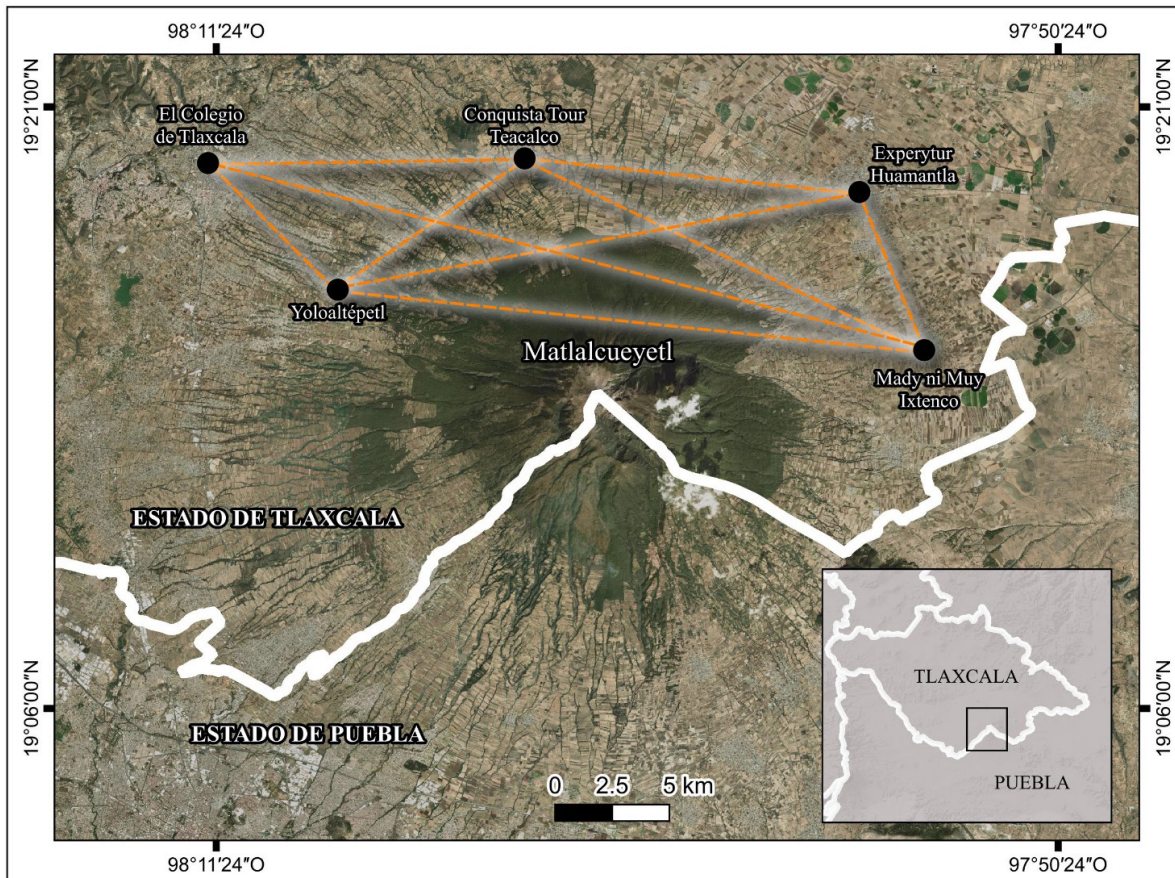
La montaña *Matlalcueye*, es un espacio compartido entre los estados de Puebla y Tlaxcala, en la parte central de México (Figura 1). La porción que corresponde a Tlaxcala incluye total o parcialmente, 12 municipios, en donde habitan personas con autoadscripción indígena representantes de las culturas Nahua y Yumhu (SEMARNAT, 2013). Del total abarcado por la montaña, 46,112 hectáreas son reconocidas como Área Natural Protegida (ANP) desde 1938, en la categoría de Parque Nacional, el cual es administrado conjuntamente por los gobiernos de Tlaxcala y Puebla (SEMARNAT, 2013).

La vegetación varía en relación al gradiente altitudinal, conformándose por asociaciones de pinos y encinos en las partes más bajas; algunas poblaciones de oyamel por arriba de los 2600m de altitud; y pastizales naturales hacia las partes más elevadas. Existe importante presencia de animales silvestres, de los cuales algunos son endémicos y otros están sujetos a protección federal de acuerdo a la NOM-059-SEMARNAT-2010 (SEMARNAT, 2010). Sin embargo, los incendios, deforestación y cambio de uso del suelo hacia zonas agrícolas y de pastoreo, son factores que históricamente han amenazado la biodiversidad del parque y sus funciones ecosistémicas (Cruz, George y Tlapa, 2022).

Así, en el territorio de la *Matlalcueytl* se yuxtaponen las metas conservacionistas del Parque Nacional, en donde el turismo de naturaleza se ha visualizado como una estrategia de aprovechamiento sustentable (SEMARNAT, 2013), con los modos de vida y prácticas culturales de las comunidades que lo habitan desde tiempos ancestrales. De esta manera, el reto será impulsar un turismo para áreas protegidas, en el que se gestionen propuestas económicas y culturales adecuadas para las comunidades, congruentes con los objetivos de conservación (Eagles, McCool y Haynes, 2002).

**Figura 1**

*Integración de la REHT-BIO-Malintzi*



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI (2020) y de la CONANP (2022).

### **Diseño metodológico**

La secuencia de aportaciones que componen el presente manuscrito, da cuenta del proceso de investigación implementado entre el colectivo de trabajo. Así, en el nivel más general, la obra consta de este primer capítulo introductorio, seguido de tres partes o secciones principales: una fase diagnóstica; una de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades organizacionales y técnicas; y una de implementación de mecanismos para la integración de actores.

De manera más específica, la primera parte denominada “Herramientas diagnósticas de aplicación en las redes horizontales”, se compone de tres capítulos dedicados al análisis de todos aquellos actores, factores y situaciones, que favorecen o limitan el

logro de un turismo alternativo para la región de la *Matlalcueyetl*. Por consiguiente, el Capítulo *Turismo alternativo como estrategia de atención al patrimonio biocultural de la REHT-MATLALCUEYETL*, de la autoría de María de Lourdes Hernández-Rodríguez, aborda técnicas y herramientas participativas para comunicar la diversidad natural y cultural que yace en la región, mediante un ejercicio de deconstrucción y reapropiación del patrimonio biocultural de la red.

Dando continuidad a este trabajo, el Capítulo *Análisis de involucrados, clave para la construcción de redes horizontales en turismo. Caso RETH-Matlalcueyetl, Tlaxcala, México*, escrito por Adriana Montserrat Pérez Serrano, se enfocó en la caracterización de los grupos sociales de la red, así como de los actores con quienes están vinculados, actual o potencialmente, a partir de lo cual se definen algunas acciones para el trabajo colaborativo. Finalmente, este primer bloque se concluye con el trabajo *El árbol de problemas, herramienta diagnóstica para la toma de decisiones*, de Andrés María Ramírez, en donde se detalla el procedimiento metodológico denominado Árbol de Problemas, útil para la definición y priorización de acciones e intereses colectivos, que permitieron la construcción de estrategias, líneas de acción y metas de trabajo de la red.

Bajo la lógica de trabajo, los conocimientos generados en la primera parte, permitieron definir concretamente el segundo momento de trabajo, el cual estuvo dedicado en términos generales, a la construcción colectiva de habilidades para la gestión territorial de turismo alternativo. En este sentido, la segunda parte, denominada “Experiencias en la gestión de redes horizontales turísticas”, consta igualmente de tres colaboraciones encaminadas al fortalecimiento de dos elementos clave para el trabajo de la red, el trabajo colaborativo y las capacidades técnicas para la gestión del turismo alternativo.

Cabe mencionar que, el colectivo optó por abordar de manera particular, aquellas competencias técnicas de utilidad para los emprendimientos *Yoloaltépetl* y *Mady ni Muy* – que habitan territorios de pueblos con autoadscripción indígena, las cuales estuvieron diferenciadas de las requeridas por los grupos Conquista Tour y Experyur, lo cual permitió perfilar herramientas de gestión más acordes con el tipo de experiencia turística que ofrecen a los visitantes. De esta manera, el Capítulo *La indagación apreciativa para el fortalecimiento de las capacidades colaborativas en redes organizacionales*, presentado por Julio César Morales González e Ileana Prieto Borrazas, muestra el uso de la Indagación Apreciativa, como herramienta fundamental de la investigación acción

participativa, que permitió potenciar el trabajo interactivo de los actores turísticos, fortaleciendo la comunicación necesaria para la cooperación en el logro de propósitos comunes en un mismo territorio.

Por su parte, el Capítulo *Modelo Canvas como herramienta para el diagnóstico participativo y para la formulación de proyectos turísticos*, escrito en colaboración por Jéssica Yazmín Santos Díaz y Adriana Montserrat Pérez-Serrano, se enfocó en el uso del modelo Canvas como herramienta para el diagnóstico participativo y fortalecimiento de competencias técnicas de los grupos *Yoloaltépetl* y *Mady ni Muy*, en la elaboración de proyectos turísticos bioculturales, afines a los intereses de los pueblos con autoadscripción indígena en donde se insertan. La sección de acompañamiento técnico, concluye con el Capítulo *Emprendimientos de turismo biocultural con enfoque sustentable*, de Gerardo Suárez González y Serafín Ríos Elorza, el cual describe inicialmente, la construcción participativa de planes de emprendimiento específicos para los grupos Experytur y Conquista Tour Teacalco. El mismo capítulo en su sección final, aborda el diseño de un plan de acción de corto, mediano y largo plazo, necesario para dar continuidad al trabajo de la Red, considerando un protocolo sanitario general que permita la reactivación segura y paulatina de la actividad turística en el territorio ante la pandemia por COVID-19.

La tercera y última parte, “Bases para la integración de experiencias turísticas en red”, se aborda con dos contribuciones dedicadas a la reflexión y propuestas sobre cómo hacer efectivas las propuestas de integración de los actores en la práctica turística. Así, el Capítulo *La conformación de redes horizontales en el turismo: Una aproximación desde el patrimonio, la experiencia y el capital social*, propuesto por Víctor Manuel López Guevara, aborda un modelo teórico-metodológico, basado en nociones de capital social, patrimonio, interpretación y experiencia, para ensayar la conformación de una red horizontal, activando mecanismos de solidaridad y reciprocidad entre los interesados en la creación de itinerarios turísticos.

Por su parte, el Capítulo *Coda final. Una forma de re-pensar el turismo*, desarrollado por Mario Alberto Enríquez Martínez y Diana Vázquez Ramírez, cierra la sección y la presente obra, en donde a manera de conclusión, se destacan las sinergias interdisciplinarias y los esfuerzos por lograr la transdisciplina, en la articulación de una red turística territorial de diversos actores e intereses individuales y colectivos. En este mismo tenor, el capítulo ubica los logros conseguidos en el contexto de su

pertinencia con la agenda nacional y estatal para la gestión turística sostenible, en las escalas local, estatal y mundial y los retos que enfrenta el turismo, derivados de la pandemia por COVID-19.

Cabe agregar que, esta secuencia de trabajos corresponde a los alcances de un primer ciclo de investigación, que no constituye la culminación sino la base de más procesos colectivos, que deberán seguir implementándose, para la construcción de conocimientos que eventualmente lleven a la consolidación de un turismo sustentable en la región. Por esta razón, se espera que la iniciativa de trabajo plasmada en este documento, inspire y oriente a otros actores para la creación y fortalecimiento de alianzas territoriales que trasciendan hacia la gestión de un turismo alternativo.

## **Referencias**

- Bastian, O., Haase, D. y Grunewald, K. (2012). Ecosystem properties, potentials and services – The EPPS conceptual framework and an urban application example. *Ecological Indicators*, 21: 7-16
- Bello, I. y Pérez A.M. (2017). Turismo Biocultural: relación entre el patrimonio biocultural y el fenómeno turístico. Experiencias investigativas. *Scripta Ethnologica* 39: 109-128
- Bello, I. y Pérez, A.M. (2019). Turismo y preservación biocultural en la Matlalcuéyatl. Caso San Pedro Tlalcuapan, Tlaxcala, México. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, 19(36): 108-136
- Boisier, S. (2001). “Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?”. En Madoery, O. y Vázquez-Barquero, A. (editores). Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, Argentina.
- Butler, R.W. (1990). Alternative Tourism: Pious Hope Or Trojan Horse? *Journal of travel research*, 41: 40-45
- Coglan, A. & Noakes, S. (2012). Towards an understanding of the drivers of commercialization in the volunteer tourism sector. *Tourism Recreation Research*, 37(2): 123-131.
- Cohen, E. (1972). Toward a sociology of international tourism. *Social Research*, 39(1): 164-182

- Cohen, E. (1987). Alternative Tourism - A Critique. *Tourism recreation research*, 12(2): 13-18
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas [CONANP]. (2022). Información Geoespacial de las Áreas Naturales Protegidas en formato vectorial. Disponible en <http://sig.conanp.gob.mx/website/pagsig/>
- Cruz, B., George, S. y Tlapa, A. (2022). La agonía de los bosques de La Malinche. *Contactos, Revista de Educación en Ciencias e Ingeniería*, 123: 30-41.
- Dinerstein, A. (2001). “Subjetividad: Capital y la materialidad abstracta del poder (Foucault y el Marxismo abierto)”. En Borón, A. (compilador). Teoría y filosofía política. La recuperación de los clásicos en el debate latinoamericano. Argentina, Buenos Aires: CLACSO. Pp: 251 – 272.
- Eadington, W.R. y Smith, V.L. (1992). Introduction: The emergence of alternative forms of tourism. En Eadington, W.R. y Smith, V.L. (Eds.). *Tourism alternatives: Potentials and problems in the development of tourism*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Eagles, P.F.J., McCool, S.F. y Haynes, C.D. (2002). Sustainable Tourism in Protected Areas. Guidelines for Planning and Management. Programa Ambiental de las Naciones Unidas (PNUMA), Organización Mundial del Turismo (OMT) y Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN).
- Fernández-Christlieb, F. (2013). “La geografía humana y su enfoque cultural”. En Mendoza-Vargas, H. (coordinador), Estudios de la geografía humana. Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México. Pp 159- 170
- González-Morales, J.C. (2018). La actividad turística como fenómeno complejo. Una visión alternativa. *ALAS Controversias y concurrencias latinoamericanas*, 10(16): 111-117
- Hiernaux, D. (2015a). El giro cultural y las nuevas interpretaciones geográficas del turismo. *GEOUSP - Espaço e Tempo*: 177 – 187
- Hiernaux, D. (2015b). “Fantasías, sueños e imaginarios del turismo contemporáneo”. En Hiernaux, D. (coordinador). Turismo, sociedad y territorio: Una lectura crítica. Editorial Universitaria, Universidad Autónoma de Querétaro. Pp. 65–96
- Hiernaux, D. (2007). “Geografía del Turismo”. En Hiernaux, D. y Lindon, A. (Directores). Tratado de Geografía Humana. Ciudad de México, México: Anthropos.

- Higgins-Desbiolles, F. (2008). Justice tourism and alternative globalization. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(3): 345-364
- Isaac, R. (2010). Alternative tourism: new forms of tourism in Bethlehem for the Palestinian tourism industry. *Current Issues in Tourism*, 13(1): 21-36
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). Marco geoestadístico nacional v. 2020. Disponible en <https://inegi.org.mx/temas/mg/>
- Lozano, L. (2020). El turismo del futuro será diferente tras la crisis por COVID-19. FORBES.
- Nahmad, S. (2000). El proyecto del Fondo Mundial para la Protección del Medio Ambiente (GEF) en cuatro Áreas Naturales Protegidas de México y su Impacto Social. *Journal of Political Ecology*, 7:19-42
- MacIntosh, A. & Zahra, A. (2007). A cultural encounter through volunteer tourism: Towards the ideals of sustainable tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 15(5): 541-556
- McGehee, N. (2002). Alternative Tourism and Social Movements. *Annals of Tourism Research*, 29(1): 124-143
- Moscardo, G. (2008). Sustainable tourism innovation: Challenging basic assumptions. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1): 4-13
- Organización Mundial del Turismo [OMT] (2020). Recomendaciones de la OMT sobre Turismo y Desarrollo Rural – Una guía para convertir el turismo en una herramienta de desarrollo rural efectiva. UNWTO, Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422210>.
- Oriade, A. & Evans, M. (2011). “Sustainable and alternative tourism”. In Robinson, P., Heitmann, S. & Dieke, P. (Eds.). *Research themes for tourism*. Cambridge: CABI. pp. 69-86.
- Pérez, A., Juárez, J., Ramírez, B. y César, F. (2012). Capital social y la articulación de servicios turísticos en empresas rurales indígenas de México. En J. Juárez y B. Ramírez (Eds.). *Turismo rural: Experiencias y desafíos en Iberoamérica*, México: Mundi-Prensa, pp. 65-82
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of tourism research*, 33(4): 1121-1140



- Scheyvens, R. (2002a). Backpacker tourism and third world development. *Annals of Tourism Research*, 29(1): 144-164
- Scheyvens, R. (2002b). *Tourism for development: Empowering communities*. Essex: Pearson Education.
- Scheyvens, R. (2012). *Tourism and poverty*. London: Routledge.
- Sebele, L. S. (2010). Community-based tourism ventures, benefits and challenges: Khama rhino sanctuary trust, central district, Botswana. *Tourism Management*, 31(1): 136-146
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales [SEMARNAT]. (2010). Norma Oficial Mexicana NOM-059-SEMARNAT-2010. Diario Oficial de la Federación (DOF), jueves 30 de diciembre de 2010.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales [SEMARNAT]. (2013). Programa de Manejo Parque Nacional La Montaña Malinche o Matlalcuéyatl. SEMARNAT, CONANP. 210 pp.
- Singh, T.V. (2002). Altruistic tourism: Another shade of sustainable tourism. The case of Kanda community. *Tourism (Zagreb)*, 50(4): 361-370.
- Toledo, V.M. (2013). El paradigma biocultural: crisis ecológica, modernidad y culturas tradicionales. *Sociedad y Ambiente*, 1(1): 50-60
- Tosun, C. & Timothy, D. (2003). Arguments for community participation in the tourism development process. *Journal of Tourism Studies*, 14(2): 2-15.
- Urry, J. (2018). La mirada del turista. *Turismo y Patrimonio*, 3:51-66. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2001.n3.03>
- Weaver, D. (2006). *Sustainable tourism: Theory and practice*. Oxford: Elsevier.
- Weaver, D. (2013). Asymmetrical dialectics of sustainable tourism: Toward enlightened mass tourism. *Journal of Travel Research*, 53(2): 131-140.
- Wheeller, B. (1997). "Here we go, here we go, here we go eco". En Stabler, M. J. (Ed.). *Tourism and sustainability: From principle to practice*. CAB International: Wallingford. Pp. 39-50.
- Zahra, A. & McGehee, N.G. (2013). Volunteer tourism: A host-community capital perspective. *Annals of Tourism Research*, 42: 22-45

**PRIMERA PARTE.  
HERRAMIENTAS DIAGNÓSTICAS  
DE APLICACIÓN EN LAS REDES  
HORIZONTALES**

Escuela de Artes y Oficios  
"Tio Gail"



# **TURISMO ALTERNATIVO COMO ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL PATRIMONIO BIOCULTURAL DE LA REHT-MATLALCUEYETL**

María de Lourdes Hernández-Rodríguez<sup>1</sup>

## **Introducción**

La red REHT-Matlalcueyetl se creó con el propósito de investigar y fortalecer el tejido social de los practicantes de actividades turísticas en cuatro localidades tlaxcaltecas del Matlalcueye. Durante la etapa intermedia del estudio, se buscó documentar los procesos en los que los conocimientos y saberes locales permitieron expresar colectivamente el significado de la naturaleza y la cultura, con el objetivo de generar ingresos, conservar y difundir el patrimonio biocultural a través del turismo alternativo.

En este capítulo se presenta la sistematización de los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas y herramientas visuales de bajo costo y rápida aplicación por parte de los actores turísticos del Matlalcueye. Estas técnicas tienen como finalidad dar a conocer y comunicar la diversidad natural y cultural de la región, a través de un proceso de deconstrucción y reapropiación del patrimonio biocultural.

---

<sup>1</sup> Profesora – Investigadora adscrita al Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; malourdes\_hernandez@coltlax.edu.mx

## **Fundamentación teórico-conceptual**

De acuerdo con Nava et al. (2011, p. 53) y Castro y Fonseca (2015, pp. 72, 186 y 189), el turismo alternativo es un modelo de turismo que surge en territorio europeo durante los años 60 del siglo XX, como una opción de viaje que se fundamenta en la participación de la población local y la búsqueda del autofinanciamiento para el cuidado responsable de los recursos naturales y culturales de territorios no visitados de forma masiva; dicho modelo fue adoptado en México cuarenta años después como parte de las recomendaciones del Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas, aplicable en zonas rurales para la promoción de prácticas turística en espacios naturales para fomentar el crecimiento económico y social de los países [o regiones] en vías de desarrollo sin degradar el ambiente y paralelamente generar ingresos para los actores locales.

En el Turismo Alternativo, los actores locales juegan un rol fundamental pues son ellos quienes comparten una historia común y llevan una vida cotidiana cara a cara con los demás pobladores en un territorio de radio variable, cuyos problemas y conocimientos sobre su territorio están inmediatamente interconectados, lo que a su vez forma parte de su identidad, puesto que forman un grupo social en el que sus actividades económicas y sociales dependen del mismo entorno (Coraggio, 2006 citado por Chávez et al., 2015), compartiendo recursos naturales y construidos que se convierten en su Patrimonio Biocultural.

De esa manera, conceptualmente se entiende por Turismo Alternativo aquel cuya práctica influye responsablemente en el uso de los recursos naturales y culturales, lo que implica que se puede llevar a cabo tanto en ambientes naturales como sociales, “cuando lo que busca el turista es la convivencia con grupos culturales específicos, el conocimiento de sus estilos de vida, la profundización e incluso en algunos casos la apropiación de los mismos” (Castro y Fonseca, 2015, pp. 191-192).

Los mismos autores indican que la Secretaría de Turismo en México, (SECTUR, 2004, citado por Castro y Fonseca, 2015, p. 189) considera que el Turismo Alternativo se refiere a “Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales” precisando su operacionalización a través de:

- a) Ecoturismo. [Cuando] los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma,
- b) Turismo de aventura. [Si] los viajes... tienen como fin el realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza,
- c) Turismo rural. [Para] los viajes que tienen como fin el realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma (p.192).

De esa manera Pérez et al. (2010, pp. 58-59) señalan que el Turismo Alternativo se explica desde tres perspectivas: a) como modalidad *alternativa* al turismo convencional de sol y playa, que brinda la oportunidad de explorar nuevos destinos turísticos especializado; b) en función de su operatividad, al ser considerado como un medio de aprovechamiento sustentable de los recursos y c) por su acepción social, pues este tipo de turismo le permite al turista *alternar* e interactuar con la población desde las dimensiones espacial, ambiental, económica y social.

En México, Nava et al. (2011) señalan que la mayor parte de los espacios en donde se practica el Turismo Alternativo, además de las zonas rurales, son las Áreas Naturales Protegidas (ANP), espacios geográficos claramente definidos, reconocidos, dedicados y gestionados...para lograr a largo plazo la conservación de la naturaleza, de los valores culturales y de los servicios que prestan los ecosistemas asociados (Borrini et al., 2014 citado por Juárez et al., 2020, p.42); en el caso del ANP en donde se realizó este estudio, destaca su nombramiento como Parque Nacional, lo que le confiere características especiales, pues se trata de un “área con uno o más ecosistemas que destacan por su belleza escénica, valor científico, educativo, valor histórico, por la existencia de flora y fauna endémica y por su aptitud para el desarrollo del turismo( Juárez et al., 2020, p.45).

Es así, la REHT-Matlalcueyatl apuesta a que en el Parque Nacional La Malinche, la relación entre Turismo Alternativo y Patrimonio Biocultural propicie la conservación de la biodiversidad y el bienestar local, gracias al análisis transdisciplinario de la práctica turística, fundamentada en la propuesta de Jasso (2018) quien sostiene que el Turismo Alternativo promueve la interacción social y el reconocimiento de la otredad en hábitats conservados para la recreación de los sentidos, a través de la observación de paisajes

naturales y obras históricas, teniendo como punto de interés el bienestar de comunidades ancestrales, mientras que el Patrimonio Biocultural, de acuerdo con Toledo et al. (2019, pp. 51-52) es una construcción analítica que abarca los recursos biológicos, sistemas agrícolas y paisajísticos así como los imaginarios socioambientales y éticas locales de apropiación de la naturaleza, que a su vez se relacionan con los mitos de origen y las tensiones que se gestan en los procesos de dominación y resistencia.

En la práctica, el Turismo Alternativo puede implementarse a través del etnoconocimiento, el cual implica la relación entre ecología, creencias, conocimientos y actividades de un grupo humano que se apropia de la naturaleza y hace cultura; dicha práctica se considera como un círculo virtuoso *kosmos, corpus y praxis*, entendido en sí mismo como Patrimonio Biocultural (Toledo et al.,2001). Según Bello y Pérez (2017), el Patrimonio Biocultural es clave en la conservación de la biodiversidad y el bienestar local, ya que alberga el etnoconocimiento, el cual, siguiendo el planteamiento de Toledo et al (2019) se convierte en una estrategia multifactorial de gestión territorial basada en el buen uso de los recursos naturales locales, la autogestión, la identidad cultural y la inserción adecuada en los procesos globales, lo que en su conjunto implica el empoderamiento de las instituciones, el fortalecimiento de las capacidades locales y los acuerdos justos entre-con los gobiernos.

Con ello el Patrimonio Biocultural y el etnoconocimiento, sustentados en el aprovechamiento y apropiación de los recursos naturales y culturales, trasciende al ámbito local, cuya posesión está vinculada al lenguaje, las relaciones sociales, la espiritualidad y una particular visión del mundo haciendo que tanto el actor local como el turista, aprecien el territorio, lo recorran, disfruten y lo aprehendan al ir en busca de al menos uno de los elementos que le caracterizan y permiten su revaloración; dichos elementos, a decir de Jiménez-Ruiz et al. (2016, pp.185-187) son tres: a) la visión holística de los espacios rurales donde convergen tanto aspectos materiales como simbólicos de una misma realidad; b) el conocimiento de las relaciones bioculturales de los espacios; y c) la localización de los recursos (naturales y culturales) asociados a un territorio específico.

El Matlalcueye, también conocido como montaña Matlacueytl, Malinche o Malintzi, es un volcán en reposo, formado hace más de 26 millones de años (Sánchez y Domínguez, 2009. p.45) cuya extensión territorial y diversidad biológica le da sentido de pertenencia a sus habitantes quienes la consideran el sustento de su Patrimonio

Biocultural en el que yacen un sin número de manantiales y arroyos intermitentes, así como flora nativa entre las que destacan “ahuehuete, fresnos, pino, oyamel, encino, pirul, eucalipto, varios tipos de maguey” (Sánchez y Domínguez, 2009, pp. 45 y 49), y al menos 41 diferentes hongos comestibles (Montoya et al., 2009, p.156).

Otro elemento de la riqueza biológica del Matlalcueye, es su fauna, que interactúa en cuatro hábitats: a) entre 2520 y 2700 msnm, destinado a la producción de cultivos de temporal, como maíz y haba; b) entre 2760 y 2800 msnm, denominado *ecotono*, y en el que se practica la agricultura de temporal e inicia el bosque; c) entre 2800 y 2970 msnm identificado como bosque de pino y d) entre 2970 y 3260 msnm, llamado bosque-aile. En todo ese conjunto de hábitat Gómez et al. (2009, pp. 176-179) reportan un total de cuatro anfibios (ranilla, sapito de tierra, salamandra y ajolote), 12 reptiles (siete especies de lagartijas, escorpión barisia, camaleones y tres tipos de culebras), 89 aves, entre los que destacan la huilota, la urraca Cacaxtle, colibríes, halcones, lechuzas, codornices y 27 especies de mamíferos, entre ellos gato montés, coyotes, conejos, cacomixtles, armadillos, tejones, onza, zorrillos tlacuaches, musarañas, algunos percibidos como dañinos (ej. ranilla) o aprovechables con fines alimentarios (codorniz), medicinales-religiosos-mitológicos (ajolotes, búhos, tlacuache), de servicio (onza) o de ornato (gorriones) (pp.180-185).

En cuanto a su diversidad cultural, en el Matlalcueye coexisten usos y costumbres de personas nahua, yumhú y mestizas, que incluyen desde sus propias cocinas e indumentarias, hasta actividades económicas que los identifican y/o diferencian.

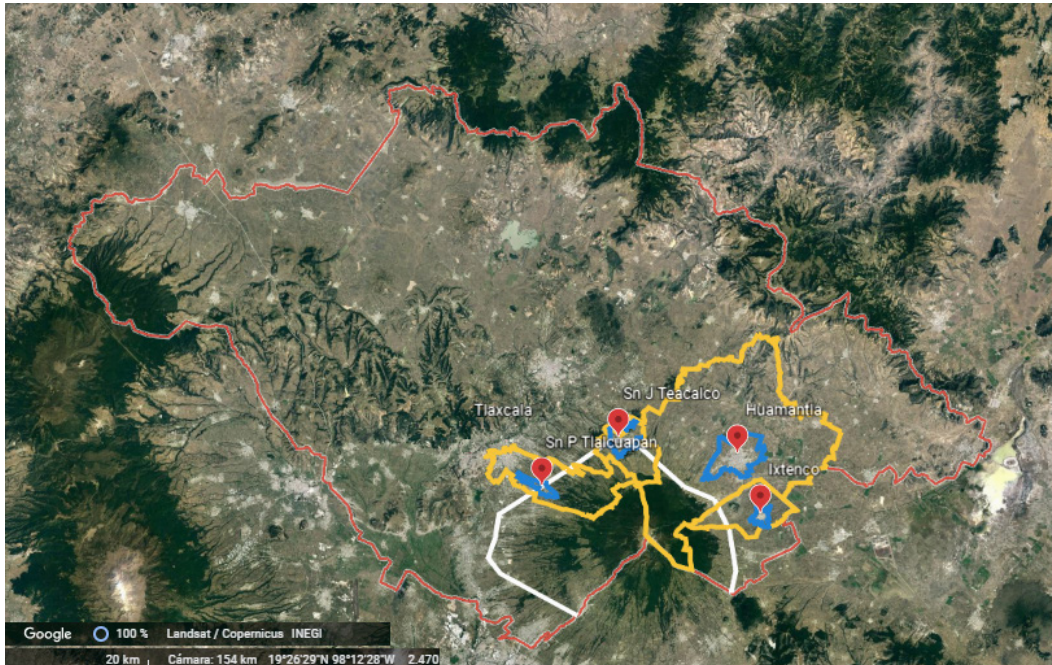
## **Metodología**

Como se señala en el capítulo anterior, la zona y grupos de trabajo corresponde a aquellas definidos para participar en el proyecto “Turismo biocultural y diálogo de saberes en el ANP La Malinche y su área de influencia. Esquemas horizontales para la gestión territorial ante los retos de la nueva normalidad” conformados por actores locales relacionados con el turismo y que pertenecen a las localidades de Huamantla [Experytur], Ixtenco [*Mady ni Muy*], San Pedro Tlalcuapan [*Yoloaltépetl*] y San José Teacalco [Conquista Tour], todas ellas ubicadas en las faldas del volcán Matlalcueye, en territorio tlaxcalteca y descritas con detalle en el capítulo anterior (Figura 1).











## Figura 1

*Ubicación geográfica de localidades y grupos participantes de la REHT-BIO-Malintzi en el contexto del estado de Tlaxcala*



### SIMBOLOGÍA

-  Límite del estado de Tlaxcala.
-  Límite territorial del Volcán Matlalcueye en Tlaxcala (comprende el ANP y su área de influencia).
-  Límites municipales REHT-BIO-Malintzi.
-  Límites localidades REHT-BIO-Malintzi.
-  Tlalcuapan (Grupo *Yoloaltépetl*).
-  Teacalco (Grupo Conquista Tour Teacalco).
-  Huamantla (Grupo Experytur).
-  Ixtenco (Grupo *Mady ni Muy*).

Proyección cartográfica INEGI Landsat/Copernicus en Google Earth (julio 2021).

Para la etapa que se describe en este capítulo, se trabajó con el método Sondeo Participativo (SP) el cual consta de una serie de técnicas e instrumentos para la recopilación de información a través de fuentes primarias y cuya aplicación permite

la participación activa los actores involucrados en su realización y reflexión, mediante principios y estrategias de liberación de talento y solidaridad, enfocados en la autogestión y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, así como los agentes de cambio (Selener et al., 1997, pp.1 y 7).

El trabajo de campo fue realizado en el mes de septiembre 2020 en los espacios libres o ventilados que los integrantes de cada grupo facilitaron. Metodológicamente se utilizó primero la técnica *Espacio comunitario*, con la aplicación de la herramienta *Mapa de la comunidad* (Selener et al., 1997, pp. 23-26), la cual sirve para identificar los recursos humanos, naturales, culturales y la infraestructura existente al interior del territorio a estudiar, convertidos para la comunidad como en su patrimonio natural y cultural, circunscrito a lo que la población local reconoce como sus límites geográficos.

Una segunda técnica fue *Aspectos Socio-económicos*, de la que se utilizaron las herramientas *Calendarios de fuentes de festividades, trabajo, ingresos y egresos* (Selener et al., 1997, pp. 37-42), con ellas se obtuvo información sobre la situación social, cultural y económica de las comunidad o grupo de trabajo, y con ellos del Patrimonio biocultural de la región.

De acuerdo con Hernández (2020, pp. 2-3) la aplicación de las técnicas y herramientas, permitieron que los participantes de los grupos que en él intervienen reconozcan puntualmente: a) La riqueza de la biodiversidad que hay en su territorio, mediante la identificación y referencia colectiva de la flora, fauna y la geografía que tienen en común, destacándose elementos identitarios simbólicos, y b) Las diferencias y semejanzas de su patrimonio cultural tangible e intangible, por ejemplo, el patrimonio edificado, las fiestas y tradiciones, la gastronomía tradicional y las artesanías, todas ellas asociadas a rituales religiosos.

## **Resultados y discusión**

Siguiendo el planteamiento de Fonseca (2015, pp. 191-192), Jiménez-Ruiz et al. (2016, pp.185-187) y Jasso (2018, p.2) la inducción a la revaloración de los recursos naturales y culturales que integran el Patrimonio Biocultural identificado y seleccionado por parte de los integrantes de los cuatro grupos que participaron en el proyecto de la red REHT-Matlalcueytl, muestra los elementos que ellos reconocen y la forma en cómo

los valoran; cabe señalar que durante la realización del ejercicio práctico se modificó el orden propuesto por Jiménez-Ruiz et al. (2016), esto debido a que se consideró como punto de partida el reconocimiento del territorio y sus recursos, para después seguir con la interacción esperada, para inferir como los actores reconocen y aprehenden sus espacios, y finalmente proveer una visión integral del Patrimonio Biocultural, como constructo social de los actores de turismo alternativo en el Parque Nacional La Malinche y su área de influencia.

**a) El Patrimonio Biocultural y la localización de los recursos naturales y culturales asociados al territorio que estudia la REHT-Matlalcueyetl**

Como ya puede inferir el lector, el Patrimonio Biocultural del territorio de estudio, se integra por las características físicas, la flora y fauna que hay en el entorno que estudia la REHT-Matlalcueyetl, así como por el conocimiento que los actores locales tienen y la forma en que lo transmiten de generación en generación (Pérez, A.M., comunicación personal, noviembre 22, 2020).

*a.1) Los recursos naturales (RN) comunes en el área de trabajo de la REHT-Matlalcueyetl*

Los municipios de Chiautempan, San José Teacalco, Huamantla e Ixtenco son municipios tlaxcaltecas que forman un territorio continuo (Figura 1) y están considerados como parte del medio biofísico y social del volcán Matlalcueye (Sánchez y Domínguez, 2009, p.58), sin embargo los recursos naturales que son aprovechados y aprovechables por los actores de la REHT-Matlalcueyetl, se estima en 351.23 km<sup>2</sup>, mismos que comprenden el territorio homogéneo que toma como puntos de referencia la cima del Volcán Matlalcueye, las aristas periféricas de las cuatro localidades seleccionadas y los cerros Cuatlapanga y Tlacotepetl (Figura 2).

Ya se mencionó en el capítulo uno de este libro, los integrantes de la Red, las zonas boscosas ubicadas en el Matlalcueye y los cerros Cuatlapanga, Tlacotepetl y Xalapasco son y seguirán siendo el sustento de la vida en la región, ya que se les atribuyen no sólo beneficios de carácter físico-natural al proveerles de agua, oxígeno [visto como aire de buena calidad para respirar], el suelo en el que siembran sus cultivos tradicionales, lo

que ha hecho que se le reconozca con ello como fuente segura de alimentos y con ello se le otorguen atributos espirituales y mitológicos, mismos que se describirán en el apartado de recursos culturales de este capítulo.

Matlalcueye, *la de las faldas azules*, “es un concepto que explica el origen de una región [natural] eternamente generadora de agua” (Sullivan, 1983 y Simeón, 2007 citados por Hernández et al., 2013, p. 107), gracias a esa región natural, sus habitantes y actores turísticos reconocen como parte de su Patrimonio Biocultural, un vasto bosque de coníferas, principalmente encinos pinos y oyameles, así como varios, manantiales, que alberga a una incuantificable cantidad de especies de aves, mamíferos y reptiles, así como varios tipos de hongos, que le dan a la *montaña*, su estatus de deidad.

En ese contexto el principal punto de atracción turística es la montaña Malinche a la que identifican como Área Natural Protegida y en la que se insertan los demás elementos naturales en donde se realizan actividades deportivas tales como caminata, senderismo, montañismo y ciclismo de montaña; así mismo dichas actividades también son practicadas en los cerros Cuatlapanga, San Marcos y Tlacotepetl o Moltepec, en las inmediaciones de San José Teacalco, además del volcán Xalapasco y sus siete cráteres, éste último ubicado en territorio Yumhú al interior del municipio de Ixtenco.

Otro punto de interés turístico lo son el conjunto de parajes y espacios comunitarios como *Cuetlachar*, los que además de ser espacios de reconocimiento territorial y primeras rutas para la práctica de senderismos, son también lugares en los que se puede realizar avistamiento de aves y recolección de hongos y frutos silvestres como mora y los cada vez más raros, capulines, o bien el primer paso para la producción de pulque, pues es común encontrar magueyes en esas áreas. En este sentido los actores de la REHT-Matlalcueyetl identificaron en las inmediaciones de San Pedro Tlalcuapan la existencia de los parajes *La Rastrojera*, donde es posible encontrar hongos: Tecax, Pante, Amarillo, Xocoyuli, Borrachos, Escobeta y Tecosu, todos ellos utilizados en la cocina local; en el paraje *Desmonte*, se localiza el área de avistamiento de aves y el raspado de magueyes, también el Tlachxquis o Tlachiquero y con ello la cata de pulque; por último, en el paraje *Zopilota*, se recolectan otros tipos de hongos como el Xilnantzin y moras; lo que significa que existe un vasto potencial de recursos naturales por reconocer ya que los actores turísticos, denominados cocineras para este caso específico, únicamente

identificaron ocho de los 41 diferentes hongos comestibles que reportaron Montoya et al. (2009).

Resulta interesante observar cómo gran parte de estos recursos naturales, al ser recolectados y aprovechados por los lugareños en una primera instancia, comienzan a ser percibidos como parte de su patrimonio biocultural, en este caso el gastronómico mediante la cocina nahua, con hongos y agua miel extraído de *Agave salmearia*, popularmente conocido como agave pulquero.

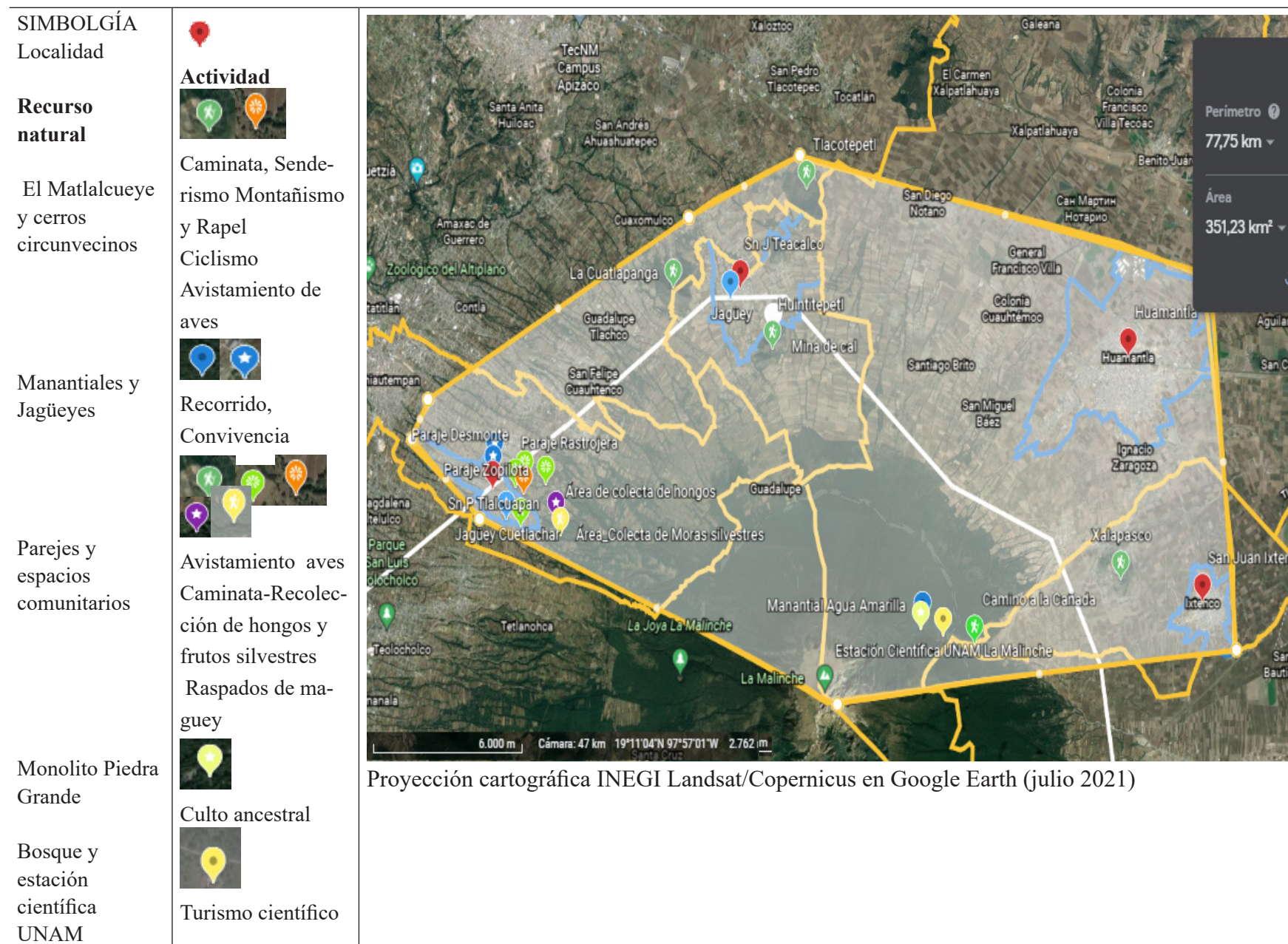
En cuanto al avistamiento de aves, ésta es una actividad sólo indicativa por el grupo *Yoloaltépetl* de San Pedro Tlalcuapan, en la que se dejó ver la ausencia de conocimientos sobre los tipos de la región; sin embargo, es importante considerar que con base en los hallazgos de Gómez et al. (2009), existe la posibilidad de realizar esta práctica y apreciar al menos 81 diferentes especies e incorporar el avistamiento de mamíferos y reptiles como evidencia de su biodiversidad.

Con relación al agua, los grupos participantes en la REHT-Matlalcueyatl manifiestan que manantiales y jagüeyes, son elementos paisajísticos vistos como complementos a la actividad turística, los cuales se provechan más por la población pobladores local o circunvecina que gustan de espacios de esparcimiento al interior de la zona de influencia. Cabe mencionar que los jagüeyes se encuentran al interior o en las zonas periurbanas, cercanos a los cascos de ex Haciendas, mientras que para llegar a un manantial, se debe caminar rumbo Área Natural Protegida de las faldas de la Montaña, ya que estos se localizan en su interior y por arriba de los 3000 msnm, lo que implica apreciar el paisaje y practicar senderismo, actividades que de acuerdo con los actores locales también permite recolectar hongos y ocoxal, éste último utilizado como ornamento en festividades religiosas y civiles.

Un recurso natural y a su vez claro elemento de identidad cultural, es el monolito de cinco metros de altura denominado *Piedra Grande*, ubicado en territorio del municipio de Huamantla, pero venerado por la comunidad Yumhú del municipio de Ixtenco, y cuya visita anual cada 8 de enero, es realizada para celebrar la fundación de la comunidad de San Juan Ixtenco en el año 1531.

**Figura 2**

*Principales recursos naturales asociados al Patrimonio Biocultural de las localidades participantes, aprovechables con fines turísticos*



Por último, se destaca la práctica del turismo científico asociado a la Estación Científica de la UNAM, ubicada en el municipio de Huamantla y que tiene como referencia a Ixtenco. El camino para llegar a ella parte directamente de Ixtenco, cuyos habitantes, académicos y alumnos que a ella asisten o en sus inmediaciones transitan, la consideran como un espacio público ubicado en su territorio. Aunque no esté abierto al público en general, dicha estación es un espacio académico que se encarga de monitorear, estudiar y tomar acciones para rescatar la biodiversidad que se encuentra en la zona Área Natural Protegida (ANP). Es visitada durante todo el año por estudiantes y profesores que, además de hacer sus actividades educativas, también realizan alguna actividad turística. Este turismo científico es una oportunidad para conocer y valorar la riqueza natural de la región y es una actividad que se puede realizar en cualquier época del año.

Con base en lo anterior se infiere que la gama de recursos naturales asentados en el área de trabajo de la REHT-Matlalcueyetl cuenta con elementos para la práctica de Turismo Alternativo en las categorías de Ecoturismo y Turismo de Aventura, en donde el ocio puede también convertirse en un ejercicio que influya positivamente en la salud física y mental de los turistas, derivado del contacto directo con la naturaleza y de esfuerzo físico asociado al senderismo, ciclismo y colecta de hongos, lo que confirma lo señalado por Castro y Fonseca (2015) al referirse al Turismo Alternativo, éste no sólo se trata de turismo de naturaleza, sino también cultural, ya que está envuelto en un contexto cultural específico, que en el caso de la zona de este estudio permite la práctica de avistamiento de aves, caminata, ciclismo, culto a los ancestros, montañismo, rapel, raspado de maguey, recolección de hongos y frutos silvestres, senderismo y turismo científico.

#### *a.2) Los recursos culturales en el área de trabajo de la REHT- Matlalcueyetl*

A diferencia de los recursos naturales, los recursos culturales de la zona de estudio están claramente diferenciados por las costumbres de las sociedades que los habitan, dos de los pueblos originarios Nahuatl y Yumhú, en las localidades de San Pedro Tlalcuapan e Ixtenco, respectivamente y así como de las de costumbres mestizas en las localidades de San José Teacalco y Huamantla (Figura 3); todos ellos bien caben en la categoría de Turismo Rural del Turismo Alternativo, referida por Castro y Fonseca (2015), puesto que

su realización favorece la convivencia e interacción de los viajeros con las comunidades receptoras, a pesar de que se practican en contextos urbanos.

De acuerdo con la información recabada, en la zona de la REHT-Matlalcueyetl, se identificaron cinco tipos de recursos bioculturales: artesanales, gastronómicos, festivos religiosos y/o civiles, de patrimonio edificado y *vivo*, este último de acuerdo con UNESCO (2022), engloba prácticas y tradiciones culturales relevantes y significativas para las comunidades locales, las cuales forman parte integral de su identidad.

### *a.2.1) Artesanales*

Las artesanías son un producto del trabajo humano individual y/o colectivo, el cual estrechamente relacionado con los recursos naturales que hay en su entorno, a través de los cuales el artesano plasma su cosmovisión “mediante un conocimiento y técnicas que se transmiten de padres a hijos formando así sus tradiciones y herencia cultural” (Cornejo et al., 2009, p. 13).

Bajo ese entendido y con la intención de resaltar las particularidades culturales de cada grupo en la RED, la reconocida habilidad de las comunidades Nahua y Yumhú, se presenta en tres categorías: indumentaria tradicional, ornamentación religiosa y decorativas. Por otro lado, se muestra que los grupos mestizos destacan por sus artesanías utilitarias, ornamentales religiosas, ornamentales festivas y decorativas. De esta manera, se muestra la diversidad la riqueza cultural que cada uno de sus miembros aporta a la comunidad.

#### *a.2.1.1) Artesanías elaboradas en los grupos indígenas del área de influencia de la REHT-Matlalcueyetl*

##### *a.2.1.1.1 Indumentarias*

La indumentaria Yumhú elaborada bajo la técnica de bordado de *pepenado* es sin duda, única en el territorio nacional, hecho que le ha conferido el reconocimiento de Patrimonio Cultural Inmaterial del Estado de Tlaxcala por la Comisión Permanente de la LXIII Legislatura del Estado de Tlaxcala, el 5 de julio de 2020. Sin embargo, a pesar




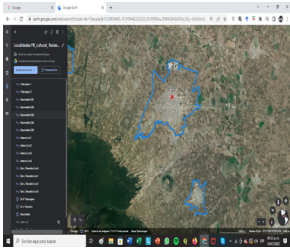
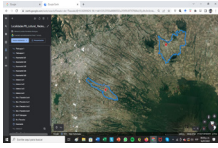
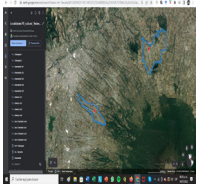
de que todas las mujeres de la comunidad la conocen, las integrantes del grupo *Mady ni Muy* sólo identificaron puntualmente a 10 artesanas que bordan dichas prendas de manera permanente y con fines de venta, se dice que “todas [las mujeres de Ixtenco] saben hacerlo, pero no las hacen”, no se pudo identificar si esta falta de interés se debe a un proceso de pérdida de identidad por las nuevas generaciones, a la dificultad y tiempo requerido que implica su realización o al costo de las prendas, ya que una blusa para mujer con tejido de pepenado versión sencilla, para noviembre del 2020 tenía un precio mínimo de \$900.00, llegando a costar hasta \$2000.00, mientras que una camisa para hombre valía ente \$1800.00 y \$2500.00.

La elaboración de una blusa de mujer implica un trabajo de seis meses, mientras que una camisa de hombre puede tardar hasta cerca de ocho meses. Cabe señalar que el tiempo de elaboración se prolonga, dado que la mayor parte de las artesanas no se dedican exclusivamente al bordado, sino que combinan sus actividades domésticas, comerciales u otras, con la artesanal. Las fechas que más demanda tienen ambos tipos de prenda son entre los meses de abril y junio de cada año, a razón de la fiesta patronal del municipio, el resto del año su venta es limitada. Históricamente se confeccionan blusas y camisas de pepenado, pero en la actualidad se realizan incluso vestidos de novia. El diseño de la prenda dependerá la selección de los dibujos y lo fino de la costura determinará el costo y el tiempo en el que se va a realizar. El pepenado hace alusión principalmente a paisajes, aves y al cultivo del maíz. En los últimos años los gobiernos municipales, en coordinación con artesanas expertas en ese tipo de bordado, han capacitado a vecinas de la comunidad de Ixtenco en la elaboración de dichas prendas a fin de preservar su legado.

En el mismo contexto se encuentran también artesanías de telar de cintura y deshilado. El telar de cintura es una herramienta con la que se elabora el ceñidor, accesorio femenino y masculino utilizado en el traje típico de Ixtenco, que permite a manera de cinturón, ajustar las prendas al cuerpo, se diseña con figuras o lisos y para su elaboración dependerá el tipo de dibujo y lo largo de la prenda. Los ceñidores de telar de cintura también se realizan durante todo el año, aunque entre mayo y junio es cuando estas prendas tienen más demanda, su costo oscila en los \$1500.00 para mujer y \$2500.00 para varón.

### Figura 3

*Principales recursos culturales asociados al Patrimonio Biocultural de las localidades participantes, aprovechables con fines turísticos*

Localidad	Mapa	Recursos culturales
Ixtenco		Vestimenta con tejido de pepenado, ceñidores de telar de cintura, ornamentos de ocoxal, cuadros a base de semillas, joyería a base de semillas, figuras de totomoxtle, gastronomía Yumhú, destaca el mole de Matuma y el atole agrio; festividades asociadas a la religión católica, fiesta del maíz, ceremonia al pie del monolito en el Matlalcueye y coro de niños cantores en Yumhú.
Huamantla		Ornamentos de ocoxal, bordado-vestimenta religiosa a base de hilos de oro, artesanías de piedra, esculturas y sastrería taurina, gastronomía mestiza, arquitectura colonial religiosa y civil, destaca el Museo Nacional del Títere, Festividades religiosas, destaca la Huamantlada, tapetes florales y de aserrín.
Tlalcuapan		Vestimenta a base de deshilado, falda religiosa Tzompantle, ornamentos de ocoxal, figuras de totomoxtle, gastronomía Nahuatl, destaca el atole de chilacayote.
Teacalco		Baños de temazcal, ornamentos de ocoxal, gastronomía campesina, elaboración de pulque, ornamentos de ocoxal, artesanías utilitarias de barro, casos de ex haciendas.

Otro tipo de prendas femeninas es el que se hace con bordado de chaquiras, el cual parece estar en extinción pues sólo se identificó a una artesana que sabe hacerlo.

Por su parte, el deshilado, es una técnica no originaria de Ixtenco que se enseña a través de cursos que oferta el DIF municipal en varios municipios a fin de que mujeres con bajos ingresos tengan una alternativa para su generación o simplemente como terapia ocupacional. El deshilado consiste en hacer un corte a la tela, sacar los hilos de los extremos entrecruzados y agrupar a los hilos simples y sobre ellos bordar algún tipo de figura, florales o geométricas, ajenas al entorno cultural de los pueblos originarios, sin embargo, se trata de un proceso laborioso y es utilizado en prendas femeninas y en servilletas.

En el caso de San Pedro Tlalcuapan, la práctica del deshilado, los bordados de punto de cruz, bisutería, lana son actividades realizadas por mujeres, así como la elaboración de blusas, bolsas, gorros, bufandas, servilletas y manteles para autoconsumo y venta, destacando una falda artesanal denominada Tzompantle, que se utiliza en festividades comunitarias.

Paralelamente, existe el trabajo artesanal elaborado por hombres utilizando telares de madera. Existen sólo dos artesanos de este tipo que elaboran principalmente sarapes, actividad desarrollada con mayor presencia en el municipio de Contla de Juan Cuamatzi.

#### *a.2.1.1.2 Ornamentales-religiosas*

La importancia de la religión católica en Ixtenco y en Tlalcuapan se ve reflejada en la ornamentación que la gente hace durante las celebraciones, principalmente las dedicadas a los Santos Patronos de las comunidades, o en fechas clave como las asociadas al calendario agrícola, y en las que se hace gala del uso de los recursos naturales a favor del sincretismo religioso, tal es el caso de los listones hechos a base de ocoxal u hojas de pinos que yacen abundantes en el suelo de las faldas del Matlalcueye, los cuales se colectan y cosen para elaborar largos lazos verdes y de agradable fragancia que se cuelgan, principalmente, en la entrada de los templos religiosos.

Un segundo tipo de artesanías con advocaciones principalmente religiosas, conformadas por cuadros y tapetes a base de semillas de maíz, calabaza y frijol, elaborados básicamente por tres artesanos (esta actividad sólo la realizan hombres) de

la comunidad de Ixtenco y cuyo reconocimiento a nivel local, nacional e internacional les ha valido ser Patrimonio Cultural Inmaterial del Estado de Tlaxcala.

#### *a.2.1.1.3 Decorativas*

En este rubro se consideró a las artesanías elaboradas con hojas y totemoxtle de las mazorcas de maíz, las cuales, gracias al trabajo artesanal principalmente de mujeres, se convierten en figuras humanas, de animales o flores; y otras menos practicadas son la elaboración de cuerdas de ixtle, pinturas al óleo y adornos a base de cáscaras de nuez, todas ellas frecuentemente de consumo local.

Como último componente de este grupo se encuentra esculturas hechas a base de madera y piedra hechas por un solo artesano de San Pedro Tlalcuapan.

#### *a.2.1.2) Artesanías elaboradas en los pueblos mestizos en el área de influencia de la REHT-Matlalcueytl*

##### *a.2.1.2.1 Utilitarias*

La región de San José Teacalco es reconocida a nivel local por la elaboración enseres de cocina o *tepalcates* de barro, tales como cazuelas, jarros, comales y ladrillos para la construcción; cabe señalar que dichas artesanías tienen como materia prima al suelo de la comunidad, afectado con ello su capacidad de regeneración. Por otra parte, en la ciudad de Huamantla existe una familia de artesanos que elaboran molcajetes y metates de piedra, sin embargo, no se documentó el origen de la misma.

##### *a.2.1.2.2 Ornamentales-religiosas*

Con el objetivo de las celebraciones anuales de la principal imagen religiosa de la ciudad de Huamantla, existe un grupo de mujeres que bordan de manera gratuita y con hilos de oro los vestidos que cada 15 de agosto utilizará dicha figura, lo que les ha conferido internacionalmente el nombre de *Las bordadoras de la virgen de la Caridad*.

Paralelamente en esa misma fecha se elaboran las famosas alfombras y/ o tapetes hechos a base de flores naturales, aserrín y pinturas de colores que elaboran los artesanos del Pueblo Mágico Huamantla para el acontecimiento denominado “La noche que nadie duerme”, en el que mediante la organización comunitaria los vecinos de las calles principales de dicha ciudad adornan año con año el suelo que pisarán la reliquia religiosa y sus acompañantes; sin embargo, los integrantes del Grupo Experytur, originario de la ciudad de Huamantla, mencionan que la elaboración de tapetes es una costumbre que también se hace en cada barrio de la ciudad, durante la celebración del santo patrono correspondiente. Cabe mencionar que los lazos de ocoxal, también son elaborados y utilizados tanto en las celebraciones religiosas de Teacalco como de Huamantla.

#### *a.2.1.2.3 Ornamentales festivas*

La fiesta taurina es un atractivo cultural de Huamantla, y por ello cuenta con sastres expertos en la elaboración de los trajes para toreros.

#### *a.2.1.2.3 Decorativas*

Esa misma cultura taurina ha generado esculturas de bronce que captan la bravura y la nobleza del toro.

#### *a.2.2) Gastronómicos*

Existen en la región de estudio tres tipos de cocina, dos indígenas, una campesina y otra mestiza con reminiscencias de la española, las tres primeras tienen entre sus ingredientes principales al menos a un recurso natural del territorio en el que trabaja la Red, la otra, es una expresión cultural que adoptó ingredientes de mayor consumo en áreas urbanas.

### *a.2.2.1 Gastronomía indígena*

#### *a.2.2.1.1. Gastronomía Yumhú*

Dos son los platillos que dan identidad al pueblo Yumhú, el *atole agrío* hecho a base de la fermentación de maíz negro y sus olotes, que es preparado principalmente durante la mayordomía de San Juan, patrono de Ixtenco, al igual que el *mole de Matuma o mole de ladrillo*, por el color rojo ladrillo del guiso a base de chile ancho, guajillo, carne de cerdo y masa de maíz.

Una última y casi extinta práctica, es la elaboración de un tipo de chicle artesanal, preparado a partir de la savia de una planta silvestre, y del cual es necesario recabar mayor información, ya que en el sondeo se identificó a una persona que aún lo elabora.

#### *a.2.2.1.2. Gastronomía Nahua*

La cocina nahua practicada en San Pedro Tlalcuapan tiene entre sus platillos distintivos el atole de chilacayote y tlatlapas, preparadas con frijol, nopales y epazote; además de diversas preparaciones con hongos y arvenses locales.

#### *a.2.2.1.2. Gastronomía Campesina*

Esta cocina es consumida en las tres localidades, y consta de platillos tales como: pozole con maíz cacahuazintle, burritos, tlacoyos, memelas, tortillas, tostadas, pinole, galletas, chindos, diferentes tipos de tamales conocidos como largos, hervidos, tontos, de haba, cernidos, y guisos con habas, alverjones e incluso botanas como los huesitos de capulín y semillas de calabaza.

En días festivos se pueden encontrar gusanos de maguey blancos o rojos, sopa de hongos, de tortillas, elote, flor de calabaza, chícharo, nopales, caldo de habas, quesadillas de flor de calabaza y huitlacoche, barbacoa de carnero en mixiote, mole negro y en el caso de San José Teacalco, el pollo a la Tocatlán, envuelto en hojas de mixiote (cutícula del maguey). Como postres destacan los dulces de calabaza, alverjón y conservas de frutas de la región.

El aguamiel y el pulque, merecen un apartado independiente; se trata de una bebida viscosa obtenida del *Agave salmearia*, que puede servirse natural o preparado con la mezcla de frutas.

#### *a.2.2.1.3. Gastronomía Mestiza*

En cuanto a la cocina tradicional mestiza de la región, se ha identificado la presencia de los muéganos huamantlecos, un dulce tradicional originario de la ciudad de Huamantla. Aunque no se cuenta con un censo preciso sobre su elaboración, cabe destacar que, en septiembre del 2020, la legislatura estatal declaró a dichos dulces, Patrimonio Cultural Material de Tlaxcala. Además, también se pueden encontrar otros platillos tradicionales en la región, tales como los mixiotes de carnero o las criadillas.

#### *a.2.3) Festivo religioso y/o civil*

##### *a.2.3.1 Festividades asociadas a culturas indígenas*

###### *a.2.3.1.1. Festividades Yumhú*

La celebración de la fiesta patronal cada 24 de junio está íntimamente ligada al inicio del periodo de lluvias y, por lo tanto, a la siembra de maíz de temporal. Este evento es todo un ritual que requiere una planificación anual y un seguimiento mensual por parte de la Mayordomía del templo católico principal de la localidad. Para ello, se organiza el Mole de Matuma o chile de Ladrillo, que se lleva a cabo cada 24 del mes a través de un sistema de organización social barrial. Además de fomentar la convivencia social, este sistema tiene como objetivo reunir dinero para festejar el cumpleaños del Santo Patrón del pueblo al año siguiente.

Cada año, la Mayordomía de la iglesia católica se encarga de organizar la Matuma en un barrio específico. Una vez que se cumple el año de Matuma en ese barrio, la Mayordomía se traslada al siguiente y comienza de nuevo el festejo mensual. Durante la Matuma, que se lleva a cabo en los nueve barrios de Ixtenco (San Antonio primero y segundo, San Juan primero y segundo, San Gabriel primero y segundo, Resurrección

primero y segundo, y Santiago), se recolecta dinero a través de intercambios en los que se da una limosna y se recibe a cambio un plato del famoso chile de Matuma.

Derivado de la celebración anterior, ha cobrado relevancia en Ixtenco la Fiesta del Maíz, ésta se realiza en el parque de Ixtenco y es organizada por el sr. Cornelio Hernández Rojas, se lleva a cabo durante tres días en marzo o abril de cada año desde 2011 y está sujeta a la fecha de la celebración de la Semana Santa. Esta fiesta tiene como propósito dar a conocer la diversidad de maíces nativos de Ixtenco, además de ser un espacio de intercambio académico, gastronómico, así como de exposición, intercambio y venta de maíces locales como el Maíz Ajo, Morado, Rojo, Rojo Carmín, Azul Negro, Amarillo, Cremoso, Cacahuazintle, Rosa, Sangre de Cristo e incluso Teocinte, muchos de ellos utilizados para la elaboración de artesanías y/o para la elaboración de su vasta gastronomía local.

#### *a.2.3.1.2. Festividades nahuas*

Las festividades nahuas incluyen diversas ceremonias que se celebran en diferentes épocas del año y están estrechamente ligadas al ciclo agrícola. En enero, se lleva a cabo el remojo de los fiscales; en febrero, la bendición de las semillas y los tamales de los barrios; y en mayo, el día de la Santa Cruz, que busca pedir por la lluvia necesaria para el cultivo de la milpa, compuesta por maíz, frijol y calabaza. En noviembre, se celebra el culto a los muertos y se marca el fin del ciclo agrícola con la pizca del maíz, que suele tener lugar a finales de octubre o principios de noviembre.

Otros eventos con carácter cultural-gastronómico son *La feria del maíz* en San Pedro Tlalcuapan durante los meses junio y julio que es un atractivo importante, en ella se observan danzas tradicionales, gastronomía local y bailes populares; así como el período de *Colecta de hongos silvestres*, ésta se realiza de junio a septiembre en donde además se ofrece la experiencia de colecta de la recolección de una gama de más de ocho diferentes tipos de hongos y también se realiza su preparación con fines de degustación.



### *a.2.3.2 Festividades asociadas a la cultura mestiza*

La mayoría de las festividades principales en las comunidades de la REHT-Matlalcueyatl y en Tlaxcala en general están relacionadas con la celebración de los santos venerados por la religión católica, como los patrones de las comunidades, como San José en Teacalco el 19 de marzo, San Juan en Ixtenco el 24 de junio, San Pedro en Tlalcuapan el 29 de junio y la Virgen de la Caridad en Huamantla el 14 de julio. Sin embargo, también existen otras celebraciones que son comunes en toda la región, como la Semana Santa, durante la cual se lleva a cabo el viacrucis católico y los carnavales locales en los que participan danzantes tradicionales o “huehues” en prácticas religiosas.

El culto a la Virgen de la Caridad en Huamantla es la raíz de las actividades que se realizan en la actualidad durante la noche que nadie duerme, un evento reconocido a nivel mundial por la creación y exhibición de tapetes-alfombras hechos a base de aserrín y flores entre el 14 y el 15 de agosto. Esta celebración también está estrechamente relacionada con la Huamantlada, en la que varios toros de lidia recorren las calles de la ciudad mientras son azuzados por visitantes. Estos toros se convierten más tarde en el elemento principal de la práctica local de la tauromaquia.

La festividad es la fiesta de Todos los Santos y con ella, la posible visita a las ofrendas de muertos, la costumbre de pedir calavera (los niños salen a las casas o en el pueblo en busca de dulces y dinero), ir por tamales a las iglesias y tocar las campanas, también se realizan talleres de elaboración de pan de muerto y dulces tradicionales.

Otras festividades no tradicionales incluyen la iluminación navideña de Tlalcuapan, una comunidad con un alto índice de migración. En diciembre, la comunidad se viste de luces en una celebración al estilo estadounidense, que incluye un magno desfile de navidad o la feria del maíz en Teacalco a cargo de la presidencia municipal, que se celebra durante el mes de marzo coincidiendo con la festividad de San José.

Adicionalmente existen experiencias concretas dirigidas a atender paquetes turísticos, tales como “Del Maíz a la Tortilla”, ideado e implementado por el grupo *Yoloaltépetl* en Tlalcuapan, cuyos integrantes, al incursionar en el turismo biocultural como actividad complementaria a sus ingresos, se preocupan por que las actividades de sus paquetes turísticos no modifiquen la cotidianidad las comunidades.

#### *a.2.4) Patrimonio edificado*

A diferencia de los pueblos originarios, es Huamantla la localidad que cuenta con mayor patrimonio edificado, siendo este uno de los principales argumentos que le confirieron desde 2007 la categoría de Pueblo Mágico, por la SECTUR, pues goza de más de 46 elementos entre teatros, como el principal o uno al aire libre; museos, como el famoso museo del títere, del metate o el taurino; templos católicos entre los que destaca la parroquia de San Luis y la Virgen de la Caridad, cascos de ex haciendas, como Soltepec; talleres artesanales en los que se enseña la elaboración de tapetes; entre otros.

En el caso de Teacalco se cuenta entre sus atractivos culturales los cascos de las ex haciendas Totolquexco y San Nicolás, del siglo XIX, de las que se dice que son las que dan origen al pueblo y por ello al municipio. Cabe señalar que su arquitectura, aunque en desuso y sin mantenimiento adecuado, es visitada por propios y turistas que gustan del patrimonio edificado. También cuenta con el templo católico de San José, construcción también del siglo XIX y la celebración anual su Santo Patrono el 19 de marzo, que se reviste de una fiesta gastronómica local y la práctica de actividades recreativas, como carrera de caballos (Gobierno municipal de Teacalco, 2017). Así mismo se cuenta con el Centro Turístico Yolican-Malinche como un conjunto de construcciones que se encuentra cercano a las carreteras principales y donde además se puede encontrar también la gastronomía local.

En Ixtenco existe el Museo de Ixtenco. Éste se encuentra en el centro de la comunidad y en él se pueden apreciar las diversas artesanías de la localidad, especialmente antiguos bordados de pepenado y también en su interior hay un espacio para recibir clases de Yumhú (Otomí); estas se realizan durante todo el año y están dirigidas principalmente a la niñez de la comunidad. También cuenta con dos tipos de instalaciones para visitantes en la Montaña, las primeras son 10 cabañas del pueblo, que están en propiedad comunal y son resguardadas por la Coordinación General de Ecología, pero carecen de mantenimiento, mientras que un segundo grupo de cabañas, es de propiedad privada, aunque también están en descuido.

Mientras que en Tlalcuapan se cuenta con un museo comunitario y templos de reciente creación.

*a.2.5.) Patrimonio vivo*

Otros elementos destacados de patrimonio cultural en el área de estudio son la elaboración y práctica del teatro de títeres, cuyos fundadores fueron los hermanos Rossete Aranda y a quienes se debe el Museo Nacional del Títere y la designación de los títeres y la actividad titiritera Patrimonio Cultural Material de Tlaxcala, así como los grupos de bailarines denominados Matachines, personas que se visten de manera especial para llamar la atención y cuya intención es alegrar las festividades populares.

Existen también otras prácticas ancestrales de culto a sus ancestros o beneficio a la salud, como lo son los baños de Temazcal, servicio de medicina tradicional que presta *Cuatlapanga Místico*, y en donde también se otorgan servicios de montañismo y senderismo.

Coro de niños Yumhú, organizado por el Ayuntamiento municipal a fin de preservar su lengua originaria.

**b. El Patrimonio Biocultural y las relaciones bioculturales en la REHT-Matlalcueyetl**

Como se ha planteado al inicio de este capítulo, el Patrimonio Biocultural engloba los recursos biológicos, sistemas agrícolas, paisajes, imaginarios socioambientales y éticas locales relacionadas con la apropiación de la naturaleza. Estos elementos están estrechamente vinculados con los mitos de origen, tensiones de dominación y resistencia de todas las sociedades y abarca tanto los recursos naturales como los contruidos, lenguaje, relaciones sociales y la visión particular del mundo tanto de comunidades indígenas como mestizas, por lo que en el caso del Patrimonio Biocultural de la REHT-Matlalcueyetl, también implica la gestión territorial basada en el uso de los recursos naturales, la autogestión, la identidad cultural y una adecuada inserción en los procesos globales. En este sentido, se convierte en una categoría política en la que surgen diversas “relaciones bioculturales”, es decir, interacciones sociales que resultan de la relación entre la sociedad y la naturaleza como parte de su bioculturalidad.

Estas relaciones bioculturales se manifiestan de manera diferente entre las sociedades de origen nahua, yumhú o mestiza, y están derivadas de su conocimiento tradicional y

forma de apropiación de los recursos naturales o construidos, pues aunque comparten una región natural, cada sociedad ha desarrollado su propia identidad biocultural, y si bien el análisis de las dinámicas de poder en torno al patrimonio biocultural y las relaciones bioculturales no es el tema central de este capítulo, es evidente que éstas existen y se sustentan en el acceso y control de los recursos naturales y culturales; las primeras sustentadas en la extensión territorial y propiedad sobre la región, ya que mientras las yumhú de *Mady ni Muy* sólo se limitan al territorio de Ixtenco, los nahua de Tlalcuapan con *Yoloaltépetl* acceden y utilizan eficientemente mayor zonas boscosas. Por otro lado, los mestizos de San José Teacalco y Huamantla, que viven en zonas urbanas, tienen un mayor control sobre las decisiones relacionadas con el patrimonio construido, incluyendo aquel generado por los yumhú y nahua.

Esta asimetría ha llevado a la desvalorización o incluso negación de los conocimientos y prácticas indígenas en favor de los paradigmas de los grupos mestizos, observable durante el ejercicio de constitución de la Red, lo que no ha permitido generar y mucho menos introyectar ese sentimiento de comunidad regional que desde la perspectiva académica antropocentrista, se persiguió como objetivo general del proyecto, pues cada una de las comunidades es tan independiente del resto de las demás que lejos de convertirse en un factor de conflicto o aislamiento, se manifestó como una muestra del respeto a la otredad, al tiempo que da cuenta de la heterogeneidad cultural y social que converge en el Matlalcueye y que abre un abanico de oportunidades en materia turística en torno al patrimonio natural y cultural de la región, ya que asegura la preservación de las culturas por individuos nativos y sus pueblos originarios.

Sin embargo, es recomendable tener en cuenta que las diferencias pueden derivarse en tensiones, por ejemplo, se observó que las mujeres del grupo *Mady ni Muy* sienten amenazados sus saberes y tradiciones culinarias por parte de agentes turísticos del municipio de Huamantla, como es el caso de restaurantes que ofertan su cocina, mercantilizándola en términos de costos y de lo que para ellas es una falta de respeto a sus costumbres al no utilizar los ingredientes de las recetas originales, siendo esto una manifestación que enturbia y debilita las posibles relaciones de intercambio bioculturales y consideración a los saberes de los pueblos originarios y mestizos.

Caso contrario sucedió durante los intercambios de las integrantes de *Mady ni Muy* y *Yoloaltépetl*, en términos del conocimiento del entorno natural y su aprovechamiento

como fuente de alimentos, al darse cuenta que con los mismos recursos: maíz, hongos y cultivos de traspatio, les permitían diferentes formas de apropiación del entorno, que abrió una oportunidad al intercambio de conocimientos culturales tradicionales, como lo fue el caso de los atoles de maíz morado y chilacayote, orgullos culinarios de las culturas Yumhú y Nahuatl, respectivamente.

### **A manera de conclusión: La visión holística de los espacios rurales-urbanos de REHT-Matlalcueytl**

El Patrimonio Biocultural que el Matlalcueytl otorga a todos y cada uno de los integrantes de los grupos *Mady ni Muy*, *Yoloaltépetl*, Turismo Teacalco y Experyur quedó de manifestado durante la constitución de la REHT-Matlalcueytl, ellos saben que *La Montaña*, cumple con el legado que da origen a su nombre “La de las faldas azules” y que a través del bosque es una proveedora de agua, aire limpio y alimento, de manera que como Jiménez et al. (2016, p. 186) aciertan, una visión del significado de espacios bioculturales “va más allá del ámbito local en que se desenvuelven”, sin embargo la visión holística sobre el posible aprovechamiento integral del territorio con fines turísticos, es parte de una agenda pendiente, en la que están por suceder discusiones sobre la problemática común a la que se enfrentan, ente ellos el cuidado de su diversidad biológica, la preservación pero también la difusión de las culturas originarias y mestiza y el tan frecuentemente discutido pero difícilmente dado diálogo de saberes, el respeto y cuidado a la otredad basada en la solidaridad y reciprocidad humana.

Ahí, el aporte metodológico de este trabajo, en el que las técnicas y herramientas utilizadas buscaron, gestionaron y consiguieron la participación activa los actores involucrados, mediante principios y estrategias de liberación de talento y solidaridad enfocados en la autogestión y fortalecimiento de las organizaciones comunitaria, así como de los agentes de cambio (Selener et al., 1997, pp. 7), lográndose una apuesta en común: la identificación, selección y ubicación de un Patrimonio Biocultural regional, susceptible de ser aprovechado con fines turísticos.

Es en ese contexto donde el Turismo Alternativo practicado por gestores locales, sociales y académicos tienen el reto de la actuación ética para que este tipo de turismo sea una estrategia de atención al Patrimonio Biocultural de ANP La Malinche y su zona

de influencia, en la que se logre su aprovechamiento, bajo los mismos principios que la historia de los pueblos originarios ha planteado: Cuidado de la naturaleza y reproducción de la cultura. Algunos de estos aspectos son abordados en el capítulo precedente, donde se plantea a la asociatividad como un elemento clave en el Turismo Alternativo.

## **Referencias**

- Bello, C. y Pérez, A. M. (2017). Turismo biocultural: relación entre el patrimonio biocultural y el fenómeno turístico. Experiencias investigativas. *Scripta Ethologica*. pp.109-128
- Castro, U. y Fonseca, M. A. (2015). Turismo alternativo y políticas públicas en México. En A. Velarde, V. Maldonado y S. Gómez. (Coord.) *Referentes teóricos del turismo alternativo. Enfoque en comunidades rurales*. pp.183-218. Universidad de Guadalajara, Universidad de Occidente, UCLA Program on Mexico, PROFMEX/World, Juan Pablos Editor. Guadalajara/Los Mochis/Los Ángeles/México.
- Chávez-Dagostino, R.M., Maldonado, O.A., Ramos, K.J. y Espinoza, R. (2015). ¿Puede el turismo alternativo potenciar el desarrollo local en Latinoamérica? *Spanish Journal of Rural Development*, Vol. VI (Special 1) 71-82. <https://doi.org/10.5261/2015.ESP1.06>
- Cornejo, F.J., Cruz, M., López C. y González, L. (2009). Introducción En *Artesanías y medio ambiente*. Comisión Nacional para el Conocimiento y uso de la Biodiversidad- FONART
- Gómez, G., Reyes, S. y Pérez, J. L. (2009). Fauna Silvestre de la Malinche: Importancia cultural y utilitaria En (Castro y Tucker, Coords) *Matlalcuéyetl Tomo I. Visiones sobre cultura, ambiente y desarrollo*. pp.173-188
- Jasso, X. (2018). Análisis y perspectivas para gestionar el turismo biocultural: una opción para conservar el ecosistema forestal de Temascaltepec. *Madera y Bosque* Vol. 24 (1) e 2411451
- Jiménez-Ruíz, A. E., Thomé, H. y Burrola, C. (2016). Patrimonio Biocultural, turismo micológico y etnoconocimiento. *Periplo sustentable* No 30 enero junio. pp.180-205

- Juárez, L. A., Hernández-Rodríguez, M. de L. y Campos, V. (2020). Las ADVC: una revisión crítica de su implementación para la conservación del patrimonio natural. *Ra Ximhai*, julio-diciembre, Edición especial 2020/Vol 16, No 4. pp. 35-66 <https://doi.org/10.35197/rx.16.04.2020.02lj>
- Hernández-Rodríguez, M. de L., Sánchez, M. de L. y Vázquez, D. (2013). “Agua y desequilibrio Geográfico: Estudio sobre vulnerabilidad hídrica en la región Tlaxcalteca de la Matlalcueye”, en *Tecnología y Ciencias del Agua IV*, núm. 1 enero-marzo. pp. 107-116
- Hernández-Rodríguez, M. de L. (2020). Sondeo participativo comunitario-territorial. Una herramienta para el diagnóstico de grupos turísticos. En, *Ángel D. Flores (responsable Técnico) Síntesis metodológica para la integración de una red horizontal de turismo biocultural. Reporte turismo biocultural y diálogo de saberes en el ANP La Malinche y su área de influencia. Esquemas horizontales para la gestión territorial ante los retos de la nueva normalidad.* Documento de inédito.
- Hernández-Rodríguez, M. de L. (en prensa). Mujeres académicas y turismólog@s: El trabajo de campo en la era COVID, una experiencia en el ANP La Malinche. En *Mujeres, ciencia y pandemia*. Facultad de Ciencias para el Desarrollo Humano UAT. Tlaxcala
- Montoya, A., Cortés, E., Kong, A. y Torres, E. (2009). Conocimiento tradicional de los hongos silvestres en Altamira de Guadalupe, Huamantla, Tlaxcala En *(Castro y Tucker, Coords) Matlalcuéyetl. Tomo I. Visiones sobre cultura, ambiente y desarrollo.* pp.151-171
- Nava-Tablada, M. E., Gallardo, F., Díez, Itzel. y Fajersson, P. (2011). Turismo alternativo y uso sustentable de la biodiversidad. En A. Cruz (Coord) *Contexto actual del estado y perspectivas de conservación de su biodiversidad.* Gobierno de Veracruz, UA Veracruz, IE, AECID
- Pérez, A.M., Juárez, J.P., Ramírez, B. y César, F. (2010). Turismo rural y empleo rural no agrícola en la Sierra Nororiente del estado de Puebla: caso red de Turismo Alternativo Totaltikpak, A.C., Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM. Núm. 71, pp. 57-71

- UNESCO (2022). Patrimonio vivo y pueblos indígenas. Podcast en: Patrimonio cultural inmaterial. <https://ich.unesco.org/es/pueblos-ind%C3%ADgenas>
- Sánchez, M. de L. y Domínguez, E. (2009). Marco geográfico del volcán “la Matlalcueye”. *En (Castro y Tucker, Coords) Matlalcuétel Tomo I. Visiones sobre cultura, ambiente y desarrollo.* pp. 39-74
- Selener, D., Endara, B. y Carvajal, J. (1997). Guía práctica para el Sondeo Rural Participativo. Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Quito, Ecuador
- Toledo, V.M., Alarcón, P. y Olivio, M. (2001). El atlas etnoecológico de México y Centroamérica: Fundamentos, Métodos y Resultados. *Etnoecología*, 6. pp.7-41
- Toledo, V. M., Barrera-Bassols, N. y Boege, E. (2019). ¿Qué es la diversidad biocultural? UNAM Red temáticas sobre patrimonio biocultural-CONACyT. pp.7-62





# ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS, ELEMENTO CLAVE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE REDES HORIZONTALES EN TURISMO. CASO REHT-MATLALCUEYETL, TLAXCALA, MÉXICO

Adriana Montserrat Pérez-Serrano<sup>1</sup>

## Introducción

La pandemia por la COVID-19 ha representado un parteaguas para el sector turístico y en general, para todos los sectores económicos y todas las dimensiones de la vida humana, esto es así por el confinamiento y las restricciones de movilidad y de viaje impuestas durante el 2020 y 2021. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2020 se registraron 67 millones de llegadas internacionales menos, en el primer trimestre de ese año en comparación con 2019, redundando en 80 mil millones de USD menos y entre 100 y 120 millones de empleos en riesgo. El escenario mexicano es similar, ya que, en el primer cuatrimestre del 2020, se registró una cuarta parte menos de llegadas internacionales en comparación con el año 2019, lo que representó la disminución de una tercera parte de ingresos por turistas internacionales (SECTUR, 2020). Es claro que la pérdida de ingresos y empleos es proporcional a la caída de llegadas; lo que ha incrementado la condición de vulnerabilidad de familias y comunidades vinculadas a la práctica turística, en México y el mundo.

---

<sup>1</sup> Profesora – Investigadora adscrita al Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; [adriana\\_serrano@coltlax.edu.mx](mailto:adriana_serrano@coltlax.edu.mx)

Frente al panorama desolador del turismo mundial, instituciones internacionales, profesionales y académicos de todo el mundo, apuntan oportunidades que se abren para destinos turísticos de interior, rurales y naturales; cuyas características de proximidad, bajo impacto, no masivas, de espacios abiertos, entre otras, les confieren posibilidades de participación en el corto y mediano plazo, particularmente a aquellas comunidades rurales y pueblos con autoadscripción indígena y con experiencia turística que desarrollen mecanismos para la activación segura, responsable y colaborativa del turismo.

En ese contexto, en 2020, se realizó el proyecto “Turismo biocultural y diálogo de saberes en el Área Natural Protegida (ANP) La Malinche y su área de influencia (Tlaxcala, México). Esquemas horizontales para la gestión territorial, ante los retos de la nueva normalidad”. El objetivo general del proyecto fue “coadyuvar a la investigación, construcción horizontal y aplicación de conocimientos, a partir del análisis y conjunción de experiencias, saberes e intereses locales e institucionales, para la gestión turística de paisajes bioculturales y la generación de oportunidades de bienestar, considerando los desafíos y oportunidades que el COVID ha impuesto, en beneficio de la red de actores comunitarios tlaxcaltecas del Área Natural Protegida La Malinche y su área de influencia (ANP-AI)”. En dicho proyecto participaron cuatro grupos sociales del estado de Tlaxcala, interesados en la práctica turística y, a partir de este proceso de articulación, se construyeron las bases de la REHT-Matlalcueytl. El presente capítulo tiene como punto de partida dos premisas fundamentales: 1) que el turismo biocultural es viable para desarrollarse en territorios como el ANP La Malinche y su área de influencia, siempre y cuando los emprendimientos se desarrollen bajo un esquema de asociatividad endógeno y 2) que la construcción de redes horizontales debe sustentarse en el conocimiento de los sujetos que en este proceso intervienen.

Dicho lo anterior, el presente capítulo tiene el objetivo de caracterizar a los grupos sociales interesados en la construcción de la red horizontal de turismo biocultural, así como a los actores con quienes están vinculados, actual o potencialmente, para la definición de acciones colaborativas.

## **Fundamentación teórico – conceptual**

### *Asociatividad y redes de colaboración en turismo*

El concepto de asociatividad es un mecanismo de colaboración y cooperación, que alude a la articulación, de participación voluntaria y cuya base es la búsqueda y realización de objetivos comunes; ha sido ampliamente referido en distintos ámbitos y sectores, tanto productivos (Rodríguez de Pepe y Cervilla, 2020; Vargas-Prieto et al., 2019; Santiago et al., 2015) como de servicios (Lucero y Torres, 2020; Pulido-Fernández y López-Sánchez, 2016; Pérez et al., 2012; Fernández y Narváez, 2011) y de exportación (Barrientos, 2019; Lozano, 2010).

Un aspecto notable en relación a la asociatividad es que es aplicable a distintos niveles y formas de organización social y económica; ya sea empresarial o comunitaria. En México, las empresas se clasifican de acuerdo con el número de trabajadores y con el valor de sus ventas anuales (Secretaría de Economía, 2010), distinguiendo así las micro (hasta 10 personas), pequeñas (de 11 a 30 trabajadores), medianas (de 31 hasta 100 trabajadores) y grandes (de 101 hasta 251 trabajadores). Por su parte las empresas comunitarias, son estructuras organizativas conformadas por un conjunto de personas que pertenecen a ejidos, comunidades o cooperativas; o que, sin ser así, realizan actividades económicas desde una perspectiva participativa, donde el uso y acceso a los recursos, procesos y beneficios es equitativo entre los socios; todo ello para el logro de objetivos comunes (CESTUR, 2007; Oliart et al., 1975).

En todos los casos mencionados, la asociatividad tiene la misma finalidad: expandir y fortalecer el alcance de sus integrantes (Atria, 2003), a partir de la articulación y/o encadenamiento de los participantes involucrados; dicho encadenamiento ofrece múltiples ventajas tales como el acceso y diversificación de mercados nacionales e internacionales, favorece la competitividad, disminuye riesgos, mejora la capacidad productiva e incide en el incremento de volúmenes de producción, reduce costos por economías de escala, potencia el acceso a servicios especializados, a tecnología y financiamiento, entre otros (Barrientos, 2019; Vargas-Prieto et al., 2019; Gómez-Díaz et al., 2019; Lozano, 2010; Grueso, et al., 2009).

Con base en lo anterior, cabe el reconocimiento de las ventajas y “bondades” de la asociatividad; no obstante, su implementación no es para nada sencilla. Dicho proceso implica grandes retos, porque la articulación social no solo trata de la suma aritmética de integrantes, empresas o emprendimientos; ni de la transferencia de activos tangibles entre los participantes sino que, más importante aún, la asociatividad tiene que ver con la compartencia, relacionada con el intercambio de unos para con los otros, que implica “respeto, entrega y concordancia [...] es [...] una comunión [de] la energía, la capacidad y la información” (Martínez-Luna, 2004: 344); en otras palabras, tanto la asociatividad como la compartencia, están sustentadas en el entendimiento de una colectividad donde se intercambian elementos subjetivos e intangibles tales como sentires, pensares, anhelos, información, conocimiento, saberes y prácticas; por tanto, esta estrategia, la asociatividad, representa una vía para la movilización de elementos objetivos y subjetivos, donde la confianza y reciprocidad son construcciones indispensables sobre las cuales se sustenta la operación asociativa. En otras palabras, la asociatividad es la búsqueda permanente del bien común, para lo cual, los miembros de ésta deben estar dispuestos a compartir los recursos de los que disponen. De ahí que el proceso sea complejo.

En ese mismo orden de ideas, se considera a la asociatividad como un espacio de interacción para la construcción de relaciones y redes sociales que, entre otras cosas, favorecen el flujo de información, amplían la capacidad de negociación y fortalecen el ejercicio de pertenencia cultural y territorial (Martínez-Luna, 2004); en suma, la sinergia de actores permite mejorar los procesos, reducir o afrontar las vulnerabilidades (Tavares-Martínez y Fitch-Osuna, 2019) y, también, aprovechar las oportunidades del contexto.

Cabe mencionar que existen distintos modelos de asociatividad, entre los que se pueden reconocer las redes, cadenas productivas, alianzas, *clusters*, distritos industriales (Grueso et al., 2009; Dini, 2003); que, entre otras cosas, difieren en la escala y el número de asociados, pero que convergen en sus funciones y en la noción de colaboración voluntaria.

Las redes, objeto de estudio del presente trabajo, se definen como “un grupo de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas” (ONUDI, 2003:7). Este modelo asociativo se clasifica en tres tipologías: según su estructura, su

configuración y su objetivo. En el presente estudio se trabajó en la conformación de redes horizontales que, por su estructura, se refiere a aquellas redes en las que las empresas que la integran construyen procesos cooperativos y colaborativos, para el desarrollo y/o fortalecimiento de un mismo producto, servicio o sector (Grueso et al., 2009) y donde todos los integrantes tienen voz y voto en la toma de decisiones. Cabe resaltar que las redes horizontales, al integrarse por empresas del mismo sector productivo, trascienden la lógica de la competencia hacia la de coopección, referida esta última a la sinergia entre cooperación y competencia, que potencia la innovación, la creación de valor y la generación de ventajas competitivas (Gómez-Díaz et al., 2019).

Como se ha mencionado ya, la asociatividad puede ser implementada en distintos sectores; para el caso de la práctica turística, este mecanismo de colaboración, hoy más que nunca frente a los retos que la pandemia ha impuesto a nivel local y global, representa una vía para atender las exigencias que derivan de la acelerada dinámica de cambios económicos y socioculturales, acontecidos en la presente sociedad del consumo; aunando los efectos negativos derivados de la pandemia por la COVID-19 que, entre muchas otras cosas, restringió la movilidad de las personas y con ello, la posibilidad de viajar durante el 2020 y 2021. Es así, que algunos de los retos impuestos están relacionados con la diferenciación e integración de productos y/o experiencias turísticas y aplican tanto para emprendimientos turísticos emergentes como para los consolidados en distintas escalas territoriales.

Al respecto, Narváez, Fernández y Senior (2008) señalan que la asociatividad es clave en la conducción de procesos emergentes, particularmente en aquellos de índole local dado que permite la ampliación de capacidades endógenas de desarrollo local, promueve dinámicas locales de proximidad sustentadas en recursos compartidos, en la competencia y cooperación, confianza, compromiso, trabajo en equipo y visión compartida.

Lucero y Torres (2020) resaltan como componentes del proceso asociativo, aplicado en Áreas Naturales Protegidas con capacidades turísticas: la voluntad, confianza, gobernanza, articulación, definición de un territorio y el esfuerzo colectivo. Estos componentes, según los autores, deben ser desarrollados conjuntamente por tres tipos de actores: 1. Sociales (la comunidad), 2. Públicos (instituciones gubernamentales,

educativas y de investigación) y 3. Privados (empresarios); lo que permitirá la confluencia de esfuerzos y capacidades.

Por su parte, Fernández y Narváez (2011), proponen un modelo asociativo en turismo, cuya implementación sugiere cuatro fases: 1. Promoción de la asociatividad, 2. Integración del grupo de empresas, 3. Diseño del proyecto y 4. Ejecución. Asimismo, señalan como principios y valores del modelo: confianza entre los empresarios, trabajo en equipo, visión común, integración con otras organizaciones locales, confianza, cooperación, solidaridad, integración, conciencia grupal, transparencia y participación; elementos relacionados con el capital social.

En esa misma línea de ideas de orden metodológico, en tres casos de estudio dirigidos al fortalecimiento de cadenas de valor de turismo (CEPAL, 2017), se sugieren las siguientes fases: (1) el diagnóstico de la cadena de valor que implica el conocimiento del contexto, la caracterización de la cadena de valor y de sus eslabones, identificación de retos; (2) análisis de restricciones para el escalamiento, (3) identificación de buenas prácticas internacionales; (4) definición de programas, estrategias y líneas de acción y (5) priorización de la implementación de estrategias, a partir de la estimación de costos relativos, plazos e impacto. En todos los casos, se concluye que el escalamiento y diversificación de los destinos no es posible sin la articulación de los eslabones involucrados.

Lo hasta aquí expuesto reúne algunos elementos teóricos y empíricos que sustentan el impulso de la asociatividad y más en concreto, de las redes colaborativas y horizontales para la diversificación y posicionamiento del turismo; no obstante, al mismo tiempo de exponer sus ventajas, se reconoce también que la articulación no es automática ni espontánea; se requiere de la construcción y apropiación de procesos basados en compromiso, confianza e interés por el bien común; cuyo derrotero implica el (re)conocimiento del entorno y el (re)conocimiento de los otros. Iniciar procesos de asociatividad al margen de estos aspectos es mera simulación. Es así que, para el desarrollo e implementación de cualquier iniciativa articulada, se torna fundamental la identificación de los actores involucrados, directa e indirectamente (Zepeda-Domínguez et al., 2017), así como la aproximación a sus intereses y anhelos; lo cual se logra a partir del diagnóstico social.

*El diagnóstico social y análisis de involucrados en la construcción de redes horizontales*

El desarrollo e implementación de iniciativas colectivas pasa por distintas etapas, que de manera general se resumen en: diagnóstico, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación. Para la realización de todas ellas, existen diversos métodos, técnicas y herramientas participativas.

En términos genéricos, el diagnóstico se resume en la acepción “conocer para actuar” (Martínez et al., 2009; Aguilar y Ander-Egg, 2001), por lo que su propósito es recopilar, sistematizar y analizar información para la toma de decisiones. Dicha información está relacionada con datos generales, de espacio, tiempo, de aspectos socioeconómicos y técnicos y productivos (Selener et al., 1997). En este sentido, los diagnósticos se pueden clasificar en: comunitario-territorial, que fue abordado ampliamente en el capítulo 2 de este libro; de aspectos sociales que son del interés de este capítulo, de manejo de recursos naturales, de sistemas de producción, de producción animal, de aspectos de género, de comunicación y extensión, entre otros (Geilfus, 2002).

El presente texto, se concentra en el diagnóstico social como un componente estratégico para el logro de la gestión social de bienes patrimoniales y la asociatividad. En este sentido, el diagnóstico social cobra relevancia porque si bien la presencia de bienes patrimoniales es condición *sine qua non* para la práctica turística, la movilización, proyección y permanencia de los mismos dependen de los sujetos sociales que los producen y reproducen y/o que influyen en la toma de decisiones en torno a éstos.

Desde la disciplina del trabajo social, el diagnóstico social se entiende como “el proceso que sintetiza, interpreta y conceptualiza la naturaleza y magnitud de las necesidades sociales en sus efectos, génesis y causas personales y sociales” (Díaz y Fernández, 2013: 433); como proceso, el diagnóstico social 1) integra un conjunto de acciones, que van más allá de la recopilación de datos, dirigidas a la comprensión y valoración de las realidades observadas; 2) implica la disposición de información en suficiente cantidad y calidad y 3) está relacionado con la planificación de intervenciones al ser su fundamento. En este orden de ideas, en el contexto de la gestión de bienes patrimoniales, que es la perspectiva que la autora asume, el diagnóstico social se define como el (re)conocimiento de los sujetos sociales, llámense individuos y/o grupos formalmente constituidos, o no, vinculados a una iniciativa o emprendimiento, vigente o



potencial, para la toma de decisiones y acuerdos. Cabe destacar que el re-conocimiento no se refiere únicamente a la identificación nominal de los involucrados, sino también a la comprensión de sus intereses, expectativas, anhelos y sentipensares en general. En el presente trabajo, el diagnóstico social y organizacional se consideran equivalentes, por tanto, dichas acepciones se utilizan de forma indistinta a lo largo del texto.

Existen varias técnicas que pueden ser utilizadas para la realización del diagnóstico social, cuya elección dependerá de las características del grupo social, del tiempo y recursos disponibles, entre otras cosas. Las técnicas que se sugieren son: análisis de involucrados, diálogo semi-estructurado, perfil de grupo, árbol de problemas, análisis FODA, principalmente (Geilfus, 2002).

El análisis de involucrados, también llamado mapeo de actores (Zepeda-Domínguez et al., 2017; Ortíz et al., 2016; Tapella, 2007), es una técnica útil para complementar el diagnóstico social y consiste en identificar, clasificar y cualificar a los actores que inciden en un territorio, o sobre proyectos e iniciativas en particular, sean actuales o potenciales. Esta técnica permite el reconocimiento de: 1) personas, grupos o instituciones (locales y extra locales) con las que un grupo social, a cargo del diseño e implementación de iniciativas, se vincula; 2) agentes sociales interesados y/o afectados por algún problema, iniciativa o posible solución y 3) quienes pudieran intervenir en las decisiones de otros. En otras palabras, a través del análisis de involucrados, es posible representar entidades y relaciones sociales; es importante anotar que dicha representación no solo debe ser enunciativa, sino que debe aportar suficiente información de utilidad para perfilar las mejores estrategias de gestión entre los actores involucrados (Gómez, 2012).

En términos generales, el análisis de involucrados implica tres acciones a seguir para su desarrollo: 1) identificación y clasificación de actores, 2) caracterización de las relaciones entre actores, actuales o potenciales y 3) definición de plan de acción o de estrategias de gestión y de vinculación (Ortíz et al., 2016; Gómez, 2012).

La primera acción consiste en enunciar a todos los actores involucrados, esto puede hacerse a través de lluvia de ideas, encuestas o entrevistas. Posteriormente, los actores identificados se clasifican, de acuerdo con los intereses de los participantes, en grupos de pertenencia, aglomerados o *clústers* de actores.

A manera de sugerencia, los involucrados pueden clasificarse por sector: público, privado, social, académico, medios de comunicación, económico, político, técnico,

social (Ortíz et al., 2016); actor gubernamental, no gubernamental, de cooperación, privado, empresarial, particular, social, comunitario (Algranati et al., 2012); productivo, gobierno, OSC (organizaciones de la sociedad civil) y académico (Tavares-Martínez y Fitch-Osuna, 2019); por su origen: local, regional, nacional, internacional, multinacional (Algranati et al., 2012); por esferas de acción o de influencia: esfera económica, esfera político-institucional y esfera social (Tavares-Martínez y Fitch-Osuna, 2019); actores colectivos, instituciones gubernamentales, actores locales, empresariales, actores productivos, extraproductivos, organizaciones sociales y religiosas (Rodríguez y Heizen, 2017); Gobierno municipal, nacional, departamental, organizaciones sociales y comunitarias, empresas privadas y ONG (Sepúlveda y Guerra, 2014), entre otras posibilidades.

En cualquiera de los casos anteriores, como segunda acción del proceso, se caracterizan o cualifican los tipos de relaciones entre los actores. La tipología de relaciones responde a diversos criterios (Tavares-Martínez y Fitch-Osuna, 2019; Rodríguez y Heizen, 2017; Zepeda-Domínguez et al., 2017; Sepúlveda y Guerra, 2014; Tapella, 2007) entre ellos se sugieren los siguientes:

- 1) Poder e influencia, relacionados con la capacidad de incidir –facilitando o limitando las acciones– sobre la planeación, diseño, ejecución o evaluación del proyecto o intervención. Este criterio puede clasificarse en: i) alto, medio, bajo; ii) dominante, fuerte, influyente, inactivo, respetado, vulnerable, marginado; iii) el más influyente, muy influyente, influencia moderada, alguna influencia, poca o ninguna influencia, desconocida.
- 2) Relaciones predominantes respecto al proyecto: a favor (predominan relaciones de confianza y colaboración mutua), indeciso/indiferente, en contra (predominan relaciones de tensión y/o conflicto).
- 3) Posición de los actores: Apoyo activo, apoyo pasivo, indeciso, oposición pasiva, oposición activa, desconocida.
- 4) Interés: el más interesado, mucho interés, interés moderado, algún interés, poco o ningún interés, desconocido.
- 5) Temporalidad de la relación: permanentes, ocasionales o intermitentes e inexistentes
- 6) Intensidad, relacionada con el grado de importancia o cercanía en su relación con la comunidad: relaciones fuertes o débiles.

7) Recursos intercambiados: políticos, económicos, técnicos, administrativos y/o ideológicos.

Finalmente, la tercera acción del proceso implica el consenso entre los participantes respecto a la definición del plan de acción que integre las actividades que se realizarán para movilizar el interés de los involucrados, sostener el compromiso de los interesados, minimizar la oposición pasiva y activa, aprovechar a los participantes activos, construir alianzas, implementar estrategias de negociación o de fortalecimiento de capacidades, entre otras.

En resumen, el análisis de involucrados permite la toma de conciencia de las relaciones sociales en torno al yo y los otros y, con ello, el reconocimiento de actores afines y eventuales aliados, así como detractores o posibles amenazas en el diseño e implementación de iniciativas comunitarias (Rodríguez y Heizen, 2017). Del mismo modo, a partir del análisis de involucrados es posible definir las responsabilidades en el diseño, planeación y ejecución de proyectos e iniciativas (Geilfus, 2002). Es así que el empleo de los mapas de actores es útil en diversas áreas, tales como la gestión de recursos (Campos et al., 2013), la construcción de políticas públicas (Sepúlveda y Guerra, 2014; Gómez, 2012) y la práctica turística. En esta última se adscribe el presente trabajo.

## **Metodología**

El análisis de involucrados se inscribe en la necesidad general de conocer a los actores implicados en el diseño e implementación de intervenciones. Es así, que para cumplir el objetivo propuesto se emplearon las siguientes técnicas, que se complementan unas con otras: Perfil de los integrantes del grupo, perfil del grupo social y análisis de involucrados (Geilfus, 2002).

Para cubrir los primeros dos aspectos se realizaron entrevistas semiestructuradas, dirigidas a conocer las generalidades de los integrantes de cada grupo, así como para integrar información sobre los aspectos organizativos de cada grupo y sus expectativas respecto al trabajo en red. En términos generales, los instrumentos incluyeron cuestionamientos sobre aspectos socioeconómicos, de ocupación y de capacidades digitales; así como de asignación de responsabilidades, toma de decisiones, resolución

de conflictos, experiencia en el trabajo en red, intereses, etc. Las entrevistas se aplicaron a los integrantes de los cuatro grupos de forma individual, durante el mes de septiembre del 2020, este esquema de realización permitió la triangulación de la información.

Por otra parte, el análisis de involucrados se realizó para conocer las interacciones que cada grupo tiene, dentro y fuera de éste, con personas, grupos y/o instituciones (Geilfus, 2002). Esta información fue relevante para valorar la experiencia y expectativa de cada grupo en torno a la práctica turística y al trabajo en red.

El análisis de involucrados también se realizó en el mes de septiembre del 2020, en dos sesiones de taller participativo por grupo. Éste se desarrolló a partir de las siguientes preguntas generadoras: ¿con qué personas, grupos e instituciones –dentro y fuera de la comunidad- el grupo [nombre] interacciona o podría hacerlo para la gestión de un proyecto turístico en red? Con base en las respuestas de los participantes, se empleó como pregunta complementaria la siguiente: ¿qué personas, grupos y/o instituciones –dentro y fuera de la comunidad- pueden favorecer u obstaculizar el proyecto turístico en red? Esto con la finalidad de promover la reflexión entre los integrantes de grupo y agilizar la siguiente fase.

Dichas preguntas promovieron una lluvia de ideas en la que los integrantes de los respectivos grupos enlistaron nombres de personas, grupos y/o instituciones. La información se anotó en rotafolios y posteriormente, para cada actor identificado, los participantes reflexionaron en torno a: 1) la valoración de la interacción, 2) la frecuencia de la interacción y 3) el propósito de la misma; esta información se concentró en matrices de doble entrada. Cabe hacer mención que la información obtenida en las sesiones participativas fue complementada con las entrevistas realizadas previamente. En la Tabla 1 se presentan las preguntas generadoras y respuestas sugeridas para dirigir la reflexión y el acopio de información.

**Tabla 1**

*Preguntas generadoras trabajadas en los talleres participativos con los grupos de estudio*

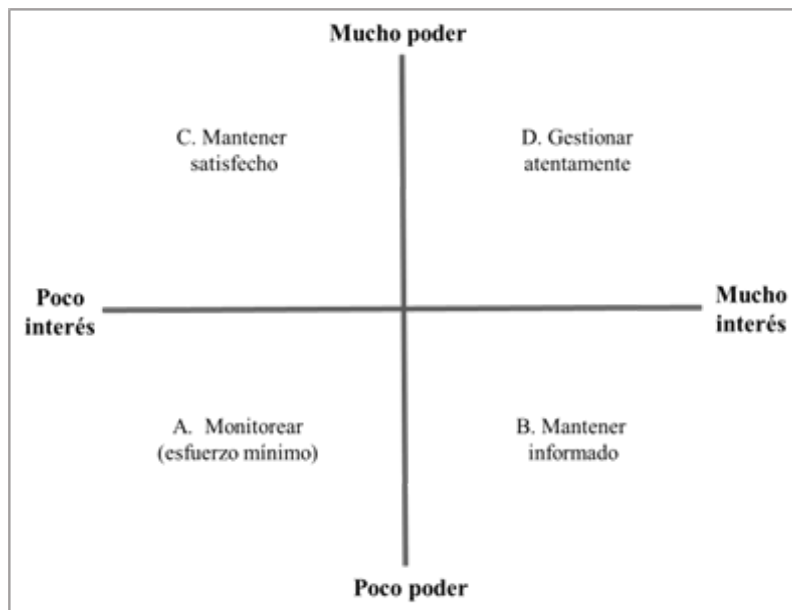
PREGUNTAS GENERADORAS	RESPUESTAS SUGERIDAS
¿Cómo valoran la interacción con “x” [persona, grupo y/o institución]?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiva, relacionada con colaboración, apoyo, respaldo</li> <li>- Negativa, con presencia de tensiones, conflictos, dificultades varias</li> <li>- Indiferente</li> </ul>
¿Con qué frecuencia interactúan con cada actor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanente</li> <li>- Esporádica o intermitente e</li> <li>- Inexistente</li> </ul>
¿Cuál es el propósito principal de la interacción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción y/o difusión</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Seguimiento</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Financiamiento</li> <li>- Gestión</li> <li>- Intercambio de información</li> </ul>

Es importante señalar que las preguntas sugeridas fueron indicativas y no limitativas; aunque la decisión de acotarlas respondió al interés de hacer contrastable la información entre los grupos.

Una vez que se completó la información relacionada con los involucrados; se procedió a valorar la influencia y el interés de los mismos respecto a la implementación de la red horizontal; esto con la finalidad de visibilizar que actores pueden, o podrían, apalancar u obstaculizar el proyecto de asociatividad en el ámbito turístico regional. Para esta reflexión se tomó como base la matriz de poder/interés (PMI, 2008) que, como su nombre lo indica, concentra a los involucrados con base en dos criterios: 1) su nivel de autoridad en la toma de decisiones (poder) y 2) su nivel de interés (preocupación) en relación a los resultados de una intervención. A partir de lo anterior, la matriz permite perfilar acciones encaminadas a la gestión de los involucrados, ya sea para aumentar el apoyo de éstos hacia el proyecto o iniciativa y/o para atenuar los impactos negativos que pudieran derivar de su acción (Figura 1); estos elementos forman parte de la tercera acción del proceso de análisis referida en el apartado conceptual del presente texto.

## **Figura 1**

*Matriz de poder/interés*



Nota: Adaptado de Matriz de Poder/Interés de los interesados de PMI (2008)

Es importante señalar que el trabajo de campo se realizó durante la contingencia sanitaria del 2020, por lo que algunas de las entrevistas se realizaron de forma presencial, participando únicamente el entrevistador y el entrevistado, y otras a distancia, a través de llamadas telefónicas o virtuales. En lo que respecta a los talleres participativos realizados, dos por grupo, se restringieron a un máximo de 10 personas por sesión. Con este arreglo metodológico, fue posible la obtención de la información sin poner en riesgo la salud de los participantes.

La logística y el alto grado de participación en el diagnóstico, tanto de los grupos como de sus integrantes –en pandemia - fue posible, en primer lugar, porque se contó con el apoyo de jóvenes oriundos que se desempeñaron como enlaces comunitarios en cada uno de los grupos y, en segundo lugar, gracias al trabajo previo existente entre éstos y la investigadora, de tal forma que al inicio del proceso ya existían algunos lazos de confianza entre los participantes.

## **Resultados**

### *Quiénes somos y qué buscamos en el turismo: Caracterización de los grupos de trabajo*

En este acápite se presentan las características de los grupos de trabajo. Como se puede observar en la tabla 2, la composición de los grupos es heterogénea respecto a sus características socioeconómicas y culturales; a partir del trabajo de campo se observó que estas diferencias inciden en las representaciones sociales compartidas, o no, en diversos planos y, por tanto, en las actuaciones de los sujetos y grupos sociales.

En el caso de los grupos de *Yoloaltépetl* y *Mady ni Mui*, presentan similitud por su ascendencia étnica, el primero de origen nahua y el segundo Yumhú (Otomí). Esta característica se expresa en la diversidad de bienes patrimoniales bioculturales, enunciados en el capítulo anterior, que están presentes en las comunidades de origen de ambos grupos. Es así que los objetivos de interés de estos grupos están vinculados al fortalecimiento de la identidad y a la permanencia de su patrimonio biocultural, expresado en su lengua, su vestimenta y sus prácticas productivas y alimentarias tradicionales. Su actuación es colectiva y está dirigida, en general, al bien común.

Por su parte, tanto Experytur como Conquista Tour Teacalco están integrados por personas de ascendencia no indígena, por lo menos no de reconocimiento explícito entre los participantes. Es así que los integrantes de ambos grupos están vinculados a prácticas productivas, artesanales, artísticas y empresariales, fundamentalmente de carácter individual o familiar.

**Tabla 2**

*Características generales de los cuatro grupos de trabajo*

<b>Características / grupos</b>	<b>Mady ni Muy</b>	<b>Yoloaltepetl</b>	<b>Teacalco</b>	<b>Experytur</b>
Municipio	Ixtenco	Chiautempan	Teacalco	Humantla
Localidad	Ixtenco	Tlalcuapan	Teacalco	Centro
Tiempo de integración grupal	0.5 años	10 años	0.5 años	2 años
Integrantes	4	8	8	7
Hombres	0	3	7	6
Mujeres	4	5	1	1
Edad (promedio)	42	47	43	49
Escolaridad (años promedio)	9	12.3	11.6	12.7
Adscripción indígena	Si	Si	No	No
Patrimonio	Biocultural	Biocultural	Natural - cultural	Cultural
Principales redes sociodigitales	Facebook, WhatsApp	Facebook, WhatsApp	Facebook, WhatsApp	Facebook, WhatsApp, Instagram
Acceso internet*	Ocasional, regular	Ocasional, regular	Permanente-regular	Permanente-regular
Grado de apropiación de redes sociodigitales	Bajo	Medio	Medio	Medio

La toma de decisiones en el caso de los dos primeros grupos *Yoloaltépetl* y *Madi ni Muy* es colectiva, donde están presentes los usos y costumbres, las jerarquías comunitarias y diversos mecanismos institucionalizados relacionados con los sistemas de cargos, propio de las comunidades de origen indígena y que siguen presentes en Tlaxcala (González, 2011).

A partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, se observó que la forma en la que los grupos sociales se organizan e interactúan, entre ellos y con otros, también es diferenciada dadas las características socioeconómicas de los cuatro grupos de estudio y el tiempo de integración grupal. En su caso, *Yoloaltépetl* tiene más de 10 años de haber sentido y pensado la necesidad de trabajar colectiva y colaborativamente. Su preocupación inicial fue de carácter ambiental, luego social y en la actualidad, aquello que los aglutina es el fortalecimiento de su identidad como pueblo nahua, expresada en su lengua, vestimenta, cocina, artesanías y sus sistemas productivos, principalmente.



Por otro lado, el grupo Experytur, a la fecha de las entrevistas, tenía dos años de haberse integrado. Su escolaridad promedio es de 12.7 años, lo que los hace el grupo con mayor nivel educativo, esto se traduce en mayor dominio de dispositivos tecnológicos y digitales. Cada uno de los integrantes de este grupo, procedente de Huamantla, Tlaxcala, tiene una profesión u oficio –Pintor, alfombrista, panadero tradicional, titiritero, artesano, escultor y bordadora– que pretenden vincular a la práctica turística; posibilidad que se acrecienta por tratarse Huamantla de un Pueblo Mágico.

En lo que respecta a la estructura organizativa de los grupos, en *Yoloaltépetl* y *Mady ni Muy*, existe participación de mujeres y jóvenes; mientras que en Experytur y Conquista Tour Teacalco son mayoritariamente hombres quienes conforman los grupos, con edad promedio de 49 años. Los años de escolaridad son menores en el grupo que opera en Ixtenco (nueve años) respecto a los otros tres, cuyos promedios son superiores a los 11 años. En general, en los casos de *Mady ni Muy* y de Conquista Tour Teacalco, ambos de reciente creación, presentan un nivel organizativo limitado, pero no por ello son menos entusiastas que los otros grupos.

Dadas las características socioeconómicas y culturales de los cuatro casos de estudio, las capacidades digitales de estos son variables, de tal forma que el uso y acceso de tecnologías de información y comunicación (TIC's) es más común y frecuente en los grupos de Experytur, Conquista Tour Teacalco e incluso *Yoloaltépetl* y menos en *Mady ni Muy*.

En relación a los intereses y expectativas que los sujetos de estudio tienen respecto al trabajo en red, pese a sus diferencias organizacionales, laborales y culturales, los integrantes de los cuatro grupos reconocen la importancia del trabajo colaborativo con otros grupos que también trabajan en turismo; particularmente relevante es el reconocimiento de poder aprender de las experiencias de otros. Cabe señalar que en algunos casos, los entrevistados denotaron confusión respecto al concepto de red; esto quedó evidenciado en los talleres cuando, al preguntar lo que para ellos significaba trabajar en red, algunos integrantes no respondían, decían que no sabían o, incluso, un participante respondió que eso se refería a “trabajar por internet” Se asume que esta respuesta estuvo influenciada por el cambio en los procesos y actividades derivados de la contingencia sanitaria, condición que incidió en el paso -de lo presencial a lo virtual-. El haber identificado esta situación “confusa” respecto al concepto, permitió

el diálogo y a partir de ello la definición colectiva de lo que significaba el trabajo en red, entendiendo esto como el conjunto de actividades que realizarían los participantes en colaboración con otros, con el propósito de impulsar las actividades turísticas de los grupos integrantes.

Aunado a la definición conceptual colectiva, se reflexionó sobre las ventajas y/o desventajas del trabajo en red, cuyo resultado aludió, desde distintas expresiones, una valoración positiva; es decir, que los participantes de los cuatro grupos, coincidieron en que el trabajar en conjunto y en colaboración les permitiría “atajar” los problemas más fácilmente y también a los turistas y visitantes; además se mencionó que, mientras más cercana sea la red, menos oportunidades se les “escaparán” esto así “porque si unos no nos enteramos, otros si y luego nos lo pueden compartir y así todos ganamos” Esto, a decir de los grupos, aplica para capacitaciones, financiamiento, clientes, apoyos, etc.

A partir del reconocimiento de los grupos, de sus cualidades, de su estructura organizativa, de los bienes patrimoniales que cada uno posee y de sus expectativas, fue posible cavilar en torno a que los distintos grupos de trabajo no duplican el patrimonio asociado a la práctica turística, sino que lo complementan; esto así porque cada grupo y cada lugar, así como sus expresiones culturales, tienen sus particularidades asociadas al territorio local. En otras palabras, los grupos de la red en construcción comparten elementos culturales de interés turístico — como pueden ser artesanías, alimentos y bebidas tradicionales, formas de producción, entre otros — pero cada uno de ellos le impregna su sello propio; el ser conscientes de esta condición evita la competencia y promueve la colaboración y el apoyo mutuo.

#### *Análisis de involucrados: reconocer - nos para actuar*

El análisis de involucrados se realizó con cada uno de los grupos, por separado, y luego fue validado de forma conjunta entre representantes de grupo (Figuras 2 a 5). Este fue un ejercicio de gran valía para el diseño de un proyecto turístico en red, porque permitió reconocer a las personas, grupos e instituciones con las que cada grupo interacciona, pero más importante y significativa fue la caracterización de las relaciones y la definición de un plan de trabajo *a posteriori*.

Las Tablas 3 a 6, integran los resultados de la primera y segunda fase del análisis de involucrados, de cada grupo, descritas en el apartado teórico como acciones del proceso. En las columnas se observan: (1) los actores identificados por los integrantes del grupo. Recordar que la pregunta detonadora fue la siguiente ¿con qué personas, grupos e instituciones –dentro y fuera de la comunidad- el grupo [nombre] interacciona o podría hacerlo para la gestión de un proyecto turístico en red?; (2) el grupo de pertenencia de dichos actores, en otras palabras, su clasificación; (3) la frecuencia de las interacciones; (4) la relación predominante y (5) el propósito de la interacción. Algunos de los nombres fueron cambiados u omitidos para guardar la confidencialidad de la información compartida por los grupos.

Como puede observarse en las tablas, los actores con los que cada grupo interacciona son diversos y sus relaciones son heterogéneas; en suma, los grupos de estudio mencionaron un total de 77 actores, de los cuales algunos de ellos fueron nombrados por más de uno, este fue el caso de dependencias gubernamentales (como la Secretaría de Turismo; Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas – CONANP; y de Ecología) y académicas (como El Colegio de Tlaxcala, A. C.), por lo que al eliminar los nombres duplicados se obtuvo un listado global de 69 actores. En realidad, el dato numérico no es tan relevante como lo es la posibilidad de dimensionar el alcance que tiene la red en construcción, no solo a nivel local o estatal, sino también en el ámbito internacional.

Figura 2

Grupo Yoloaltépetl, lluvia de ideas

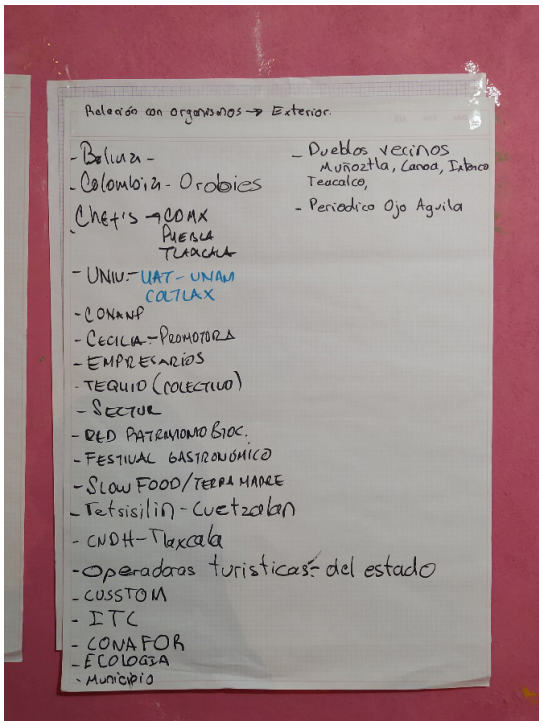


Figura 3

Grupo Mady ni Muy, lluvia de ideas

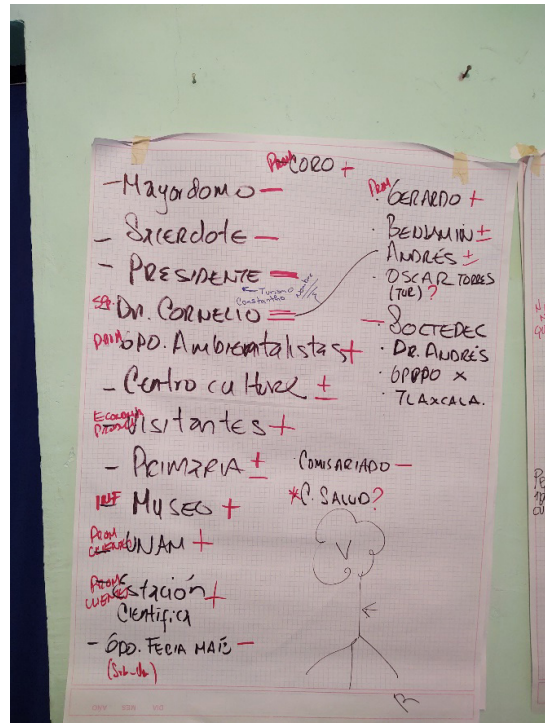


Figura 4

Conquista Tour Teacalco, caracterización de las interacciones

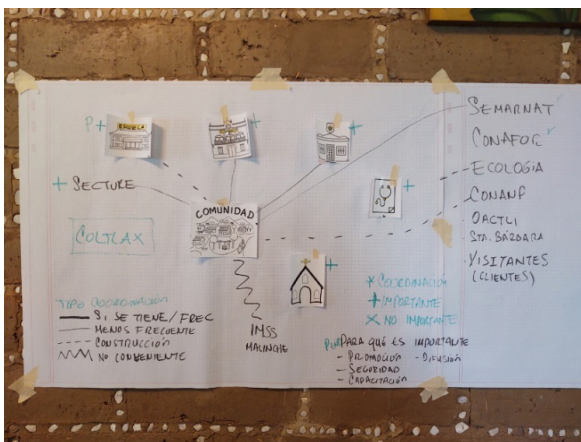
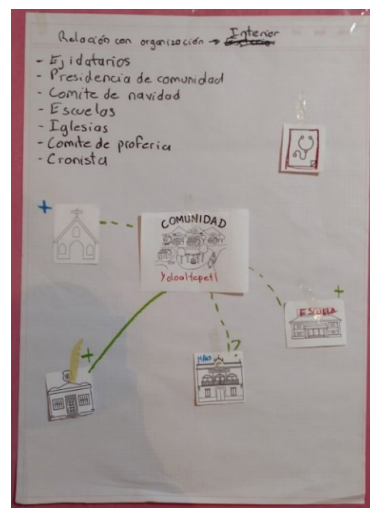


Figura 5

Grupo Yoloaltépetl, caracterización de las interacciones



**Tabla 3**

*Características y atributos de los actores involucrados con el grupo Yoloaltépetl*

Involucrados	Grupo de pertenencia / clasificación	Frecuencia	Relación predominante	Propósito de la interacción
Cronista	Individual	Permanente	+	Información
Ejidatarios	Social	Permanente	-	Gestión de proyectos
Cecilia Barosio	Individual	Esporádica	+	Gestión de proyectos
Chef's (Tlaxcala, Puebla, CdMx)	Individual	Permanente	+	Venta y promoción
Presidencia municipal	Institucional	Esporádica	?	Gestión de proyectos, información, promoción
Presidencia de comunidad	Institucional	Permanente	+	Gestión de proyectos, información
Iglesia	Institucional	Esporádica	?	Información
SECTURE	Institucional	Esporádica	?	Promoción, capacitación
CONANP	Institucional	Esporádica	-	Gestión de proyectos
CONAFOR	Institucional	Esporádica	+	Gestión de proyectos
ECOLOGÍA	Institucional	Esporádica	?	Información
ITC	Institucional	Esporádica	+	Gestión de proyectos
CNDH	Institucional	Esporádica	+	Promoción
Empresarios	Privado	Permanente	+	Promoción
Operadoras turísticas	Privado	Permanente	+	Ventas
Perioódico Ojo de Agua	Privado	Esporádica	+	Promoción
Comité de navidad	Social	Esporádica	?	Información, promoción
Comité pro feria	Social	Inexistente		Promoción
Tequio	Social	Permanente	+	Promoción, venta de productos, intercambio de experiencias
Slow Food / Terra Madre	Social	Esporádica	+	Promoción, gestión de proyectos
Tetsisilin	Social	Esporádica	+	Intercambio de experiencias
Orobies - Colombia	Social	Permanente	+	Intercambio de experiencias
Comité Festival Gastronómico	Social	Esporádica	+	Gestión, promoción
Centro de salud	Público	Inexistente		Información
Centros educativos locales	Academia	Esporádica	+	Información, capacitación
Centro educativo estatal 1	Academia	Permanente	+	Gestión de Proyectos
Centro educativo estatal 2	Academia	Esporádica	+	Gestión, capacitación
Centro educativo nacional 1	Academia	Esporádica	+	Gestión de Proyectos
Red Patrimonio Biocultural	Academia	Esporádica	+	Gestión de Proyectos, información
Centro educativo internacional	Academia	Esporádica	+	Intercambio de experiencias, gestión de proyectos

**Tabla 4**

*Características y atributos de los actores involucrados con el grupo de Mady ni Muy*

Involucrados	Grupo de pertenencia / clasificación	Frecuencia	Relación predominante	Propósito de la interacción
Actor 1	Individual	Esporádica	--	
Artesano 1	Individual	Esporádica	+	Promoción
Artesano 2	Individual	Esporádica	?	
Artesano 3	Individual	Esporádica	?	
Visitante	Individual	Esporádica	+	Promoción
Mayordomo	Individual / Institución	Esporádica	-	
Sacerdote	Individual / Institución	Esporádica	-	
Presidente municipal	Individual / Institución	Esporádica	-	
Comisariado	Individual / Institución	Esporádica	-	
Empresa	Privado	Inexistente		
Grupo Ambientalista	Social	Permanente	?	Promoción
Grupo de promoción cultural	Social	Esporádica	-	
Coro	Social	Esporádica	+	Promoción
Centro Cultural	Público	Esporádica	?	
Museo	Público	Esporádica	+	Información
Centro de Salud	Público	Esporádica	?	
Centro educativo estatal 1	Academia	Permanente	+	Gestión de proyectos
Centro educativo nacional 1	Academia	Esporádica	+	Promoción
Centro educativo nacional 2	Academia	Esporádica	+	Promoción

Una vez identificados los actores con los que los grupos tienen algún tipo de relación; estos fueron clasificados y caracterizados, de acuerdo con distintos criterios. En primera instancia se identificaron siete tipos de actores: 1) individuales, que se refieren a personas; 2) institucionales que son entes gubernamentales; 3) individual/institucional, cuando se trata de representantes de instituciones –religiosas, políticas u otras–, pero donde la relación está referida a la persona; 4) privados, relacionados principalmente con empresarios; 5) públicos aquellos que otorgan algún tipo de servicio sin fin de lucro; 6) sociales tratándose de grupos con o sin constitución legal, pero que trabajan en colectividad y 7) académicos, siendo estos referentes locales, estatales o nacionales (Tabla 7).

**Tabla 5**

*Características y atributos de los actores involucrados con el grupo Experytur*

Involucrados	Grupo de pertenencia / clasificación	Frecuencia	Relación predominante	Propósito de la interacción
Gobierno estatal	Institucional	Permanente	+	
Gobierno municipal	Institucional	Permanente	-	Difusión, financiamiento, capacitación
SECTURE	Institucional	Esporádica	+	Difusión, financiamiento
CONACyT	Institucional	Inexistente		Información
INAH	Institucional	Inexistente		Información
Casa de Artesanías	Institucional	Esporádica	+	Difusión, financiamiento, ventas
ITC	Institucional	Permanente	+	Difusión, financiamiento, capacitación
ICATLAX	Institucional	Inexistente		Capacitación
SEPE	Institucional	Inexistente		Capacitación
Empresarios	Privado	Inexistente		Financiamiento
Asociación civil	Privado	Esporádica	-	Difusión
Coordinadora de entidades	Privado	Esporádica	-	Difusión
Centro educativo estatal 1	Academia	Esporádica	+	Capacitación, difusión, información
Centro educativo estatal 2	Academia	Esporádica	-	Difusión
Centro educativo estatal 3	Academia	Esporádica	-	Difusión

**Tabla 6**

*Características y atributos de los actores involucrados con el grupo Conquista Tour Teacalco*

Involucrados	Grupo de pertenencia / clasificación	Frecuencia	Relación predominante	Propósito de la interacción
Presidencia municipal	Institucional	Permanente	+	Capacitación y financiamiento
SECTURE	Institucional	Esporádica	+	Capacitación y Promoción
SEMARNAT	Institucional	Permanente	+	Capacitación
CONAFOR	Institucional	Inexistente		Financiamiento
Ecología	Institucional	Esporádica	+	Capacitación
CONANP	Institucional	Esporádica	+	Capacitación
Centro vacacional IMSS Malinche	Institucional	Inexistente		
Iglesia	Institucional	Inexistente		Promoción
Operadora turística	Privado	Esporádica	+	Promoción
Empresa	Privado	Esporádica	-	
Centro de salud	Público	Inexistente		Seguridad
Centros educativos locales	Academia	Esporádica	+	Promoción
Centro educativo estatal 1	Academia	Esporádica	+	Información, capacitación

**Tabla 7**

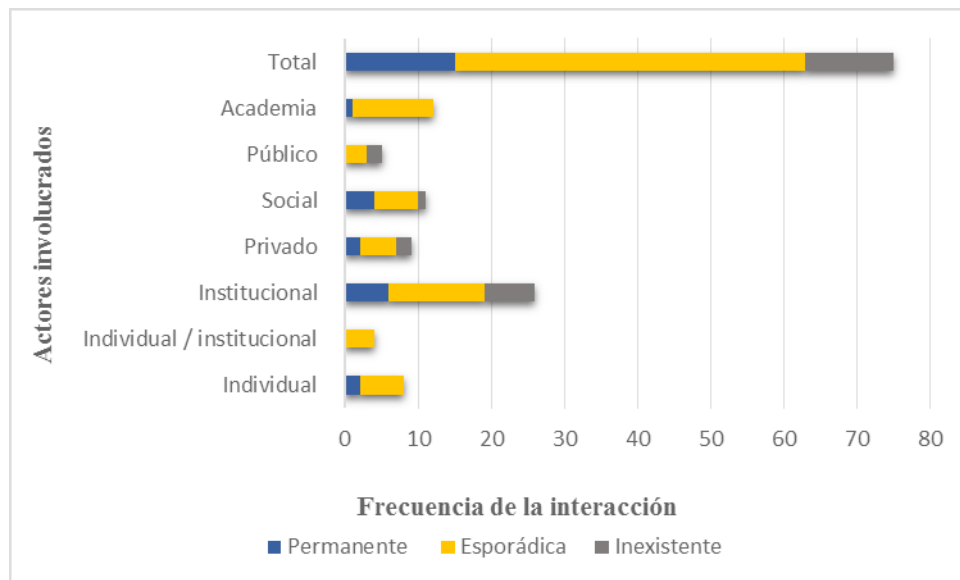
*Tipología de actores identificados por los grupos participantes*

<b>Tipo de actor</b>	<b>Mencionados</b>	<b>Válidos</b>
Individual	9	8
Individual / institucional	4	4
Institucional	26	20
Privado	9	9
Social	12	11
Público	5	5
Academia	14	12
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>69</b>

Respecto a la frecuencia de la interacción con los distintos actores identificados, se observó que predominan las relaciones esporádicas; esto es, aquellas que se promueven con un objetivo concreto que, al alcanzarlo la interacción se suspende temporalmente, hasta que sea promovida otra acción que los vincule mutuamente (Figura 6).

**Figura 6**

*Frecuencia de las interacciones con los actores involucrados*



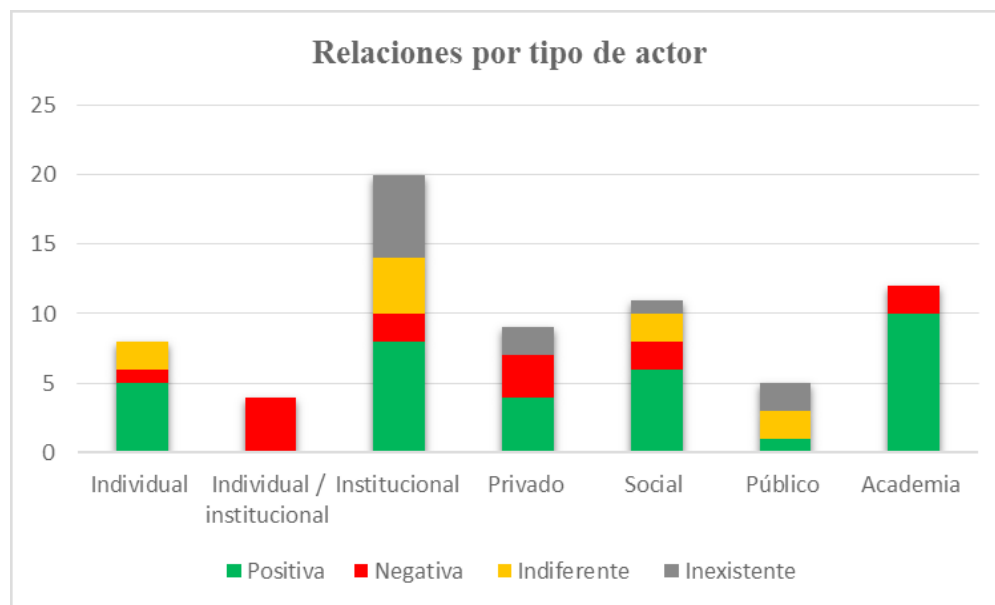
El análisis de involucrados, como parte del diagnóstico social de cara a la construcción de redes horizontales, realizado con los cuatro grupos de estudio, también posibilitó un



ejercicio reflexivo en cuanto a los atributos de las interacciones, que hasta septiembre del 2020 tenían los participantes. En este sentido, si bien los grupos de trabajo coincidieron en que la mayor parte de sus interacciones son esporádicas, también reconocieron que éstas son relaciones predominantemente positivas, valoradas así porque en estas es posible identificar cordialidad, colaboración o apoyo entre sus integrantes o representantes. Por el contrario, las relaciones negativas, de acuerdo a lo expresado por los participantes en los talleres, están asociadas a diferencias, tensiones o, incluso conflictos (Figura 7).

**Figura 7**

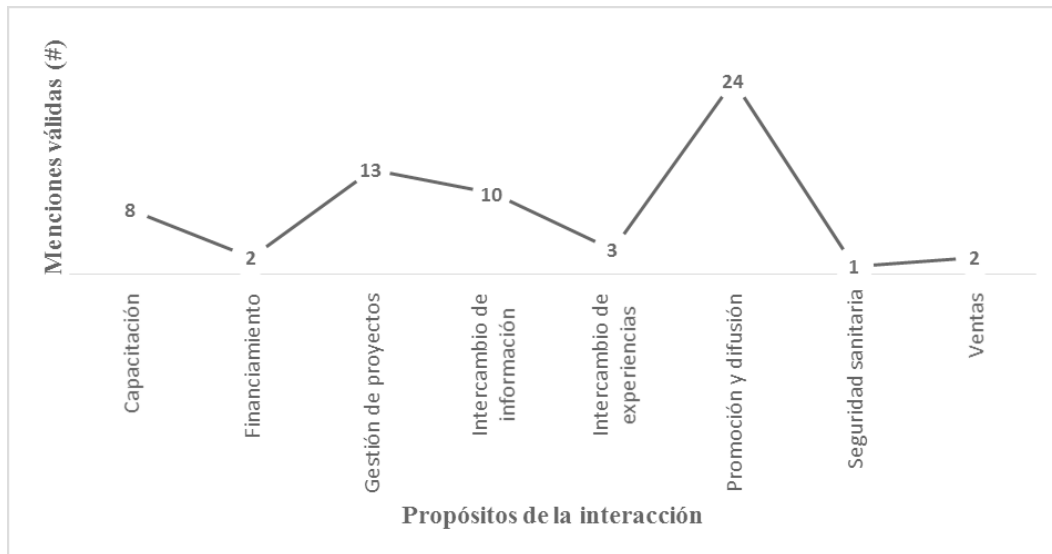
*Relaciones identificadas por tipo de actor*



Finalmente, en torno al propósito de la interacción, los grupos de estudio reconocieron ocho acciones/actividades que realizan, o pueden realizar, con los actores involucrados identificados durante el proceso de diagnóstico, que son: capacitación, búsqueda de financiamiento, gestión de proyectos, intercambio de información y de experiencias, promoción y difusión, seguridad sanitaria y ventas; siendo la prioritaria la de promoción y difusión (Figura 8).

**Figura 8**

*Propósitos de las interacciones identificadas por los grupos de estudio*

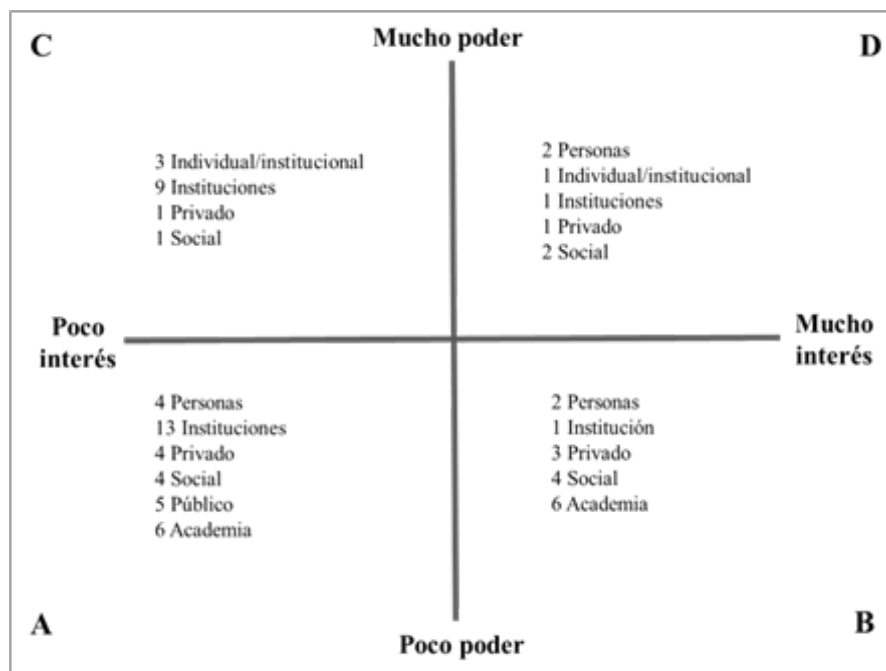


Respecto a la tercera fase del análisis de involucrados, que permite perfilar las acciones dirigidas a la gestión de involucrados, los resultados del trabajo de campo muestran que la mayor diversidad y cantidad de actores se ubican en los cuadrantes A y B, ambos de poco poder en la toma de decisiones (Figura 9). Recordar que poder se refiere al nivel de autoridad en las resoluciones que, de una intervención, se toman (PMI, 2008). Particularmente notoria es la consideración que hicieron los integrantes de los grupos de estudio de 22 instituciones, valorándolas de bajo interés por desarrollar y/o implementar un proceso asociativo en el ámbito turístico regional, lo que para los actores representa un “desperdicio de trabajo” porque “no apoyan para impulsar más las acciones realizadas”.

Los actores académicos también son ubicados en los cuadrantes A y B, donde aquellos que son considerados como muy interesados, representan actores con potencial de apalancamiento de los procesos, de tal forma que los grupos de estudio consideran que, lejos de solo mantenerlos informados como sugiere la metodología, la interacción con estos actores puede ser aprovechada para apalancar procesos locales y regionales, dado que su participación es activa, aunque a veces esporádica.

**Figura 9**

*Matriz poder/interés de los actores involucrados*



Con base en el análisis de los involucrados, los grupos de estudio consideran que es necesario plantear diversas estrategias que permitan potenciar las interacciones positivas permanentes y esporádicas y, en la medida de lo posible, atenuar aquellas que son valoradas como negativas. A continuación, se enuncian algunas de las acciones más relevantes propuestas por los grupos participantes:

1. Promover el diálogo abierto y permanente con los diferentes grupos de involucrados, no solo con aquellos de mucho poder, sino también con los que menos influencia tienen; esta acción tan sencilla y compleja a la vez, posibilitará, por un lado, el incremento de la participación en la toma de decisiones de aquellos actores con poco poder y, por otra parte, la construcción de alianzas con aquellos de mucho poder.
2. Identificar áreas de interés común entre los distintos involucrados, de tal manera que se reconozcan, clara y explícitamente, los objetivos de trabajo y que, de común acuerdo, se definan también las responsabilidades asociadas a dichos objetivos.
3. Fortalecer competencias y capacidades que potencien el trabajo grupal, sobre una base común de nociones y procesos (conceptos y metodologías).

4. Perfilear mecanismos de trabajo colaborativo que permitan, por un lado, fortalecer e incentivar las visiones y valores comunes, particularmente la confianza y reciprocidad entre los grupos y por otra parte, ensayar modelos de asociatividad de mayor alcance
5. Impulsar procesos que abonen al fortalecimiento manejo óptimo de recursos - naturales, humanos, financieros, físicos, etc. - definiendo incentivos para su uso, manejo y acceso común, pero también sanciones que los regulen.

## **Discusión**

A partir de los resultados expuestos, se reconoce que pese a las restricciones que puedan tener los participantes de cualquier grupo, tales como nivel socioeconómico, nivel educativo, condición laboral y familiar, etcétera; el trabajar en Red podría estimular la superación, o cuando menos la disminución de este tipo de restricciones, y otras más de orden tecnológico, técnico-productivo y de comercialización; aplicable esto también a la práctica turística (Lucero y Torres, 2020; Rodríguez y Cervilla, 2020; Fernández y Narváez, 2011; Valdivia-Altamirano, 2011; Sánchez et al., 2018; Narváez y Fernández, 2008).

En este orden de ideas, los objetivos comunes representan el catalizador para la movilización de las capacidades, los bienes patrimoniales, de los recursos financieros y físicos por parte de los actores sociales. En el caso de la Red en construcción referida en el presente texto, pese a la heterogeneidad de los cuatro grupos de estudio enunciada; el trabajo colaborativo permitió el reconocimiento de un territorio común, como lo es la Malintzi o *Matlalcueytl* y, a partir de ello, una memoria histórica, natural, ambiental y cultural compartida. Es así que la visión y los valores compartidos en torno a la Montaña madre, como algunos de los participantes la nombran, representan los precursores de capital social sobre el que se sustenta la red (Durston, 2002).

Aunado a lo anterior, a partir del diagnóstico social fue posible revelar que los grupos, poseen patrimonio compartido y expresiones culturales similares, pero no iguales. Dicha consciencia es un paso muy importante y necesario para el trabajo en red, porque permite romper con las nociones que fomentan la competitividad por encima de la cooperación. En este sentido Gómez-Díaz et al., (2019), señalan que la coopetición

es un modelo de trabajo sinérgico, en el que cada uno de los participantes aporta sus talentos, capacidades y recursos; donde la colaboración es el eje central para la competición. Este esquema de trabajo resulta de mucho provecho en el sector turístico, porque además de las ventajas que aporta a los distintos grupos, la sinergia incide en el desarrollo sostenible de los territorios turísticos (Chim-Miki et al., 2016); en un mejor manejo de los recursos naturales (Ramalho de Souza et al., 2019) y en desarrollo local (Silva y Maia, 2013), entre otros aportes que hacen de este modelo una estrategia eje de las redes turísticas (Chim-Miki et al., 2020).

En este mismo sentido, Pérez-Serrano et al. (2012) mencionan que el trabajo asociativo en el ámbito turístico, puede ser particularmente benéfico para los grupos emergentes, dado que la experiencia compartida de grupos con mayor trayectoria, posibilita que los grupos nóveles, aprendan de las buenas y malas prácticas pasadas, aprovechen el capital social de los grupos posicionados y accedan a capacitaciones u otros apoyos. En el presente estudio, lo referido por los autores quedó de manifiesto en el caso de los grupos *Mady ni Muy* y Conquista Tour Teacalco, que al ser de reciente creación se sienten apoyados y acompañados por los grupos de *Yoloaltépetl* y Experytur.

Respecto al análisis de involucrados, metodológicamente se corroboró su utilidad para visualizar el conjunto de personas, grupo u organizaciones vinculadas a una iniciativa, actual o potencial; esto redundó en el reconocimiento de aliados y detractores, pero sobre todo posibilitó la reflexión en torno a las relaciones que se construyen, su frecuencia y el potencial que éstas tienen para apalancar procesos colectivos de desarrollo turístico regional (Tapella, 2007).

En este sentido el grupo *Mady Ni Muy*, al ser de reciente creación, presenta una red limitada, sobre todo extendida hacia el interior de la comunidad y entre personas de su mismo ámbito social y familiar. Esto contrasta con el grupo de *Yoloaltépetl* de la comunidad de Tlalcuapan, cuya red trasciende el ámbito regional y nacional, al asumirse sus integrantes hermanados con grupos de Colombia y Bolivia con quienes han realizado intercambios culturales y convenios de colaboración de mutuo beneficio. En los casos de Experytur y Conquista Tour Teacalco, si bien tienen vínculos con actores de diferentes tipos como lo son: público, privado y académico; en ambos casos los participantes reconocieron que sus interacciones son esporádicas. Es así que, con base en la información generada y reflexionada, se discutieron acciones dirigidas a la gestión

de relaciones en torno a los distintos grupos de interés y a la mejora de la actividad turística que, en última instancia, son los propósitos del análisis de involucrados (Filipe et al., 2016; Amâncio et al., 2012; Gessa y Jiménez, 2011; PMI, 2008)

La heterogeneidad observada está relacionada con el contexto y con la trayectoria de cada uno de los grupos. Se ha mencionado ya que *Yoloaltépetl* tiene camino recorrido como grupo desde hace más de 10 años (2010), tiempo en el que sus experiencias individuales y colectivas han acrecentado su capacidad de acción (Chaparro, 2001), relacionada con conocimientos y habilidades para la gestión de recursos, pero más importante aún, durante el proceso han logrado consolidar confianza y reciprocidad que aglutina al grupo. Al respecto, es preciso señalar que si bien, durante el tiempo de vida de *Yoloaltépetl* algunos integrantes han desertado, otros más se han incorporado al grupo.

A partir del trabajo de campo se reconoce que la construcción de redes y de trabajo colaborativo es un proceso dinámico y complejo, cuya trascendencia – de lo individual a lo colectivo, de lo local a lo internacional - depende del reconocimiento de capacidades propias, personales y grupales, pero sobre todo de visiones y valores compartidos, tales como confianza y reciprocidad. Estos valores fueron señalados como los más importantes por los participantes de este estudio. Lo expresado por los participantes es coincidente con diversos autores quienes enfatizan, como principios para el trabajo en red los siguientes: la proximidad geográfica local, la confianza entre los integrantes y el trabajo en equipo (Fernández y Narváez, 2011); compromiso e interés común para el beneficio colectivo (Lucero y Torres, 2020), la cohesión social y toma de decisiones conjunta (Palafox-Muñoz y Arroyo-Delgado, 2020); diálogo, interacción y coordinación (CEPAL, 2017), principalmente.

## **Conclusiones**

El objetivo del presente estudio fue caracterizar a los grupos sociales interesados en la construcción de la REHT - Matlalcueyetl, así como a los actores con quienes los grupos están vinculados, actual o potencialmente, para la definición de acciones colaborativas, sustentadas en visiones y valores comunes. Al respecto, el objetivo fue cumplido a través del proceso de conocimiento y reconocimiento de los sujetos sociales, identificado éste como diagnóstico social.

El diagnóstico social involucra una serie de técnicas conducentes al acopio de información grupal, pero sobre todo dirigidas a la reflexión de los participantes en torno a ellos y los otros, a los que somos parte de y a los que podríamos ser. En este sentido, el análisis de involucrados permitió el abordaje sistemático de estos aspectos.

Se reconoce además, que el análisis de involucrados no solo posibilita la identificación nominal de interesados, sino también su valoración colectiva a partir de distintos criterios y el reconocimiento de acciones, aliados y detractores en torno a la implementación de una red de horizontal de turismo biocultural en Tlaxcala.

Metodológicamente, el estudio aporta elementos para validar la pertinencia del análisis de involucrados en el conocimiento de grupos sociales frente a la implementación de iniciativas, programas o proyectos turísticos; no obstante, se sugiere el uso complementario de otras técnicas como la entrevista y la observación participante, que en el presente trabajo permitieron complementar y profundizar la caracterización de los grupos, particularmente en torno a sus intereses, expectativas y valores, donde la confianza y reciprocidad destacaron abiertamente como elementos base para la asociatividad.

## Referencias

- Aguilar, M. y Ander-Egg, E. (2001). Diagnóstico social. Conceptos y metodología. Grupo Editorial Lumen. 2ª edición. Buenos Aires – México.
- Algranati, S., Bruno, D. y Lotti, A. (2012). Mapear actores, relaciones y territorios. Una herramienta para el análisis del escenario social. Cuadernos de Cátedra 3. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP.
- Atria, R. (2003). Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo. En Atria, R., Siles, M., Arriaga, I., Robinson, L. y Whitefors, S. (Compiladores). Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. Libros de la CEPAL, pp. 581- 590.
- Amâncio, S., Cintra, R., y Kramer, B. (2012). Stakeholders Analysis: Um novo campo de pesquisa no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(2),147-159. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504152255003>

- Barrientos, P. (2019). Estrategia de integración del pequeño agricultor a la cadena de exportaciones. *Semestre Económico*, 22 (51), 83-123.
- Campos, M., Suárez, J., y Ojeda, R. (2013). Modelo de gestión estratégica para la toma de decisiones en entidades agropecuarias. Implementación en una UBPC del municipio Martí (Parte I). *Pastos y Forrajes*, 36(1), 95-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=269127587008>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2017). Fortalecimiento de cadenas de valor rurales. CEPAL – FIDA.
- CESTUR (Centro de estudios superiores en Turismo). (2007). Elementos para Evaluar el Impacto Económico, Social y Ambiental del Turismo de Naturaleza en México. México.
- Chaparro F. (2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Ciência da Informação*, 30(1), 19-31.
- Chim-Miki, A., Batista-Canino, R. y Medina-Brito, P. (2016). Coopetición en un destino turístico de frontera entre Argentina, Brasil y Paraguay: el caso Poloiguassu. *Semestre Económico*, 19(40), 145-174. <https://doi.org/10.22395/seec.v19n40a6>
- Chim-Miki, A., Oliveira, R. y Farias, V. (2020). Elementos de coopetición en redes para circuitos turísticos. Evidencias empíricas de la Ruta Caminhos do Frio (Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29, 1076 – 1095.
- Díaz, E. y Fernández, P. (2003). Conceptualización del diagnóstico en Trabajo Social: necesidades sociales básicas. *Cuadernos de trabajo social*, 26 (2), 431 - 443.
- Dini, M. (2003). Plan operativo para el fomento de los clusters. CEPAL. <http://cepal.org/publicaciones/xml/9/32009/S180DP-L2788-P>
- Durston, J. (2002). El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Libros de la CEPAL. Chile.
- Fernández, G. y Narváez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, 10 (2), 295 – 308.
- Filipe, P., Dias, L. y Pereira, J. (2016). A participação de stakeholders no planeamento e gestão do turismo e da recreação em áreas protegidas: Fundamentos sobre o processo participativo. *Tourism & Management Studies*, 12(2), 96-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388746605011>



- Geilfus, F. (2002). 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. San José, Costa Rica: IICA.
- Gessa, A. y Jiménez, M. (2011). La gestión de las relaciones con los grupos de interés. Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20 (4), 753-771.
- Gómez, R. (2012). Gestión de políticas públicas: aspectos operativos. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 30(2), 223-236. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12023918011>
- Gómez-Díaz; J., García-Garnica, A. y Curiel-Avilés, G. (2019). Coopetencia, interaction of two antagonist relations. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 130-137. <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i1.1506>.
- González, I. (2011). Comunidad, sistema de cargos y proyecto social. Una propuesta analítica de sociedades locales en México. *Revista de Antropología Iberoamericana*, Madrid, 6(1), 88 - 114.
- Grueso, M., Hernán, J. y Garay, L. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional Documento de investigación no. 44. Universidad del Rosario. [https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI\\_44\\_5\\_2\\_10.pdf](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI_44_5_2_10.pdf)
- Lozano, F. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover Las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de relaciones internacionales, estrategia y seguridad*, 5(2), 161 – 191.
- Lucero, D. y Torres, A. (2020). Componentes de la asociatividad empresarial y gobernanza en Áreas Naturales Protegidas con capacidades turísticas. *Economía Sociedad Y Territorio*, 20(64), 843-864. <https://doi.org/10.22136/est20201597>
- Martínez-Luna, J. (2004). Comunalidad y desarrollo. Diálogos en la acción, segunda etapa. *Culturas populares indígenas*, 335 – 354.
- Martínez, R. Reyna, A. y Ramírez, B. (Coords.). (2009). Diagnóstico Social Comunitario. Serie Las Ciencias Sociales. UAIM, UAS y CP.
- Narváez, M., Fernández, G. y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57), 74 - 92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31011437006>

- Oliart, F., Molestina, C. Cusicanqui, J. (Coords). (1975). La empresa comunitaria Serie Desarrollo Institucional 4. IICA.
- OMT. Organización Mundial del Turismo. (2020). Barómetro del Turismo Mundial.
- ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). (2003). Desarrollo de conglomerados y redes de PYME. Subdivisión de Pequeñas y Medianas Empresas, División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica, Viena. [https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/sme\\_brochure\\_ES\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/sme_brochure_ES_0.pdf)
- Ortíz, M., Matamoro, V. y Psathakis, J. (2016). Guía para confeccionar un mapeo de actores. Bases conceptuales y metodológicas. Fundación Cambio Democrático.
- Palafox-Muñoz, A., y Arroyo-Delgado, M. V. (2020). Gobernanza y sustentabilidad social a través del turismo en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo, Baja California Sur, México. *Apuntes. Revista De Ciencias Sociales*, 47(87), 119 – 147. <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.87.1056>
- Pérez-Serrano, A., Juárez, J., Ramírez, B. y César F. (2012). Capital social y la articulación de servicios turísticos en empresas rurales indígenas de México. En J. Juárez y B. Ramírez (Eds.). *Turismo rural: Experiencias y desafíos en Iberoamérica*, México: Mundi-Prensa, 65 - 82.
- Pulido-Fernández, J. y López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26 (59), 155-175
- PMI (Project Management Institute). (2008). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Pensilvania: PMI Publications.
- Ramalho de Souza, P., Zambra, E., Rodrigues de Souza, J. y Romeiro, M. (2019). Comportamientos cooperativos en un conglomerado turístico del Pantanal de Mato Grosso (Brasil). *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(1), 101-120. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322019000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322019000100006&lng=es&tlng=es).
- Rodríguez, N. y Heinzen, J. (2017). Producciones de sentido en torno a la exposición a agroquímicos. El caso de la ciudad de Young. *INNOTEC*, (13), 115-124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=606163820014>

- Rodríguez de Pepe, M. y Cervilla, M. (2020). Asociatividad empresarial y fuentes de capital social: hacia un modelo explicativo. *Innovar*, 30 (77), 107-122.
- Sánchez, Y., Esquivel, R., Vargas, F., y Peregrin, N. (2018) Innovación, asociatividad y Cohesión social en las pequeñas y medianas empresa de Plátano en Manabí. *Revista San Gregorio*, 22, 126-135.
- Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruíz, A. y Maldonado, J. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 36, 1167-1177. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408003>
- Secretaría de Economía, México. (2010). Empresas. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
- SECTUR. 2020. Datatur. Resultados de la Actividad Turística en México.
- Selener, D., Endara, B., Carvajal, J. (1997). Guía práctica para el Sondeo Rural participativo. Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Quito, Ecuador
- Sepúlveda, D. y Guerra, J. (2014). El papel de las redes de actores en las políticas públicas de seguridad alimentaria y nutricional en la región del Urabá antioqueño, *Estudios Políticos*, (45), 159-182. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16431516009>
- Silva, J. y Maia, F. (2013). Turismo, cooperación y desarrollo local en áreas protegidas. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(4), 559–570. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.050>
- Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto "Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario", Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).
- Tavares-Martínez, R., y Fitch-Osuna, J. (2019). Planificación comunitaria en barrios socialmente vulnerables. Identificación de los actores sociales en una comunidad. *Revista de Arquitectura* (Bogotá), 21(2), 22-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125162706003>
- Valdivia-Altamirano, W. (2011). Asociatividad y competitividad, una aproximación. *Economía, sociedad y territorio*, 11(36), 547-552.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212011000200011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212011000200011&lng=es&tlng=es).

Vargas-Prieto, A., Fajardo-Rodríguez, C., Romero-Rodríguez, Y. y Nieves-Forero, K. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. El caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque - Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(2):1-31. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.10>

Zepeda-Domínguez, J., Ponce-Díaz, G. y Vergara-Solana, F. (2017). El mapeo de actores y conformación de cuerpos de participación pesquera. *Región y Sociedad*, XXIX(68), 259-277. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10250053008>



# EL ÁRBOL DE PROBLEMAS, HERRAMIENTA DIAGNÓSTICA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Andrés María Ramírez<sup>1</sup>

## Introducción

Un procedimiento metodológico que auxilia en la toma de decisiones (definición de acciones) es el llamado árbol de problemas, el cual fue mostrado a cuatro grupos sociales del Área Natural Protegida (ANP) de la Malinche, en el estado de Tlaxcala, México para que ellos, usando esta herramienta crítica definieran prioridades e intereses de trabajo grupal en la construcción de estrategias, líneas de acción y metas que evidencien un trabajo de red de tipo horizontal que permita una mejor gestión de turismo sustentable .

Los grupos sociales mencionados en este trabajo tienen niveles diferenciados de organización que, al final, influyeron en el resultado obtenido al trabajar el árbol de problemas y cuyos resultados son objeto de este trabajo. La información que se muestra aquí formó parte del proyecto *Turismo biocultural y diálogo de saberes en el ANP La Malinche y su área de influencia. Esquemas horizontales para la gestión territorial ante los retos de la nueva normalidad* al cual se reportó como *Diagnóstico Biocultural*.

El árbol de problemas, usándose como tal o junto con la metodología del Marco Lógico, es una herramienta metodológica ampliamente usada hasta la fecha, como lo muestra el trabajo de *de Souza* (2020); quien lo usa en un Diagnóstico Rural Participativo

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador adscrito al Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; mariaramirez.andres@coltlax.edu.mx

con referencia a la formación de productores acuícolas. Usualmente se le representa con la imagen de un árbol con las *causas* en las raíces y sus *efectos* en la copa del árbol, aunque la forma de esta imagen puede variar a otras, como lo muestra el trabajo (también de naturaleza participativa) de Matus (2007), que lo representa de la siguiente manera:



El árbol de problemas, también contribuye al diálogo horizontal entre los grupos sociales, que como menciona Machado (2000, p.4), los vínculos horizontales son más importantes que los verticales porque forman capital social, aunque ello no es tarea fácil. Ostroff (1999) refiere que las estructuras verticales son comunes desde la llamada revolución industrial y de esa manera son manejadas, mayormente, las pequeñas, medianas y grandes empresas, incluidas las turísticas. Adicionalmente, este autor afirma que la Organización Horizontal se dispone en torno a grupos de procesos básicos en el que todas las personas que trabajan en un proceso central se reúnen en un grupo que puede coordinar fácilmente sus esfuerzos y maximizar el valor de lo que ofrece a los clientes, por ejemplo, al turista.

### **Fundamentación teórico-conceptual**

Al trabajarse participativamente entre los integrantes del grupo social, el árbol de problemas contribuye a la práctica comunicativa horizontal, la que se fundamenta en la Teoría de la Organización Horizontal de Ostroff, y que trata de las competencias organizativas básicas que servirán para cruzarse unas con otras, desarrollando poco a poco un trabajador multidisciplinar que servirán para la gestión básica del día a día de la empresa (Johnson, 2017). Esta teoría tiene antecedentes en la llamada “Ley básica de autogestión de los trabajadores” (Basic Law on Workers’ Self-Management), de la Yugoslavia de 1950, según la cual, los trabajadores tenían el control (horizontal) del manejo de la empresa (Miller, 1978, p. 265). En América, Freire ya hablaba de que:

los educadores pueden, después de algunos días de *relaciones horizontales* con los participantes de los “círculos de cultura”, preguntar directamente: “¿Qué otros temas o asuntos podríamos discutir además de éste?”. En la medida en que fueran respondiendo, y luego de anotar la respuesta, los educadores lo van proponiendo al grupo también como un problema (Freire, 1972).

La toma de decisiones es un proceso al que se enfrentan las personas todos los días y ello se hace a partir de enfrentar las situaciones o condiciones de incertidumbre (problema) que exigen tomar una decisión para resolverlas. Un modo de hacerlo que menciona Malczewski (1999, p.3), consiste en dividir el problema de decisión en pequeñas partes comprensibles, analizar cada una de ellas e integrarlas de manera lógica para producir una solución significativa. Otra manera es mediante el Proceso de Análisis Jerárquico (AHP), de naturaleza multicriterio, de Saaty (1980), el cual utiliza la comparación pareada en la toma de decisiones. Al respecto, Moreno (2002) indica que los elementos de las situaciones o condiciones problema se comparan por pares para determinar cuál de los dos posee mayor intensidad de la propiedad o atributo considerado, respecto al otro.

Según Henri Lebesgue (citado por Saaty, 2008, p.251), hacer comparaciones directas de objetos con respecto a una propiedad es un proceso matemático fundamental para derivar medidas. Saaty (2008, p.253), también menciona que las situaciones en que intervienen muchas personas, necesitamos los juicios de todos los participantes. En general, pensamos que hay personas que son más expertas en algunas áreas y sus juicios deben tener prioridad sobre los juicios de los que saben menos y a menudo lo hacemos.

### *El árbol de problemas*

Este procedimiento metodológico suele usarse de dos maneras principalmente, a) el árbol de problemas (con su árbol de objetivos y matriz de priorización), b) como parte de la metodología llamada Marco Lógico. En ambos casos cumple el objetivo de ayudar a identificar las causas principales y sus efectos, de un problema de interés. La importancia de esta herramienta la menciona Brignani (2013) cuando indica que, en muchos aspectos, el análisis del problema es la etapa más crítica de la planificación del proyecto, ya que guía todo el análisis posterior y la toma de decisiones sobre las prioridades identificadas.

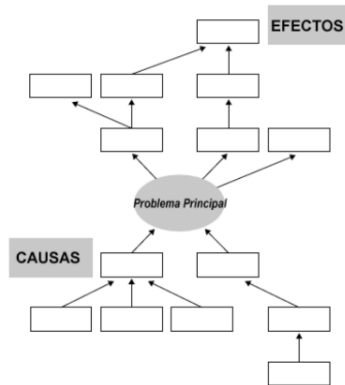


Vesely (2008, p.69) por su parte, menciona respecto al árbol de problemas, que, si se aplica con creatividad y paciencia, puede contribuir significativamente a la estructuración eficaz de los problemas. Para este autor, aunque lo puede crear un solo individuo, de preferencia debe ser un ejercicio de grupo; lo que, en estos casos, representa un método participativo. Su representación se muestra en la Figura 1:

Según Schiefer and Döbel (2001, p.75), en el árbol de problemas, como el de la Figura 1 no hay que tomar como guía ni el número de niveles por encima o por debajo del problema central, ni el número de bifurcaciones, ya que esto representa estrictamente el campo de problemas tal y como se visualiza en la “nube” de problemas. Indican también que son las relaciones entre estos problemas las que determinan el número necesario de capas y bifurcaciones y que el “árbol” pretende ser una representación lo más completa posible de todas las relaciones de causa y efecto presentes en este campo de problemas, tan completa como los participantes presentes puedan producir sobre la base de la información y las perspectivas disponibles.

### Figura 1

*Forma esquemática del árbol de problemas*



Fuente: A partir de Schiefer and Döbel (2001). MAPA—PROJECT. A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation (p. 74).

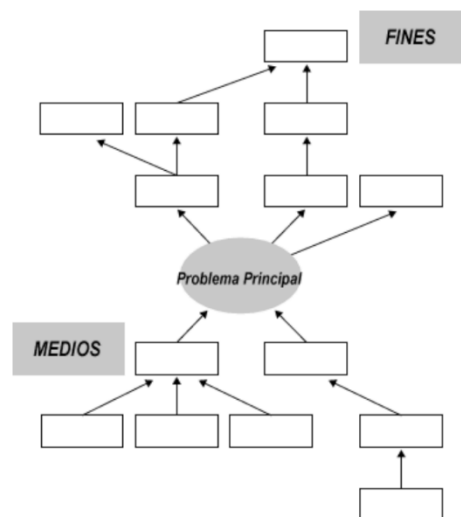
Para Wilberforce et al. (2019, p.2), el análisis del árbol de problemas implica tres pasos principales: el análisis del marco situacional del tema; la identificación de los principales problemas a los que se enfrentan los grupos objetivo y los beneficiarios; y la visualización de los problemas en forma de diagrama (Figura 1).

Es pertinente decir que los componentes del árbol de problemas se expresan en una connotación negativa que, al convertirla a una positiva, genera el llamado *Árbol de Objetivos* que se muestra en la Figura 2.

Al respecto, Kong (2016), afirma que un árbol de objetivos es un árbol de problemas que se transforma en un conjunto de soluciones futuras a los problemas; cada problema negativo (causa) se convierte en un objetivo, reescribiéndolo como un enunciado futuro positivo; los enunciados positivos son, de hecho, enunciados objetivos que pueden presentarse en un diagrama que muestra una jerarquía de medios y fines, el *Árbol de Objetivos* (Figura 2).

## **Figura 2**

### *Forma esquemática del Árbol de Objetivos*



Fuente: con base en la Figura 5: A tree of problems, de Schiefer and Döbel (2001, p.75). Seguidamente se enuncian las acciones que los participantes en la construcción del árbol de problemas consideran apropiadas de acuerdo con cada una de las causas-medios analizadas.

### *Los grupos sociales*

Los grupos sociales con los que se trabajó en campo pertenecen a pueblos y comunidades originarias aledañas a la *Matlalcueyetl*, como se menciona en el Capítulo 1 de este libro,

y son: el colectivo biocultural *Yoloaltépetl* (Corazón del Pueblo, en idioma *nahuatl*) de la comunidad nahua de San Pedro Tlalcuapan (Chiautempan); el grupo Experytur de la ciudad de Huamantla; Conquista Tour Teacalco, del municipio de ese nombre; y el grupo *Mady ni Muy*, de San Juan Ixtenco, todos ellos en el estado de Tlaxcala.

Con los dos primeros, se ha mantenido un contacto cercano entre sus integrantes y la comunidad académica de El Colegio de Tlaxcala, A. C., en actividades varias relacionadas con la actividad turística. Los grupos de Teacalco e Ixtenco, son de reciente integración, particularmente éste último. Cada grupo tiene sus propios intereses con relación al turismo, así como su propia problemática.

De acuerdo con lo captado en campo, las problemáticas que observan se abordan de manera comunal y empírica, sin seguir un procedimiento sistematizado y sin el auxilio de herramientas metodológicas que les permitan un análisis objetivo, como el que resulta cuando se usa el llamado árbol de problemas. En este capítulo se muestran los resultados obtenidos con el árbol de problemas desarrollado por los integrantes de cada grupo social en una sesión de trabajo en su propia comunidad. A continuación, se describen con mejores detalles a estos grupos y sus intereses en las actividades turísticas.

### *El grupo Yoloaltépetl*

El grupo *Yoloaltépetl* [*Corazón del pueblo*], está conformado por 18 personas, seis de ellos varones y el resto mujeres, cuyo objetivo común es “Promover la conservación de la herencia biocultural de nuestra [su] comunidad San Pedro Tlalcuapan, a través de la revalorización y fortalecimiento de la identidad local y la actividad turística con prácticas sustentables y de buen vivir generando un desarrollo sustentable (ambiental, social, económico) directo para los habitantes”(Bello, 2017; Hernández et al., 2020).

“Otro objetivo es fortalecer nuestra identidad y las expresiones culturales características de la comunidad y la región, como la lengua materna (náhuatl), los bailes tradicionales, gastronomía, artesanía y vestimenta tradicional, fomentando el conocimiento de su historia (orígenes) y reforzando el concepto de comunidad y comunalidad” (Bello, 2017).

Para entender los resultados del árbol de problemas, es importante tomar en cuenta que “el grupo presenta una estructura horizontal, donde los integrantes están organizados

en seis comisiones: la de turismo, la de cocina tradicional, la de artesanía, la de áreas naturales, la de hongos y la de náhuatl” (Hernández et al., 2020).

### *Grupo Experytur Huamantla*

Según Hernández et al. (2020):

El grupo Experytur Huamantla está conformado por siete microempresarios-artesanos (seis hombres y una mujer) dedicados a actividades relacionadas principalmente con el turismo en la cabecera municipal de Huamantla cuyo objetivo en común es rescatar las tradiciones huamantlecas y la forma tradicional en que estas se realizan coadyuvando con ello en su preservación; respeto al tiempo estas puedan generar empleos dignos y bien remunerados para los prestadores de actividades y servicios que atraen turismo a Huamantla.

Con relación al grupo social anterior, este no tiene presencia en los medios digitales que les permita dar seguimiento a sus actividades relacionadas con el turismo, aunque si es posible identificarles individualmente. Por ejemplo, del Maestro Carlos Martín Hernández González la página GENTETLX menciona: “es originario de Huamantla y tiene la maestría en Turismo Regional Sustentable por El Colegio de Tlaxcala, A. C. y licenciado en Psicología por la Universidad Veracruzana, así mismo ha ocupado diversos cargos en materia turística que han permitido coadyuvar al desarrollo del municipio”. De Alberto Orozco García, Corona (2021) menciona:

Toda esta historia es motivo de orgullo para los habitantes de Huamantla, especialmente para la familia de **Alberto Orozco**, que durante tres generaciones han heredado esta pasión y amor para dedicarse al teatro de títeres con su compañía *La Bruja*; Orozco, quien es el actual director de la compañía, cuenta que él empezó a la edad de ocho años, cuando iba a las **funciones** de uno de sus hermanos en el **Museo Nacional del Títere**. Empezó siendo suplente, pero en vez de verlo como un trabajo, siempre lo tomó como un juego, como lo continúa haciendo hasta la fecha pues considera que los titiriteros son niños eternos.

Este par de ejemplos es para mostrar que en este grupo la actividad personal relacionada con el turismo resalta más al nivel individual que en el grupal, lo cual al final repercutirá en la percepción de la importancia de la herramienta metodológica del árbol de problemas.

### *Grupo Madi ni Muy*

Este grupo social es el de más reciente creación de los cuatro analizados. De acuerdo con Hernández et al. (2020):

*Madi ni Muy* es un grupo de cuatro mujeres [del municipio de Ixtenco, Tlaxcala] cuyos atributos en común son conocimientos y habilidades para la elaboración de artesanías y preparación de la cocina Yumhu Otomí, lo que las ha llevado a involucrarse en actividades turísticas que se desarrollan al interior de su comunidad.

El grupo está interesado principalmente en el rescate de su cocina ancestral tradicional, entre una veintena de actividades de tipo turístico. En reforzamiento de su objetivo, es pertinente mencionar que recientemente, una mujer otomí (que no pertenece a este grupo social), ganó el concurso nacional *¿A qué sabe la Patria?* con el *atole de maíz morado* (Gobierno de México, 2021), maíz que la mayoría de los habitantes de este municipio cultiva bajo condiciones de temporal con un manejo tradicional.

### *Grupo Conquista Tour Teacalco*

Según Hernández et al. (2020), Conquista Tour Teacalco es un grupo conformado por 17 hombres y siete mujeres, todos ellos dedicados a actividades agrícolas y de servicios vinculados directamente con el turismo rural aprovechando su estrecha cercanía con el Parque Nacional La Malinche.

Con un perfil empresarial menor que el grupo social de Huamantla, en este grupo de Teacalco algunos de sus integrantes tienen una presencia importante en ámbitos como el político, como lo es José Gómez Nava que se define como un luchador de izquierda y cuyo perfil en twitter se muestra según la Figura 3:

### **Figura 3**

*Perfil en twitter de integrante del grupo social Turismo Teacalco*



Fuente: <https://twitter.com/pepegomezTlx>

Al fondo de la fotografía se observa el restaurante en que se ofrece comida tradicional a turistas que visitan la Malinche, y dónde se trabajó el árbol de problemas, con este grupo social.

### **Metodología**

El trabajo de campo se realizó en el segundo semestre de 2020, con el grupo social en su comunidad, en una sola sesión de trabajo, previo acuerdo de lugar y fecha con los responsables de cada grupo y el investigador de El Colegio de Tlaxcala, A. C. Más detalles se dan enseguida.

Con cada grupo social se trabajó en fecha diferente el Sondeo Participativo Comunitario-Territorial, el Sondeo Organizacional y el árbol de problemas-objetivos, secuencialmente. Un investigador del Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad (CETMAyS) se encargó de cada uno de estos diagnósticos.

Primeramente, se explicó en qué y cómo se iba a trabajar, pegando hojas de rotafolio en una pared. Explicado en qué consistía la metodología del árbol de problemas, se solicitó a los participantes que de los problemas relacionados con la actividad turística identificados por el grupo en el Diagnóstico Comunitario-Territorial, seleccionaran

o identificaran el problema principal y con base en éste, determinarían las causas del problema, de acuerdo con su propia percepción, y las fueran anotando en la base del árbol de problemas. Identificadas las causas, los participantes anotaron los efectos en la parte superior del árbol de problemas.

En seguida, se les pidió que cambiaran la connotación negativa de las causas y los efectos para obtener el Árbol de Objetivos. Ya obtenidos éste y el árbol de problemas, se les solicitó que enlistaran las acciones que les permitieran obtener los objetivos deseados (fines).

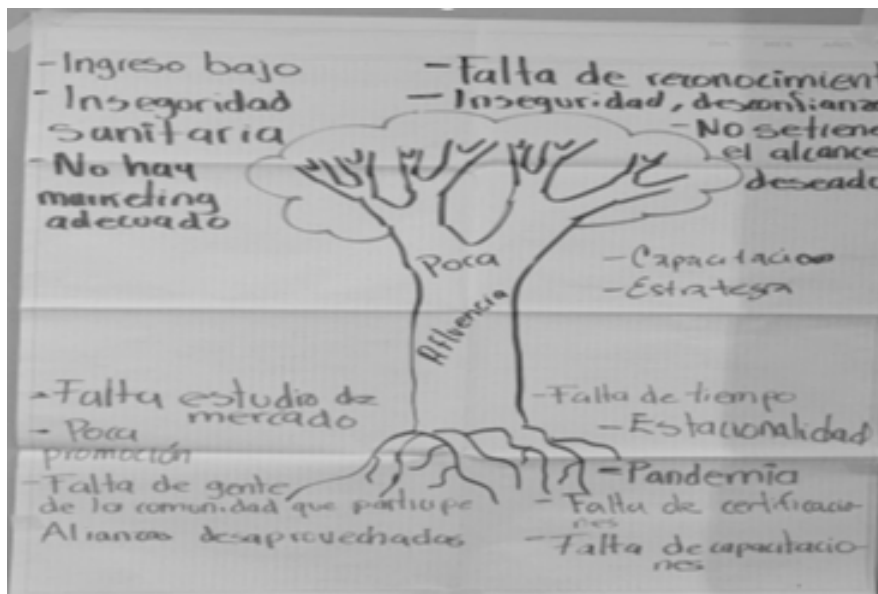
## Resultados y discusión

### *El grupo Yoloaltépetl*

El árbol de problemas elaborado por el grupo *Yoloaltépetl* de San Pedro Tlalcuapan se muestra en la Figura 4. Este grupo consideró como su problema principal la poca afluencia de turistas.

### Figura 4

*Árbol de problemas del grupo Yoloaltépetl, de San Pedro Tlalcuapan, Chiautempan, Tlax*



Fuente: trabajo de campo.

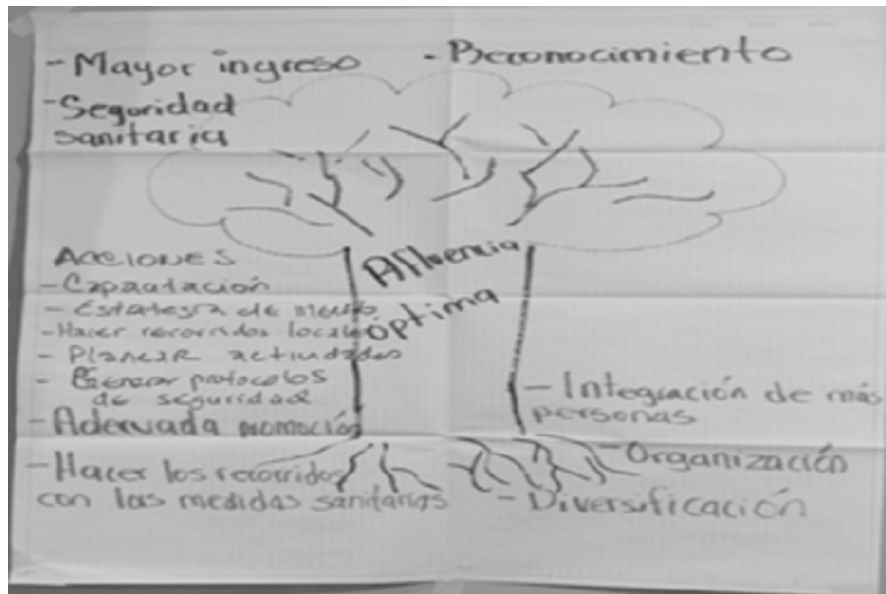
Las causas identificadas fueron: falta de estudio de mercado, poca promoción, falta de gente de la comunidad que participe, alianzas estratégicas desaprovechadas, falta de tiempo, estacionalidad, pandemia, falta de certificaciones y falta de capacitaciones. Los efectos indeseables resultantes son: ingresos bajos, inseguridad sanitaria, marketing inadecuado, falta de reconocimiento, inseguridad, desconfianza y, no se tiene el alcance deseado.

El Árbol de Objetivos elaborado por el grupo de San Pedro Tlalcuapan se muestra en la Figura 5.

Los medios (antes causas) resultantes fueron: adecuada promoción, hacer los recorridos con las medidas sanitarias necesarias, integración de más personas, organización, diversificación. Los fines (antes efectos) resultantes fueron: mayor ingreso, seguridad sanitaria, reconocimiento, omitiendo lo del marketing, la desconfianza, el no tener el alcance deseado.

### **Figura 5**

*Árbol de Objetivos del grupo Yoloaltépetl, de San Pedro Tlalcuapan, Chiautempan, Tlax.*



Fuente: trabajo de campo.



Enseguida se muestran las acciones que el grupo definió y que las registró en el mismo Árbol de Objetivos:

- a. Capacitación
- b. Estrategia de mercadeo
- c. Hacer recorridos locales
- d. Planear actividades
- e. Buscar asesoramiento para la realización de un proyecto financiero, Instituciones para lograr una organización fortalecida.
- f. Generar protocolos de seguridad.

Como menciona Bonilla (2008, p.56), la organización de las comunidades rurales es elemental para alcanzar varios objetivos en su desarrollo; así, cuando una comunidad rural se organiza, obtiene grandes logros, como recursos financieros, capacitación y un mejor aprovechamiento de los recursos de su entorno, disposición de mejores servicios económicos, educación y vivienda y otros y en el caso de los grupos sociales estudiados, aprovechamiento del patrimonio biocultural en actividades turísticas.

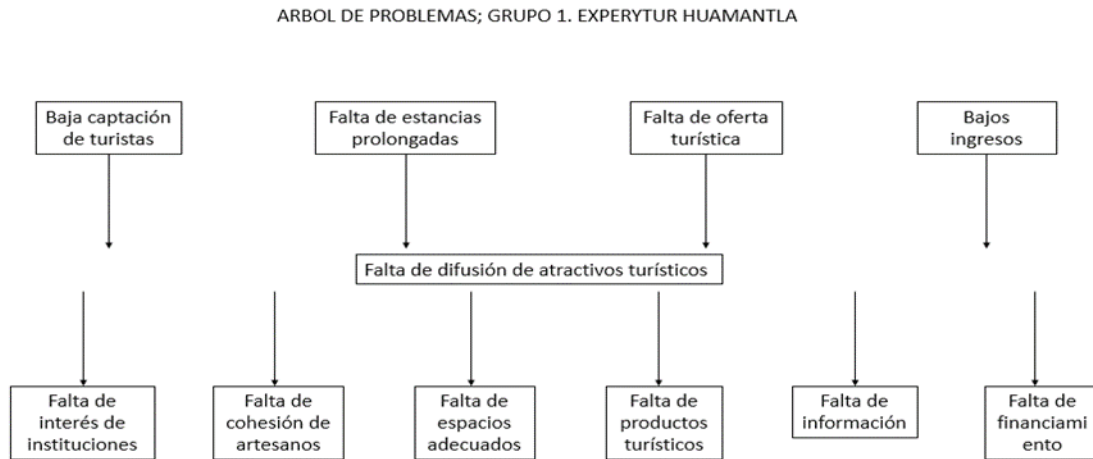
De los cuatro grupos sociales, el de mayor organización es el grupo *Yoloatépetl* y ello se refleja en la claridad en la exposición de las causas y efectos de su árbol de problemas (Figura 4), su participación en Congresos (Anónimo, 2018a) y en una presencia importante en los medios digitales (Anónimo, 2018b); además, uno de los integrantes es egresado de la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable, de El Colegio de Tlaxcala, A. C. y su grado de organización confirma lo aseverado por Bonilla (2008) antes.

#### *Grupo Experytur Huamantla*

Este grupo social se dividió en dos equipos de trabajo. En este trabajo se presenta sólo la actividad realizada por el equipo 1 porque se considera como el problema principal del grupo social a la *falta de difusión de los atractivos turísticos*. El equipo 2 definió el problema principal como la *falta de conocimiento de la gastronomía*. El árbol de problemas elaborado por el equipo 1, es el que se muestra en la Figura 6.

## Figura 6

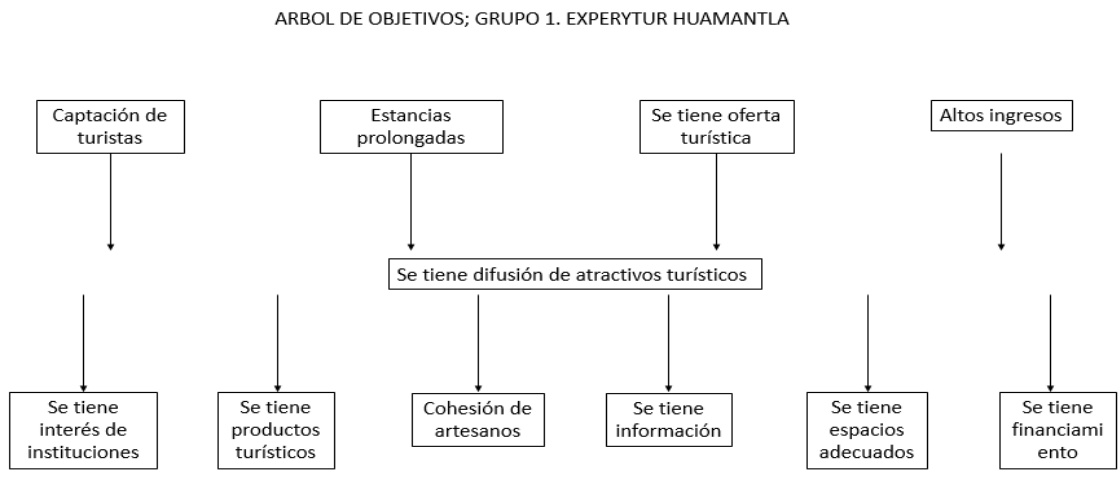
Árbol de problemas elaborado por el equipo 1 Experytur



Fuente: trabajo de campo.

Este grupo social identificó como problema principal la falta de difusión de los atractivos turísticos naturales y culturales. De acuerdo con el Diagnóstico Comunitario Territorial, los integrantes del grupo mencionan a la Montaña *Matlalcueyetl* como el patrimonio natural de la región, y en el que se desarrollan actividades como el senderismo, así como la colecta de ocoxal [*hoja del pino que se usa para hacer artesanías, Anónimo, n.d.*] y de hongos (Hernández et al., 2020). Del patrimonio cultural, algunas actividades son la Noche que nadie Duerme, la Huamantlada, la Carrera de Carcachas, los Títeres (la ciudad de Huamantla alberga al Museo Nacional del Títere), la elaboración de muéganos, etc. Las causas del problema principal fueron: falta de interés de las instituciones, falta de cohesión de los artesanos, falta de espacios adecuados, falta de productos turísticos, falta de información de los atractivos turísticos naturales y culturales y falta de financiamiento. En la Figura 7 se muestra el árbol de objetivos:

**Figura 7**



Fuente: trabajo de campo

A partir del Árbol de Objetivos y definidos los fines deseados, las acciones identificadas para su logro fueron:

- a. Producto turístico (Tener un inventario de atractivos y servicios turísticos; Evaluar la capacidad del servicio; Definir cuál es el interés del turista);
- b. Interés de las instituciones: (Dar a conocer el producto turístico; Campaña permanente de información; Estudios de impacto económico; Garantizar el producto al turista y a la institución; Elaborar convenios de obligaciones de ambas partes [instituciones y red]);
- c. Cohesión de artesanos: (Constituirse formalmente; Evaluar el resultado de la cohesión; Planeación hecha por los fundadores)
- d. Producto turístico: (Definir un catálogo de actividades turísticas; Promover en la red y en la comunidad por segmentos; Manejo de página de internet; Convenios con prestadores de servicios);
- e. Espacios adecuados: (Definir las características de los espacios; Gestionar con instituciones; Adecuación de espacios);
- f. Financiamiento: (Identificar instituciones de apoyo; Reglas de operación de convocatorias [tiempos]; Tener proyectos escritos en forma individual; Líneas de acción de la red para participar en convocatorias).

Del Grupo Experytur Huamantla resalta el alto grado empresarial de sus integrantes, los cuales dominan el contexto de las actividades turísticas en la región de Huamantla, y aunque recién se han integrado, su organización, aunque incipiente, tiene el potencial de sus competencias profesionales, que de acuerdo con MCE (1998, p.4) presentan las características de:

- a. Transferibilidad: la competencia profesional no sólo involucra la movilización de conocimientos, destrezas y habilidades en actividades y contextos específicos, sino también la capacidad de transferir estos conocimientos, habilidades y destrezas a nuevas actividades y nuevos contextos.
- b. Carácter evolutivo: la competencia profesional es, por definición, abierta a procesos de aprendizaje de carácter permanente que se desarrollan tanto a través de la complejización y diversificación de la experiencia, como mediante la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

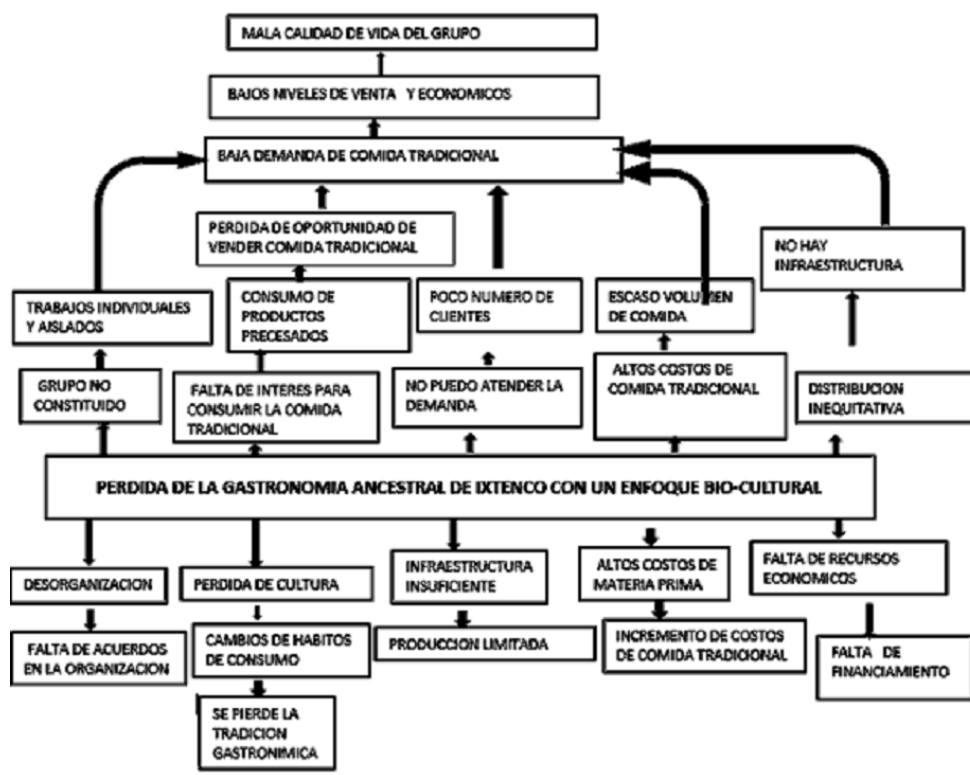
Ello se evidencia en el desarrollo metodológico del árbol de problemas (Figura 6 y Figura 7) así como su desempeño en las actividades de capacitación recibida de los investigadores del proyecto.

#### *Grupo Madi Ni Muy*

El Árbol de problemas elaborado por el grupo Madi Ni Muy, es el que se muestra en la siguiente Figura 8.

**Figura 8**

*Árbol de problemas elaborado por el grupo Madi Ni Muy*

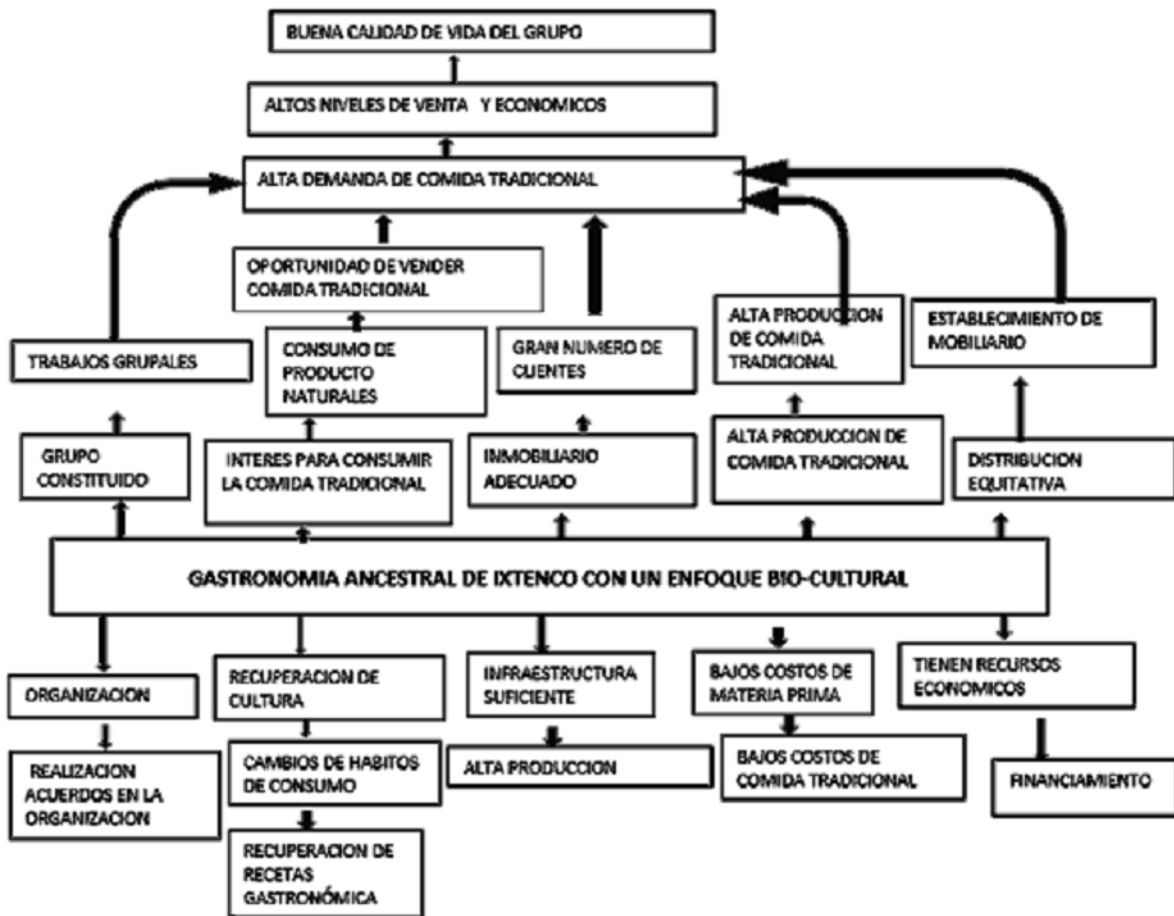


Fuente: trabajo de campo

Se observa que el problema principal considerado fue “Pérdida de la gastronomía ancestral de Ixtenco con un enfoque bio-cultural”. Es importante mencionar que en el Diagnóstico Comunitario-Territorial de Ixtenco, este grupo social definió como problema de interés particular, la falta de un establecimiento fijo, visible y céntrico en el que puedan elaborar y vender los alimentos típicos de la gastronomía Yumhu que ellas saben elaborar. El Árbol de Objetivos derivado del árbol de problemas de la Figura 8, se muestra en la Figura 9

Figura 9

Árbol de Objetivos elaborado por el grupo Madi Ni Muy



Fuente: trabajo de campo.

Con el Árbol de Objetivos elaborado, las acciones que se definieron para la consecución de las metas fueron:

- a. Realizar acuerdos como grupo *para reunirse por lo menos una vez a la semana* para fortalecer la organización, estableciendo compromisos de llegar puntuales a las reuniones, participación de cada una de las integrantes del grupo para lograr el fortalecimiento y los objetivos del proyecto. Tomando las medidas necesarias de la sana distancia, tener las capacitaciones necesarias para tener en claro el tipo de figura jurídica para llegar a constituirse legalmente.
- b. Recuperar la *Cultura gastronómica*; es importante para estos tiempos ya que se está enfrentando a la COVID-19, requiere una sana alimentación de consumo

de verduras, frutas, semillas, pescado, carnes. *Disminuir el consumo de comida procesada* ya que nos genera enfermedades una de nuestras primeras acciones es realizar dos menús por día para darlas a conocer a nuestros posibles clientes con una descripción de cada uno de los ingredientes y los nutrientes que lleva dicho menú. Buscar la forma de tener el apoyo de una nutrióloga para llevar un balance de los alimentos.

- c. Contar con infraestructura e inmobiliario adecuada para posteriormente *comprar un terreno para establecerse*, diseñar un horno de tabique para la elaboración de pan artesanal, incluyendo una cocina de leña, clicuil (un lugar para la realización de tortillas).
- d. Bajar los costos de materia prima, ellas producirán sus propias hortalizas, verduras y producir sus aves de postura, esto ayudará a la disminuir los costos de producción de comida por ende disminuir los costos de las comidas tradicionales ancestrales.
- e. Buscar asesoramiento para la realización de un proyecto financiero, Instituciones para lograr una organización fortalecida.
- f. Tener intercambio de conocimientos y pláticas con personas para rescatar las recetas tradicionales de la gastronomía tradicional.
- g. El intercambio de conocimiento con personas que han logrado recuperar el turismo en el municipio.
- h. Buscar convenios con la Hacienda Soltepec, grupo de artesanos de pepenado, Telar de cintura, los artesanos de Cuadros de semillas (Ver Racines, 2011).

Se observa que con la acción “c” resuelven el problema de la falta de un establecimiento fijo, visible y céntrico en el que puedan elaborar y vender los alimentos típicos de la gastronomía Yumhu que ellas saben elaborar y que, en principio, ellas identificaron como su principal problema, pero fueron cuestionadas por un investigador al respecto, haciéndoles replantear el problema a analizar. Sin embargo, la etnicidad que se percibe al trabajar con el grupo de *Madi Ni Muy*, es una referencia a la necesidad de descolonizar la forma de pensamiento de los promotores turísticos externos a la comunidad otomí (idea tomada de Porto-Gonçalves, 2018, p.146). Como menciona Sánchez (2012:84) “El patrimonio biocultural es resultado de la estrecha relación entre las formas de apropiación y de reproducción de la naturaleza, por lo que los conocimientos,

la cosmovisión y la sabiduría de los agricultores y pueblos originarios constituyen la fuerza y el motor principal para la sustentabilidad y la conservación del ambiente y de la biodiversidad”.

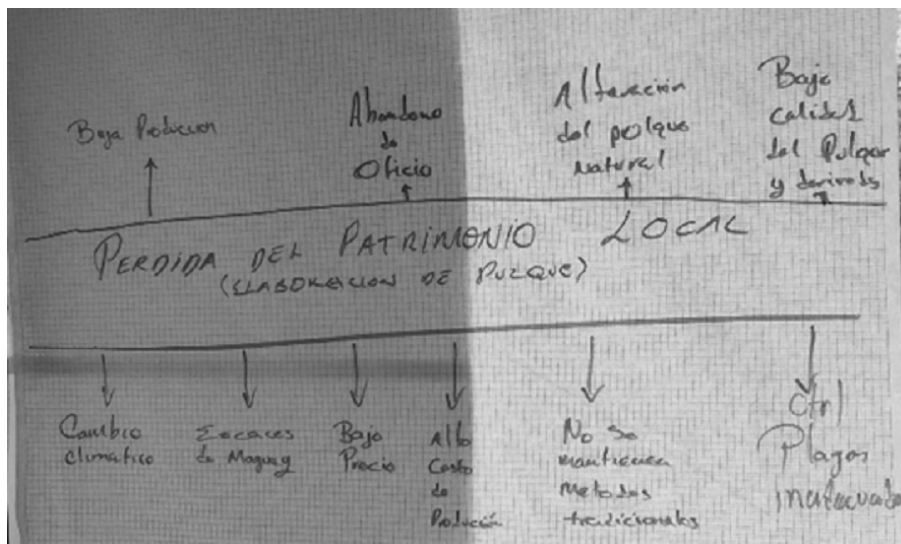
El ejercicio metodológico del árbol de problemas permitió a este grupo indígena, discutir y consensar (árbol de problemas, Árbol de Objetivos, Acciones), desde su cosmovisión, la problemática de rescatar su gastronomía ancestral con un enfoque biocultural, pero manteniendo como principal preocupación (problema principal) la falta de un establecimiento fijo, visible y céntrico en el que puedan elaborar y vender los alimentos típicos de la gastronomía Yumhu.

### *Grupo Conquista Tour Teacalco*

Por la cantidad de participantes (17), este grupo se dividió en tres equipos para trabajar el árbol de problemas; en este trabajo se presenta solo los resultados del equipo 1. El árbol de problemas elaborado por el equipo 1 de Teacalco, es el que se muestra en la siguiente Figura 10.

**Figura 10**

*Árbol de problemas del equipo 1 Teacalco*



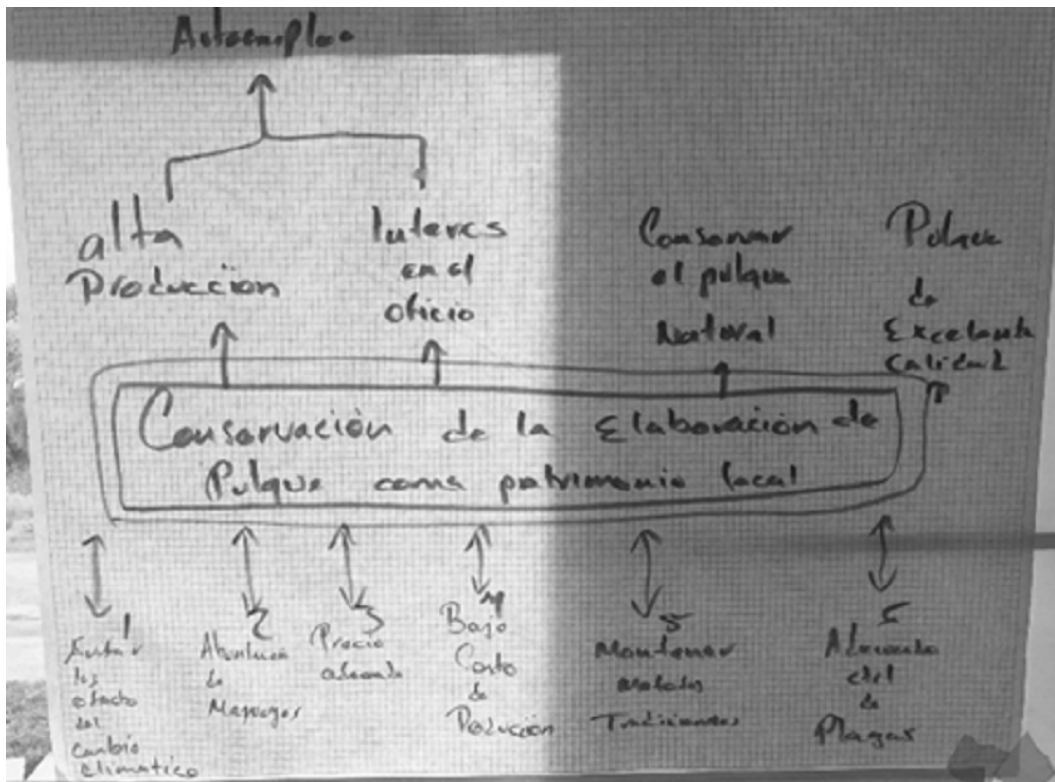
Fuente: trabajo de campo.



Se observa que el problema seleccionado se refiere a la Pérdida del Patrimonio Local (elaboración de Pulque); en este equipo participó el Maestro Martín Carlos Hernández González que ayudó en el desarrollo del árbol de problemas junto con el joven Gustavo Ortega, que tiene dos años de experiencia en el oficio de tlachiquero. Las causas relacionadas fueron: Cambio Climático, Escasez de Magueyes, Bajos Precios, Altos costos de producción, No se mantienen los métodos tradicionales, y Control inadecuado de plagas del cultivo. En la Figura 11 se muestra el Árbol de Objetivos de este equipo.

**Figura 11**

*Árbol de Objetivos del equipo 1 Teacalco*



Fuente: trabajo de campo

Ya con el Árbol de Objetivos, las acciones consideradas para alcanzar las metas deseadas, fueron:

- a. Organizar los tiempos en la producción del pulque, registrar las eventualidades climáticas, por mes;

- b. Sembrar más magueyes, promover la actividad para que más gente siembren magueyes;
- c. Costeando todos los gastos,
- d. Prevenir acciones (temporales, producción, comercialización);
- e. Registrar el método tradicional, reducir costos de insumos, diversificar experiencias turísticas, saberse promover en generaciones venideras;
- f. (Ilegible).

Este grupo de trabajo, que también se ha integrado recientemente, no logró durante el tiempo del ejercicio metodológico, consensar una problemática principal; ello fue influenciado por ser el grupo de participantes más numeroso, sin embargo mostraron un perfil de competencias apropiado al potencial turístico que les ofrece el paisaje del volcán La Malinche, que se refleja en su amplia oferta turística: Avistamiento de luciérnagas; Temazcal terapéutico; Panadería artesanal; Senderismo; Barbacoa blanca; Pulque; Recolección de hongos; Cultivo de dalias; Cursos para niños, trabajadores y universitarios; Campismo; Escalada; Cava; Cuexcomate; Gastronomía local; Hospedaje y Carnaval.

La dificultad de consensar un problema principal es indicativa de que el grupo requiere mejorar sus capacidades, como lo señala PNUD (2009:3):

En la comunidad dedicada al desarrollo cada vez se difunde más la idea de que el desarrollo de capacidades es el motor del desarrollo humano. Ante las crisis económicas [turismo], climáticas y alimentarias que se enfrentan en la actualidad, el desarrollo de capacidades en los estados y las sociedades para el diseño y la implementación de estrategias que minimicen el impacto que generan estas crisis será un elemento crucial para sustentar los avances hacia la consecución de los objetivos del desarrollo (p.3).

## **Conclusiones**

La herramienta del árbol de problemas es una de las más utilizadas en los procesos metodológicos participativos, la cual, al trabajarse con cuatro grupos sociales mostró un interés diferenciado en términos de su aplicación. El grupo de mujeres de Ixtenco

resultó ser el que hizo un mayor esfuerzo de consenso para determinar el problema de investigación y las causas y efectos, al tener que replantear su problema original atendiendo a comentario de investigador que les dijo que el no poseer un lugar donde mostrar y vender sus alimentos tradicionales no era un problema para la capacitación. Como señala Espinoza (2011), en estas situaciones se requiere de un diálogo sincero entre los distintos actores para ganar la confianza y comprender los fines, límites alcances de la intervención. El grupo *Yoloaltépetl* resultó el mejor organizado en términos de la aplicación de la herramienta metodológica del árbol de problemas, que además cuenta entre sus integrantes a un egresado de la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable y con fuerte presencia en los medios digitales locales, todo ello coincidiendo con la teoría consultada. El grupo social de Huamantla resultó ser el de mayor perfil profesional y la mayoría de sus miembros coinciden en la principal problemática, por lo que les resultó relativamente fácil la elaboración del árbol de problemas. Finalmente, el grupo de Teacalco, con una oferta variada de turismo, también tiene una problemática variada que no se ha consensado como grupo y son los que se notaron más dispersos metodológicamente ante los problemas que enfrentan. En esta situación, lo que procede es dialogar con el grupo sobre la necesidad de tener el número de reuniones que sean necesarias, para desarrollar el árbol de problema de manera consensada, esto es, que los integrantes del grupo social se sientan reflejados en la problemática expuesta.

De acuerdo con las notas tomadas en campo y los árboles de problemas obtenidos con los cuatro grupos sociales es necesario repetir la capacitación en la herramienta diagnóstica árbol de problemas con los cuatro grupos sociales, hasta que los actores sociales y académicos consideren que la problemática está definida con pertinencia y claridad, según los intereses de los involucrados. Más aún, se considera necesario que los académicos se familiaricen en el manejo de esta herramienta diagnóstica, ya que lo que se observó, es que los investigadores que manejaron los demás componentes del proyecto, aceptaron la problemática que les manifestaron los representantes de los grupos y no necesariamente eran los problemas consensados jerárquicamente como suele resultar en un ejercicio bien llevado del árbol de problemas.

## **Referencias**

- Anónimo (n.d.). *Artemali Ocoxal*. FindGlocal. <http://www.findglocal.com/MX/Tepatlaxco-de-Hidalgo/575020499305499/Artemali-Ocoxal>
- Anónimo. (15/06/2018a). REDACCIÓN. Participa Chiautempan en Congreso de Etnobiología. El Sol de Tlaxcala. <https://www.elsoldetlaxcala.com.mx/local/municipios/participa-chiautempan-en-congreso-de-etnobiologia-1765491.html>
- Anónimo. (21/11/2018b). *El Ayuntamiento de Chiautempan, en coordinación con el tianguis alternativo de Chiautempan (TACH) y el Grupo Cultural Yoloaltépetl invitan al recorrido agro turístico a las faldas del volcán Malintzi*. Tlaxcala Digital. <http://www.tlaxcaladigital.com/2018/11/21/hector-dominguez-rugerio-invita-a-un-recorrido-agro-turistico-por-chiautempan/>
- Bello, C.I. (20/05/2020). *Tlalcuapan lucha por la preservación de su patrimonio cultural y natural*. *La Jornada del Campo*. <https://www.jornada.com.mx/2017/05/20/cam-patrimonio.html>
- Bonilla, H.E. (2008). Realidad de las comunidades rurales de Costa Rica, *Revista Electrónica Educare*, 12 (3), 47-59
- Brignani, N. (2013). Problem tree, Objective Tree. Project Cycle Management Guidelines [diapositiva 7]. <http://docenti.unimc.it/nicola.brignani/teaching/2014/13906/files/lesson-3-17-10-2014-problem-objective-tree-logical-framework>
- Corona, K. (18/03/2021). Cultura. Los títeres han resistido guerras, *Compañía La Bruja*. Reporte Índigo. <https://www.reporteindigo.com/piensa/los-titeres-han-resistido-guerras-compania-la-bruja/>
- de Souza H,E.M; Hoblos P.T.M; Buzanello, M.CV. (2020). Atividade antimicrobiana de *Trichoderma viride* y *Trichoderma stromaticum*. En Catapan, E.A. (Org.), *As ciências agrárias e seus impactos na sociedade, (191-208)*. Brazilian Journals Editora
- Espinoza, A. E. (2011). Ética y las urgencias médicas. En Morales, G. J.A., Nava, Ch. G., Esquivel, S.J. & Díaz, P. L.E. (2011). Principios de ética, bioética y conocimiento del hombre. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Freire, P. (1972). *Pedagogía del oprimido*. Argentina Editores, Buenos Aires.

- Gobierno de México. (21/06/2021). Tlaxcala e Hidalgo, ganadores del Concurso Gastronómico “¿A qué sabe la Patria?”. <https://www.gob.mx/cultura/prensa/tlaxcala-e-hidalgo-ganadores-del-concurso-gastronomico-a-que-sabe-la-patria?idiom=es>
- Gómez, N.J. [@PepeGomezTlx]. (Enero 2021). Orgullosa tlaxcalteca, nacido en el municipio de San José Teacalco el 19 de marzo de 1967. Licenciado en Desarrollo Urbano Municipal, empresario y activista. Twitter. <https://twitter.com/pepegomeztlx>
- Hernández, M.L., Pérez, A.M., María, A. (2020). Etapa 2. Conocimiento del territorio. Diagnóstico. En Flores, A.D., Ríos, S., Hernández, M.L., Pérez, A.M., María, A., López, V.M. y González, J.C. Reporte técnico del proyecto CONACYT 314446 de investigación: Turismo biocultural y diálogo de saberes en el ANP La Malinche y su área de influencia. Esquemas Horizontales para la gestión territorial ante los retos de la nueva normalidad. El Colegio de Tlaxcala, A. C.
- Johnson, W. (2017). *Types of Horizontal Organizational Structures*. Bizfluent. <https://bizfluent.com/info-8608644-types-horizontal-organizational-structures.html>
- Kong, S. (2016). Module 3: Project Formulation/Preparation. Session III: Objective Tree Analysis [diapositiva 6]. [https://csnm.kku.ac.th/sites/default/files/public/learning/module/attachments/M3\\_S3\\_objective-tree\\_KSD\\_180916.pptx](https://csnm.kku.ac.th/sites/default/files/public/learning/module/attachments/M3_S3_objective-tree_KSD_180916.pptx)
- Machado, C. A. (2000). El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional, Bogotá, Colombia.
- Malczewski, J. (1999). *Gis and Multicriteria Decision Analysis*. John Wiley and Sons.
- Matus, C. (2007). *MAPP Método Altadir de Planificación Popular*. Lugar Editorial
- Miller, R. F. (1978). Worker Self- Management in Yugoslavia: The Current State of Play. *Journal of Industrial Relations*, 20(3), 264–285. <http://doi:10.1177/002218567802000302>
- Ministro de Cultura y Educación (MCE) (1998). Perfil profesional y estructura curricular básica para la organización de ofertas en los proyectos técnicos profesionales (Borrador de trabajo-versión 0.1). Gobierno de Argentina.
- Moreno, J.J.M. (2002). *El Proceso Analítico Jerárquico (AHP)*. Fundamentos, metodología y aplicaciones. Universidad de Zaragoza

- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization. What the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers.* Oxford University Press
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2009). *Desarrollo de capacidades. Texto básico del PNUD.* [https://www1.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](https://www1.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process.* McGraw-Hill, New York
- Saaty, T.L. (2008). *Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making. Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process,* Rev. R. Acad. Cienc. Serie A. Mat, 102 (2), 251-318. <https://rac.es/ficheros/doc/00576.PDF>
- Sánchez, A.M. (2012). *Patrimonio biocultural de los pueblos originarios de Chiapas: retos y perspectivas.* En Vázquez, L.D., (Compilador), *Patrimonio biocultural, saberes y derechos de los pueblos originarios, (83-98).* CLACSO-PromeP, Universidad Intercultural de Chiapas, INALI.
- Schiefer, U., and Döbel, R. (2001). *MAPA-PROJECT. A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation.* OSI - IEP Publications – Budapest
- Vesely, A. (2008). *Problem Tree: A Problem Structuring Heuristic.* Central European Journal of Public Policy, 2 (2), 68–81
- Wilberforce, W.W., Ndunge, K.D., Sabina, M.A. (2019). *Analytical Review of Application of Problem Tree Analysis As a Project Design Tool For Enhancing Performance of Community Based in Kenya.* EJBMR, European Journal of Business and Management Research, 4 (6), 1-7.



**SEGUNDA PARTE.  
EXPERIENCIAS EN LA GESTIÓN DE  
REDES HORIZONTALES TURÍSTICAS**





# LA INDAGACIÓN APRECIATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES COLABORATIVAS EN REDES ORGANIZACIONALES

Julio César González Morales<sup>1</sup>

Ileana Prieto Borrazas<sup>2</sup>

## Introducción

Este segmento del libro pretende socializar la experiencia de una de las fases de la investigación en curso. En consecuencia, contiene reflexiones teóricas previas, apuntes metodológicos, así como las interpretaciones de los autores, que tienen el propósito de ser comparadas con los resultados obtenidos por el equipo de investigación con fines de completar un diagnóstico inicial. Ellas constituyen, de hecho, hipótesis que deberán ser retomadas por la investigación en su continuidad.

Se parte de la idea de que el tránsito del turismo tradicional a nuevas variantes alternativas requiere, entre otras acciones, el diseño de organizaciones turísticas diferentes. La dinámica del sistema turístico tradicional, caracterizada por macrooperaciones masivas de grandes y rígidas empresas nacionales e internacionales, marcadas por la

---

<sup>1</sup> Profesor invitado en la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; [juliocezarus@gmail.com](mailto:juliocezarus@gmail.com)

<sup>2</sup> Profesora invitada en la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; [alelipri@gmail.com](mailto:alelipri@gmail.com)

insensibilidad a las necesidades del ambiente socio cultural y el distanciamiento de las demandas de los destinos, deben ceder su lugar a nuevos diseños organizacionales.

La tarea se sustenta en el criterio de que el cambio demanda la formación y desarrollo de nuevas micro organizaciones: integradas por actores de la localidad, flexibles, innovadoras, competitivas y eficientes; que puedan garantizar un desarrollo endógeno y proporcione bienestar a las comunidades anfitrionas, fundadas en el respeto a los entornos naturales y culturales. Para cambiar las instituciones es indispensable cambiar la mentalidad y desarrollar las capacidades de las personas y grupos que las integran.

En correspondencia, el estudio en general parte del supuesto de que el diseño organizacional por redes puede garantizar las condiciones estructurales necesarias, para el florecimiento de una actividad turística alternativa, que combine iniciativa y sabiduría tanto local como universal, sobre todo en tiempos de postpandemia, en los que las dinámicas micro sociales presentan mayores potencialidades a la garantía de la seguridad sanitaria y medioambiental.

Una red es un conjunto bien definido de actores: individuos, grupos, organizaciones, que están vinculados unos a otros mediante un conjunto de relaciones sociales. Una estructura en sistema, integrada por un conjunto de elementos componentes que interactúan, a través de la transferencia de información, tecnología, bienes y servicios, conformando un compuesto organizacional para alcanzar la evolución de las partes que la conforman y el desarrollo socioeconómico de la región o país en que opera (Vega, 2005).

Sin embargo, ocurre que las condiciones complejas de los contextos económicos, políticos, culturales, sociales, ambientales actuales se combinan para crear entornos de mayor incertidumbre, ambigüedad y riesgo. Tales condiciones exigen, precisamente, el desarrollo de organizaciones que funcionen en interdependencia, pues los cambios son de tal magnitud e impacto que demandan la potenciación de la interactividad y la inteligencia colectiva característicos de las redes. En tales condiciones se configura el problema de la investigación (Ver Capítulo 1 de esta obra)

Los riesgos de la incertidumbre y la ambigüedad pudieran ser disminuidos mediante una estructura de cooperación y colaboración, propias de los equipos de alto desempeño, donde los vínculos efectivos logrados a través de la comunicación pueden fortalecer y cohesionar a todos los elementos pertenecientes a la red.

Esos argumentos ofrecen razones para conjeturar, que la formación de una organización reticular para el progreso del turismo alternativo, requiere que cada grupo implicado en la red, desarrolle de manera consciente, aptitudes y actitudes para el trabajo colaborativo, que permitan avanzar en el camino de transformarse en equipos. Se concibe a un equipo, como un grupo que ha logrado un nivel de desarrollo más elevado, caracterizado por: una visión compartida, mayor cohesión (unidad), colaboración, liderazgo y organización para enfrentar, con eficacia y eficiencia las dificultades del entorno, es decir, de la formación y fortalecimiento de la capacidad de agencia personal y grupal (González, 2005).

Los anteriores criterios se transformaron en objetivos específicos de esta tarea de investigación de la manera siguiente:

- Contribuir a la creación de las condiciones subjetivas necesarias en los actores personales y grupales que faciliten la toma de decisiones y acciones correspondientes, en favor de la creación de una organización en red que contribuya al impulso de proyectos de turismo alternativo.
- Facilitar el proceso de tránsito de los cuatro grupos implicados a equipos de alto desempeño, iniciando en sus integrantes, un proceso de desarrollo de las capacidades y actitudes necesarias para el cambio.

Los objetivos específicos de la tarea fueron traducidos en el propósito que condujo a todos los talleres realizados:

- Al finalizar el taller las y/o los participantes habrán avanzado en el desarrollo de habilidades organizacionales para guiar el proceso de formación de un grupo hacia un equipo de alto desempeño, posibilitando la formación de redes horizontales para mejora del rendimiento individual y grupal en la actividad turística alternativa.

Como se explicará más adelante, en los talleres se aplicó una estrategia metodológica, ya seguida por los autores en investigaciones anteriores. Esta consistió en una modalidad de trabajo interactivo participativo inspirado en la investigación acción participativa (IAP), donde la Indagación Apreciativa (IA) constituyó la herramienta fundamental.

Cuatro grupos de personas, asentados en las faldas de la legendaria Matlaltcueyetl, protagonizan, con diferentes experiencias y desarrollos, iniciativas turísticas

independientes. (ver sus características en el capítulo primero de este libro) Son grupos que poseen el interés común de orientar al turismo en función del rescate del patrimonio social, cultural y por supuesto, natural de la zona. Sin embargo, resultan intentos cercanos, pero distantes, pues no existe aún, entre ellos la comunicación necesaria para la cooperación por el logro de propósitos comunes en un mismo territorio.

Se trata de cuatro experiencias, enclavadas en igual número de municipios vecinos a la montaña: Huamantla, San Juan Ixtenco, San Pedro Tlalcuapan y San José Teacalco, todos en el estado de Tlaxcala. Son grupos que se han ido desarrollando a partir de sus propias estrategias, pero que pueden ser considerados como pequeñas organizaciones nacientes. Cada una de ellas se convierte, en el contexto de este proyecto, en nodos organizacionales que tienen todas las condiciones para convertirse en una red de turismo comunitario territorial.

### **Fundamentación teórico-conceptual**

Este estudio se asienta en una concepción del turismo como una actividad humana realizada, en función de objetivos y metas, por personas, grupos, organizaciones, comunidades y otros sujetos que se desempeñan en calidad de actores sociales.

...la Actividad Turística Alternativa se pone de manifiesto como un fenómeno sistémico a través de una multiplicidad de componentes en estrecha interconexión y dinámica interna en un macroentorno, sociocultural y natural, cambiante e incierto, lo que le atribuye una mayor complejidad. Sujetos individuales y/o colectivos devenidos en actores, agentes que desempeñan roles intercambiables, se mueven en diferentes escenarios impulsados por una amplia riqueza de intereses, que los obligan a usar estrategias cambiantes. Conexiones intersubjetivas mediadas por imaginarios, creencias, valores, identidades y culturas diferentes que entran en una dinámica impredecible (González, 2020, p. 3).

Los actores que interactúan en el entorno natural, social, cultural del turismo son básicamente: Prestadores de servicios, Turistas y Anfitriones. Los prestadores de servicio se agrupan en organizaciones de diverso tipo. Los seres humanos que asumen,

en su carácter de sujetos individuales y colectivos, el rol de actores sociales, conforman el componente más importante de las organizaciones.

El estudio de las organizaciones humanas ha evolucionado en los últimos tiempos, a tono con los complejos cambios económicos, sociales, culturales, políticos, ambientales, tecnológicos que estas entidades y sus contextos han sufrido, sobre todo desde finales del siglo pasado. El diseño organizacional se ha transformado desde las rígidas estructuras piramidales marcadas por el Taylorismo, hasta las concepciones más horizontales y participativas, denominadas por Peter Senge Organizaciones Inteligentes. (Senge, 1990).

Diversos autores han resaltado la necesidad de un nuevo diseño organizacional ante los acelerados y drásticos cambios de todo tipo que suceden continuamente. La propia pandemia ha impuesto muchas experiencias singulares como por ejemplo el trabajo desde casa, con ayuda de la tecnología, adoptado por algunas empresas como solución definitiva. Ello condiciona la necesidad presente y futura de repensar la estructura de la empresa del siglo XXI. El enfoque organizacional de la actividad turística alternativa no podría estar ajeno a estas importantes transformaciones.

En medio de ese panorama se ha ido abriendo paso, desde los años 90 la propuesta de una Estructura Organizacional en Red (Farias, 1999; Ibarra, 1992; Peci, 1992) como la variante que permitiría a las organizaciones actuales enfrentar los retos de la contemporaneidad.

Estructura organizacional en red es un armazón que sirve de base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización, pues presenta las diversas relaciones interorganizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Estas interrelaciones comprenden aspectos técnicos y comportamentales, basados en los condicionantes y componentes que influyen su propio diseño. (Louffat, 2003, p. 2).

La propuesta de Estructura Organizacional en Redes armoniza y engarza adecuadamente con el planteo de Organizaciones que aprenden, desarrollada por Peter Senge en 1990.

Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción

de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. (León et al., 2003, p. 82)

Esa concepción se introdujo en los talleres participativos realizados, trabajando de manera integrada las cinco disciplinas planteadas por Senge, con un cierto énfasis en el aprendizaje en equipos, por considerar que, las capacidades indispensables para lograrlo se integran armónicamente al resto y crean las condiciones subjetivas apropiadas para el trabajo en red.

Por ello, se parte de una noción de equipo como un grupo que ha obtenido un elevado grado de desarrollo. Los grupos son actualmente una de las vías más utilizadas para aumentar la efectividad de las organizaciones y generar cambios que contribuyan al desarrollo organizacional (Arenas et al, 1999).

El desarrollo grupal es un proceso natural, inseparable de su propia existencia y se expresa en las potencialidades concretas que éste adquiera, tanto para realización exitosa de su actividad conjunta, en el contexto de su pertenencia a una organización mayor, como en sus posibilidades de ejercer influencia en la formación y desarrollo de la personalidad de sus miembros.

Se parte de considerar el desarrollo del grupo como una cualidad integradora del sujeto colectivo, que incluye:

1. Construcciones del Sujeto Grupo: Propósito, Metas, Visión de Futuro, Roles, Supuestos Compartidos, Normas de Funcionamiento.
2. Procesos del Sujeto Grupo: Relaciones Interpersonales, Comunicación y Relaciones Sociales.
3. Unidad del Grupo. Compromiso, Sentido de Pertenencia.
4. Liderazgo. Estilo, Reconocimiento, Aceptación (González, 2005, p. 37).

El nivel de desarrollo del grupo es una construcción cualitativa, aglutinante de todos los factores expresados en las categorías de análisis. Los aspectos mencionados serán considerados como criterios para evaluar el grado en que el grupo se ha logrado

acercar, a esa cualidad definida como desarrollo grupal. Un equipo se caracteriza por exhibir las cualidades propias de un grupo con un alto nivel de desarrollo.

## **Metodología**

Al tratarse de un objeto de estudio complejo, que se ubica en el centro de la subjetividad de los seres humanos, en sus contextos socioculturales específicos, se ha partido de una metodología cualitativa, que se centra en una aplicación innovadora de la Indagación Apreciativa (IA) como herramienta de recolección de evidencias empíricas en el contexto de los talleres formativo-vivenciales que desarrollamos en los diferentes casos de estudio.

La IA es una estrategia de intervención organizacional desarrollada por David Cooperrider en la década de los 90. Constituye una metodología que se enfoca en rescatar lo mejor de la organización o grupo en su pasado, presente y futuro, lo que genera cooperación e innovación sin precedentes. La combinación de la búsqueda, de la indagación, con la apreciación produce un efecto catalizador extraordinariamente vital y poderoso (Cooperrider y Whitney, 2000).

Al respecto, los autores de este capítulo consideran que la Indagación Apreciativa consiste en crear dinámicas grupales donde las personas liberan su poder personal, construyen sus sueños y realizan una interacción constructiva, basada en preguntas positivas, que les permiten crecer humanamente y alcanzar sus metas, individuales y colectivas (González, Prieto y Cortés, 2020).

El proceder metodológico se organiza sobre la estructura clásica de un curso Taller de formación, que parte de una duplicidad de objetivos: docentes y de investigación. Los primeros declarados de forma explícita y los segundos realizados de manera implícita por los formadores-investigadores.

La sesión incluyó la explicación conceptual de los contenidos trabajados: tipos de organización, redes, equipos, liderazgo, comunicación, turismo alternativo entre otros, para su mejor comprensión. Se emplearon metodologías expositivas y vivenciales caracterizadas por la participación sistemática de los miembros del grupo en respuestas a interrogantes formuladas por los facilitadores. Se les presentó un video para motivar la reflexión sobre el aprendizaje en equipo.



Las técnicas didácticas incluyeron principalmente elaboración conceptual conjunta (para construir conocimiento), reflexiones grupales mediante lluvias de ideas, video inductor de reflexiones, ejercicios de lápiz y papel de manera individual y posteriormente socializado ante el plenario. Los productos elaborados fueron registrados por los facilitadores en rotafolios que se dejaron a la disposición de los participantes.

Los talleres estuvieron diseñados para contribuir a desarrollar procesos de formación y desarrollo de agencia, personal y colectiva, que implican la formación de capacidades organizacionales para elevar el nivel de desarrollo del grupo y la constitución de una red. Algunas de las más importantes son: dominio personal, liderazgo participativo, comunicación empática, trabajo colaborativo, organización en red, entre otras.

De tal modo, cada taller se convirtió de manera automática en un estudio de caso, que al incluir a los cuatro grupos se transforma en un estudio de casos múltiple inclusivo, en el que se concreta un proceso de Investigación Acción Participativa. De esta manera son abordados didácticamente los contenidos necesarios para el crecimiento personal y grupal, al tiempo que se estudia el proceso de su desarrollo. (Para más información sobre los grupos estudiados ver el Capítulo 1 de este libro).

La Indagación Apreciativa, por sus propias peculiaridades de exploración, permite que se use en su doble rol de herramienta de aprendizaje individual y grupal, así como, de instrumento de recolección de datos. La metodología hace coincidir los procesos de formación, con las etapas básicas de la recolección de información para la investigación:

1. Primera fase: Encuadre: Evaluación diagnóstica. Establece las principales características del grupo desde el punto de vista sociopsicológico, organización hacia fuera del grupo y visualización de la integración a la red. Principales fortalezas como comunicadores. Expectativas del curso.
2. Segunda fase. Desarrollo. Evaluación Intermedia. Evaluación del proceso de formación. Describe el proceso de evolución del grupo, en el que se van identificando las áreas de oportunidades en cuanto a formación de equipo, liderazgo y comunicación empática.
3. Cierre. Evaluación final. Evaluación de los desarrollos logrados en la formación de las capacidades. En este momento se realizan ejercicios sobre los principales aprendizajes del taller acorde con las expectativas: “Qué traje y qué me llevo”, “Mis aprendizajes en el taller”, entre otros.

Se trabajó la entrevista apreciativa para el descubrimiento individual y grupal de lo positivo, de lo que ha funcionado bien, de las experiencias más exitosas, para reconocerlas, apreciarlas, compartirlas, potenciarlas y sobre esas fortalezas construir el futuro deseado.

Esa estrategia facilitó que el grupo descubriera las fortalezas y valores que le permiten enfrentar con éxito las tareas que se están proponiendo y se continuó con el ejercicio de construcción del sueño basado en una visualización sugerida de sus éxitos en el 2025, esto facilitó la construcción de una visión preliminar de futuro y pudieran posteriormente estructurar las metas y el plan de acción.

Se realizaron grabaciones en video, fotos de situaciones de desempeño y se grabaron los diálogos, de manera que la sesión permitió acumular una gran cantidad de evidencias, obtenidas por diferentes vías, que posibilitaron las correspondientes triangulaciones empíricas, es decir, integrar y comparar los datos obtenidos por diferentes métodos.

Con arreglo a los fundamentos ya enunciados, la estrategia del taller privilegia lo que los actores saben, piensan y viven. Sobre esos saberes se construye, de manera progresiva el nuevo conocimiento, al ritmo de los participantes. El aprendizaje se produce en condiciones de interacción grupal, de diálogo reflexivo, donde los actores, portadores de una historia, son considerados sujetos activos de su propio proceso de transformación y como agentes de cambio.

A través de los aportes, desde lo referencial vivencial, todos aprenden y de todos se aprende. Los nuevos saberes se construyen de manera abierta y flexible y deben conducir a generar nuevas necesidades de conocimientos.

Los indicadores cualitativos que ilustran el impacto de los talleres se obtienen por medio de los diferentes testimonios de los participantes en las dinámicas, donde identifican y expresan sus nuevos conocimientos y aprendizajes.

Todo ello permitió, contribuir modestamente a la formación- maduración de los colectivos, como nodos de la red horizontal en formación, al potenciar de manera incipiente la agencia individual y colectiva de los participantes. Al tiempo, aportó a todo el colectivo de investigación, la información necesaria, que permitiera inferir de manera fundamentada sus niveles de desarrollo y las sugerencias acerca de los rumbos futuros del trabajo organizacional, en el sentido de la formación de la red.

## Resultados y discusión

Presentaremos primeramente algunos resultados obtenidos en cada grupo de trabajo de manera independiente, para luego presentar una integración de estos en función de los avances logrados para la conformación de la red.

### *Municipio Huamantla. Grupo Experytur*

Se trata de un grupo numeroso (20 personas) que están interesados en encontrar estrategias adecuadas para el desarrollo de emprendimientos turísticos. Este grupo posee un núcleo de ocho personas que están suficientemente estructuradas alrededor de un proyecto de organización de talleres artesanales en diversas variantes: arte efímero (alfombras florales y tapetes de aserrín), gastronomía (muéganos, panadería artesanal), arte taurino, bordados, instrumentos musicales tradicionales, entre otros. Este núcleo, que sigue la iniciativa de un líder reconocido, puede constituirse en motor impulsor de muchas otras iniciativas articulables en la red.

El grupo se caracteriza por su diversidad en cuanto a ocupaciones, género y edades, además de mostrar niveles altos de formación cultural y educativa en muy diversas especialidades, lo cual valoramos como un elemento a favor del trabajo interdisciplinario. Todos poseen una vocación y un interés por contribuir al desarrollo turístico del municipio, que habla de un sentido de identidad desarrollado.

Aún falta bastante para lograr una integración organizacional, que les permita el trazado de estrategias conjuntas. Están al parecer, más orientados a capacitarse para desarrollar iniciativas individuales que para lograr formas de integración colectiva. El núcleo más pequeño de ocho personas mostró una mayor sensibilidad hacia la cooperación y el trabajo en equipo y en redes. En el taller el grupo se mostró participativo y muy interesado en el aprovechamiento de los contenidos enfocados hacia la capacitación.

Es un grupo que presenta buenas perspectivas de desarrollo, que debe aprovechar la motivación por aportar a la comunidad. Las características y tradiciones de Huamantla como pueblo mágico conforman un entorno adecuado para su desarrollo.

Las opiniones vertidas en la evaluación final del taller fueron positivas, y permitieron identificar fundamentalmente los siguientes logros:

- El convencimiento de la necesidad de trabajar cooperativamente.
- Una mayor cohesión grupal.
- Consciencia de la ayuda que ofrecen los talleres en la organización del grupo.
- Mejor valoración de la capacitación en el fomento de las potencialidades individuales y grupales.
- Reconocimiento de la importancia de las actividades individuales en el grupo.
- Utilidad como base, orden, panorama organizativo para desarrollar los proyectos.
- Significado para el trazado de estrategias de vinculación de las actividades principales del grupo con el turismo.
- Empoderamiento del grupo a partir de reconocer de manera vivencial las fortalezas y valores.
- Visualización de la importancia y necesidad de trabajar en redes.

*Municipio San Juan Ixtenco. Grupo Yumhu Mady ni Muy*

El grupo se encuentra en estados iniciales de formación, aunque tienen altos niveles de integración y conocimiento mutuo. Se trata de un grupo muy pequeño, (cuatro mujeres) aunque con posibilidades de emprender una actividad diversificada hacia el turismo. Muestran posibilidades de desarrollo en: Talleres y oferta de tejidos, bordados y, sobre todo, en gastronomía local.

Se identificaron barreras subjetivas que les dificultan las relaciones y el intercambio con otros actores del propio municipio que realizan las mismas actividades vinculadas al turismo. Se evidenciaron, además, ciertas predisposiciones y prejuicios vinculados a actividades culturales ya consolidadas por el municipio como la feria del maíz, de las cuales ellas han sido excluidas deliberadamente. Estos conflictos y tensiones constituyen un freno a la integración y a la formación de redes de colaboración. Tales conflictos entre actores del propio territorio exigirán estrategias puntuales de solución.

No obstante, se aprecia un convencimiento de la necesidad de trabajar en equipo. Se logró una conciencia de la necesidad de trazar estrategias de vinculación de las actividades principales del grupo con el turismo. Se alcanzó un nivel elemental de empoderamiento del grupo, en el sentido del ligero incremento de su autovaloración y autoestima colectiva, a partir de reconocer de manera vivencial sus fortalezas y valores.

Finalmente, las participantes visualizaron la importancia y necesidad de trabajar en redes. Se lograron, en alguna medida, mayores muestras de cohesión grupal.

*Municipio San José Teacalco. Grupo Conquista Tour Teacalco*

Se trata de un grupo en proceso de formación, con fuertes intereses de realizar un proyecto propio que contribuya al avance de la zona y que integre suficientemente la actividad turística. Entre las principales fortalezas encontradas en el taller se encuentran:

- Motivación por cuidar la montaña. Basado en la existencia de fuertes sentimientos de identidad y amor por la zona.
- Dominio, motivación y conocimiento de la naturaleza, y la agricultura en general.
- Balance en la composición del grupo en cuanto a formaciones y experiencia. No así en cuanto género ya que se trata de un grupo eminentemente masculino.
- Balance en cuanto nivel educativo. (Estudiantes universitarios, dos ingenieros en agronomía y sanidad vegetal).
- Considerable cultura de montaña, gastronomía tradicional, apicultura, etcétera.
- Balance generacional joven. Un guía de turismo de montaña y un joven estudiando turismo.
- Intereses comunes compartidos. Metas comunes.
- Variadas ideas y motivaciones elevadas sobre el cuidado del medio ambiente, no contaminar cultivos, cultivar de manera orgánica: nogales, maíz, dalias y fresas, gastronomía.
- Rescate de plantas medicinales, medicina tradicional, contribuir con cursos sobre la temática.

Los participantes identifican como los principales valores compartidos por el grupo los siguientes: la ética, la sinceridad, la amistad, la responsabilidad, unidad, puntualidad, el respeto, el compromiso al trabajo en equipo, compromiso sociales gusto por compartir los saberes y experiencias, entusiasmo, confianza, apertura.

Se evidencio que existen niveles adecuados de convencimiento de la necesidad de trabajar en equipo, así como potencialidades para el trazado de estrategias de vinculación de las actividades principales del grupo con la actividad turística.

En los talleres se puso de manifiesto un fortalecimiento emocional favorecedor del reconocimiento mutuo y de la autoestima grupal a partir de reconocer de manera vivencial las fortalezas y valores del colectivo. En correspondencia se logró un mayor nivel de cohesión grupal. También se evidenció la visualización colectiva del grupo acerca de la importancia y necesidad de trabajar en redes.

Se constató la existencia de un liderazgo fuerte y reconocido, que se concreta en la persona que ha asumido la conducción del grupo. Cuentan con el apoyo de dos asesores egresados de la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable de El Colegio de Tlaxcala, A. C.

A pesar de esas fortalezas apuntadas, el grupo no ha alcanzado aun, suficientes niveles de organización como sujeto colectivo, aunque existe comprensión y reconocimiento de que deben acoplarse para llegar más lejos. Se evidenció una mayor comprensión y motivación por el acercamiento a la actividad turística. Sin embargo, solo el líder evidenció la conciencia de la importancia de trabajar en red.

#### *San Pedro Tlalcuapan. Grupo Biocultural Yoloaltépetl*

Se trata de un grupo que ha venido desarrollándose y consolidándose durante los últimos 10 años. Aunque su propósito está vinculado fundamentalmente a la vida de la montaña, a su cuidado y protección, su actividad se ha estado diversificando y ampliando hacia actividades de conservación y regeneración de su patrimonio biocultural comunitario que incluye gastronomía, artesanía, enseñanza de la lengua náhuatl, danzas y otras actividades culturales complementadas o insertadas en una estrategia de turismo biocultural. Tienen actualmente diseñada un sendero o ruta turística que incluye avistamiento de aves. También se da un balance generacional donde se garantiza la continuidad incluso dentro de su perspectiva contemplan una Escuela de Artes y Oficios donde contemplan talleres formativos para niños y jóvenes.

Ellos se identifican como un grupo originario náhuatl, regido por usos y costumbres, con un nivel de organización al interior de la comunidad de San Pedro Tlalcuapan. En su mayoría integrado por personas con muchos valores donde resalta el amor y la pasión por la naturaleza, su comunidad y sobre todo el cuidado de la montaña; además de compañerismo, unidad, entusiasmo, alegría y optimismo.

Están convencidos de la vinculación de las actividades principales del grupo con el turismo y han realizado diversas actividades, incluso talleres formativos. Dentro de ellas resalta la creación de una ruta turística que ofrece muy buenas perspectivas, aunque aún no han logrado su uso sistemático. Han establecido vínculos con otros grupos internacionales con propósitos semejantes de Bolivia y Colombia que les han permitido intercambios reales de experiencias y conocimientos que los han fortalecidos. Han participado como invitados en eventos nacionales, obteniendo premios y reconocimientos a su labor.

Se logró la sensibilización del grupo acerca de la importancia y necesidad de trabajar en redes, aunque parece que hasta el momento no la identifican como una prioridad. Uno de los problemas que identifican claramente es que no han logrado integrarse como grupo a la comunidad vecinal, hay incompreensión de sus actividades y propósitos, derivado de eso no logran crecer para adquirir mayor fortaleza. A pesar de sus esfuerzos y la realización de avances concretos, no han sistematizado el turismo biocultural como una fuente de ingresos que les posibilite el crecimiento y desarrollo.

Poseen un reglamento en el que se recogen sus normas de funcionamiento basado en usos y costumbres. Practican un liderazgo compartido con roles bastantes dibujados y definidos, se aprecia cohesión en el grupo, sobre todo en un núcleo bien identificado conformado por las personas que participan más sistemáticamente, aunque reconocen que otra parte del grupo no se integra siempre. Se les recomendó trabajar en una redefinición de su visión de futuro y en el planteamiento de metas y acciones para lograrlas, que contribuyan a reconfigurar el sentido de la existencia del grupo.

### **Discusión de los resultados integralmente obtenidos**

Los talleres proporcionaron a los participantes de los cuatro grupos, saberes que fertilizaron el crecimiento de su cultura organizacional. Tales conocimientos sirven de base a una visión personal y colectiva más fundamentada, con herramientas conceptuales que ayudaron a comprender su actividad en un contexto más general, lo que contribuyó a otorgarles mayor sentido a lo que hacen.

En ese aspecto, los conocimientos obtenidos, sobre grupo, equipo, liderazgo, colaboración, identidad, comunicación, redes, constituyen recursos conceptuales que, a unos más que otros, servirán en un futuro para organizar su actividad en el colectivo.

Las evidencias apuntan a que se logró concientizar acerca de la superioridad del aprendizaje en equipo, como alternativa al trabajo individual independiente y se provocó la reflexión crítica sobre lo que falta hacer en cada grupo para lograrlo. Se pusieron de manifiesto las diferencias en cuanto al nivel de desarrollo de cada uno de los colectivos.

El grupo de San Pedro Tlalcuapan, por ejemplo, muestra indicadores de un nivel de desarrollo mayor al del resto de los grupos, lo que se explica por su trayectoria de existencia durante años y la diversidad de resultados que pueden exhibir. Este grupo posee incluso un documento que contiene reglas de funcionamiento, inspiradas en la normas y costumbres de su comunidad nahua. Esas características afianzadas en un liderazgo compartido arraigado en el grupo le otorgan a este colectivo avances para el trabajo en red, que no han podido desarrollar aún, por ejemplo, el grupo *Yumhu Mady ni Muy* de Ixtenco, que tiene mucho menos tiempo de existencia y como consecuencia menos experiencia.

Ello conduce a resaltar las diferencias existentes en cuanto a nivel de desarrollo grupal en los diferentes colectivos, que constituye un elemento muy importante a tener en cuenta para la integración de la red.

En los ejercicios evaluativos de los talleres, se puso de manifiesto que estos lograron sensibilizar positivamente a los participantes sobre las perspectivas y potencialidades de cada uno para el trabajo futuro. Lo anterior se traduce en un incremento de la motivación de los participantes para continuar trabajando en sus respectivos proyectos, en un entorno más colaborativo portador de una gran diversidad de intereses comunes.

Existen evidencias para afirmar que se fortaleció modesta y circunstancialmente el dominio personal de los participantes. El reconocimiento de las potencialidades personales en un contexto de trabajo conjunto sirvió para fortalecer la autoestima de los participantes, al reafirmar el valor de sus acciones personales y sus potencialidades en un ambiente de generación y creatividad conjunta.

Fueron estremecidos algunos estereotipos acerca de la imposibilidad de tener éxito, debido a la hostilidad de algunos entornos, lo que provocó posturas más optimistas sobre lo que puede lograrse, reafirmandose así algunos modelos mentales positivos.

En cuanto a las visiones de futuro, se apreció que estas no están lo suficientemente compartidas ni consensuadas. Lo anterior quedó evidenciado en los ejercicios de Indagación Apreciativa centrados en la elaboración del sueño, en el que se puso de



manifiesto la existencia de visiones de futuro aún muy individualizadas y poco elaboradas a nivel grupal. Ello apunta a una línea importante para el trabajo prospectivo en la red.

Los talleres representaron apenas un punto de partida para el logro del funcionamiento sistémico de los colectivos imprescindible para la integración de la red. En este sentido habría que sistematizar la colaboración con los grupos y la red para lograr que el pensar y la acción de cada uno, se convierta en el pensar y acción de la organización como un todo.

No obstante, la disposición positiva personal y colectiva mostrada por los participantes indica que existen infinitas potencialidades para lograr el crecimiento de la red como organización local impulsora del turismo alternativo en la zona de estudio

## **Conclusiones**

Este capítulo intenta captar los aspectos más relevantes de una de las tareas de la investigación, orientada al estudio y desarrollo de capacidades necesarias para el trabajo en red. Ella representa solo una parte del proceso, ya que la tarea de configurar una red de actores locales para la realización exitosa de un proyecto de turismo alternativo requiere, por su extraordinaria complejidad, que se continúe el camino iniciado y que se le enfoque adecuada e intensamente de manera multilateral.

La formación de los actores que requieren los procesos de transformación iniciados, demanda de una estrategia educativa que necesita de mucho esfuerzo y tiempo de maduración. No se agota pues con la realización de talleres en un corto período de tiempo, sino que debe convertirse en un proceso de autoformación acompañada, que garantice que los cambios se produzcan a largo plazo, de adentro hacia fuera, de la persona al grupo, del grupo a la organización y a la inversa.

En estos momentos se trabaja en íntima relación con los protagonistas locales en la continuidad del proyecto. No obstante, los resultados parciales obtenidos permiten formular algunas conclusiones generales.

En primer término, la experiencia en la zona de estudio demostró que la realización de un turismo diferente, basado en premisas distintas a las tradicionales, se abre paso impulsado por necesidades ancestralmente insatisfechas: económicas, ambientales, sociales, culturales y también políticas.

Por su parte, reflexiones salidas de estudios recientes sugieren que, en las nuevas circunstancias mundiales matizadas por la pandemia de COVID 19, las formas organizativas propias de la actividad turística alternativa garantizan condiciones más favorables para la recuperación del sector turístico, que los traslados masivos características del turismo tradicional.

Las observaciones y datos derivados del estudio nos demuestran la utilidad de la Estructura Organizacional en Redes para ser aplicada en organizaciones territoriales orientadas al florecimiento del Turismo Alternativo.

En este sentido resulta obvio que las condiciones de alejamiento de las comunidades anfitrionas, la falta de experiencia en la actividad turística, la necesidad de mantener sus actividades tradicionales: artesanales, agrícolas, ganaderas; las propias complejidades de la actividad turística, entre otras muchas circunstancias, exigen de una coordinación, sólo alcanzable si se aprovechan las potencialidades del trabajo interactivo y cooperativo que las redes posibilitan. Valdría mucho la pena apostar por esta variante.

Los talleres representaron una demostración práctica de lo que puede lograrse en torno al desarrollo de las capacidades de agencia de los actores personales y colectivos, cuando se plantea adecuadamente, con un enfoque teórico consecuente, mediante el empleo de los métodos idóneos, en los ámbitos necesarios.

Los conceptos de Capacidad y Sentido de Agencia, que han sido trabajados en la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable, poseen un importante valor teórico para comprender los cambios que tienen lugar en los procesos subjetivos internos de los actores personales y colectivos que intervienen en la transformación. Su conocimiento profundo adquiere gran significado para el diseño de las estrategias educativas idóneas.

Desde el punto de vista metodológico se pusieron de manifiesto las perspectivas de la Investigación Acción Participativa, cuando se trata del estudio de una realidad social en proceso de cambio y al mismo tiempo se requiere descubrir, con vocación científica, las complejidades de los fenómenos intervinientes. El desarrollo prospectivo de esta variante metodológica le otorga a la investigación en curso valores añadidos desde el punto de vista epistemológico.

Por su parte la Indagación Apreciativa exhibió, una vez más, su poder transformador e investigativo, su riqueza para resaltar los atributos más profundos y positivos de las subjetividades grupales y ponerlas al servicio de la conquista de los sueños más legítimos.

Su uso, en este caso, sirvió para consolidar motivaciones; avanzar en el proceso de construcción de visiones de futuro compartidas, fortalecer la autoconfianza personal y grupal; elevar la autoestima, mejorar otros componentes importantes de la capacidad y el sentido de agencia.

El camino iniciado con este estudio deberá ser continuado y extendido a otros contextos, con el propósito de que la práctica social e investigativa, demuestre fehacientemente que los proyectos sociales tienen sentido, cuando se encaminan al logro del bienestar colectivo, a la realización plena de los seres humanos y de sus entornos multidimensionales.

## Referencias

- Arenas, P., González, J. C., Hernández, A., Tacoronte, Y., & Pérez, I. (1998). Los grupos de dirección y el Cambio Humano. *CIPS*.
- Cooperrider, DL y Whitney, D. (2000). Una revolución positiva en el cambio: indagación apreciativa. En *Manual de comportamiento organizacional, revisado y ampliado* (pp. 633-652). Routledge.
- Farias Filho, J. R. D., Castanha, A. L. B., & Porto, C. (1999). Arquitecturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. *Encontro Anual da ANPAD*, 23.
- González, J. C. (2005). *Ambos: Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización*. Logos.
- González, J.C. (2020). La Actividad Turística Alternativa desde el enfoque de los Sistemas [https://www.academia.edu/42889129/La\\_Actividad\\_Tur%C3%ADstica\\_Alternativa\\_desde\\_el\\_enfoque\\_de\\_los\\_Sistemas\\_The\\_Alternative\\_Tourist\\_Activity\\_from\\_the\\_Complex\\_Systems\\_Approach](https://www.academia.edu/42889129/La_Actividad_Tur%C3%ADstica_Alternativa_desde_el_enfoque_de_los_Sistemas_The_Alternative_Tourist_Activity_from_the_Complex_Systems_Approach)
- González, J.C, Prieto, I y Cortés, O. L. (2020). La Indagación Apreciativa en la formación de actores locales del turismo: antídoto de la pobreza espiritual. En: Jiménez, F., Espinosa, R. y Olivares, D. (Coordinadores) *Turismo, Desigualdad y pobreza: Experiencias locales ante desafíos globales* (pp.289-302). Plumas Negras.
- Ibarra, H. (1992). Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a network theory of getting things done. En Nohria, N., Eccles,

- R. G., & Press, H. B. (Eds.). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Harvard Business School Press. (pp.165-188.)
- León, R., Tejada, E., & Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial data*, 6(2), 82-87.
- Louffat Olivares, J. E. (2003). Estructura organizacional en Red (EOR): Explorando sus bases teóricas. *XXVII Encontro da ANPAD*. <http://anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-teo-0059.pdf>
- Peci, A. (1999). Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. *Revista de Administração Pública*, 33(6), 7-24.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday Currence.
- Vega, J. M (2005). Las redes, su naturaleza y alcance en la definición de relaciones intersectoriales. *Espacios*, 26, 1.



# MODELO CANVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO Y PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS

Jessica Yazmín Santos Díaz<sup>1</sup>

Adriana Montserrat Pérez-Serrano<sup>2</sup>

## Introducción

En el marco de la pandemia provocada por la COVID-19, la práctica turística tiene la oportunidad de repensar su rumbo hacia aspectos alineados a la sustentabilidad. García y Ruiz (2020) mencionan que el principal desafío en este contexto de crisis, es aprender colectivamente de la situación para lograr una transformación en el turismo. En este sentido, se considera necesario reflexionar sobre la creación de nuevos modelos turísticos que promuevan: 1) el trabajo en red, 2) la reflexión y el análisis colectivo, 3) el perfilamiento participativo de proyectos turísticos, y 4) el fortalecimiento de las capacidades que permita a los grupos sociales, adscritos a la actividad turística, atender sus intereses económicos, socioculturales y ambientales. En cuanto al fortalecimiento de capacidades, Pastor y Espeso (2015) mencionan que es importante involucrar en estos procesos a las comunidades locales insertas en el turismo alternativo, ya que es un elemento sustantivo para la transformación productiva, particularmente en territorios indígenas. El turismo alternativo a diferencia del turismo en masa, considera actividades

---

<sup>1</sup> Profesora de la Licenciatura en Turismo adscrita al TecNM: Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo (ITESA); jsantos@itesa.edu.mx

<sup>2</sup> Profesora – Investigadora adscrita al Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; adriana\_serrano@coltlax.edu.mx

gestionadas mayormente por la población local, mismas que persiguen aspectos como la realización del ser humano, respeto al medio ambiente, igualdad en los destinos receptores, respeto del patrimonio de los pueblos, entre otros (Narváez, 2014). En este orden de ideas, tras la importancia de la participación local, así como la generación de nuevas prácticas turísticas, se vislumbra el requerimiento del fortalecer las capacidades técnicas y humanas de sus involucrados.

El caso específico del fortalecimiento de capacidades técnicas, toma aún más relevancia en sitios donde existen grupos sociales que promueven el turismo a través del diseño de actividades alternativas que vinculan a los visitantes con sus patrimonios bioculturales, es decir, el patrimonio que tiene una relación entre cultura y la diversidad biológica, tal es el caso del grupo *Yoloaltépetl* de Tlalcuapan, Tlaxcala y el grupo *Mady ni Muy* de Ixtenco, ambos pertenecientes a las etnias nahua y otomí, respectivamente e integrantes del proyecto “Turismo biocultural y diálogo de saberes en el ANP La Malinche y su área de influencia. Esquemas horizontales para la gestión territorial ante los retos de la nueva normalidad” financiado en el año 2020 por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Por un lado, el grupo *Yoloaltépetl*, durante sus 10 años de integración y ocho años de trayectoria en la práctica turística, ha diseñado recorridos referentes al maíz, al micoturismo entre otras actividades más con la finalidad de conservar y promover sus elementos naturales y culturales. Por otro lado, el grupo *Mady ni Muy* en menos de un año de su integración ha buscado contribuir al rescate y la conservación de la gastronomía tradicional de Ixtenco y del pueblo Yumhú (Otomí). Si bien en cada uno de los grupos existen matices referentes a sus actividades y su patrimonio biocultural, existen algunas similitudes siendo una de ellas la autoadscripción indígena.

Atendiendo a la importancia del fortalecimiento de capacidades dentro del marco de la COVID-19 y a partir del reconocimiento de los grupos antes mencionados, se tuvo como objetivo ensayar el modelo CANVAS como herramienta para el diagnóstico participativo y fortalecimiento de competencias técnicas de los grupos *Yoloaltépetl* y *Mady ni Muy*, en la elaboración de proyectos turísticos bioculturales.

## **Fundamentación teórico-conceptual**

### *Gestión participativa en la formulación de proyectos*

A lo largo del tiempo, la gestión ha sido definida por diversas disciplinas, siendo la más destacada la administrativa. Para algunos autores como Taylor (1994) y Huergo (2004), ésta es percibida como el arte de hacer y ejecutar acciones de forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos establecidos por una organización, pues de acuerdo a Huergo (2004), es durante este proceso que los involucrados generan estrategias para enfrentar diferentes dificultades e imprevisibilidades que influyan en el desarrollo organizacional. Para Oviedo (2011) la gestión es una acción integral que se coordina bajo diferentes perspectivas y esfuerzos para alcanzar objetivos establecidos de forma participativa y democrática. Por su parte Jones & George (2014) contemplan que la gestión además de caracterizarse por la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de objetivos como lo mencionan Taylor (1994) y Oviedo (2011), también se distingue por planear, dirigir y controlar el talento humano. Otros autores como Murray (2002), definen la gestión como una herramienta que engloba las fases de la administración para obtener y asignar los recursos necesarios que permitan el cumplimiento de objetivos.

Con base a lo anterior, se hacen visibles las similitudes y diferencias que poseen diferentes conceptos. En este orden de ideas, para el presente capítulo se entiende como gestión la acción integral que planea, dirige y controla los recursos disponibles (materiales, financieros, naturales, culturales, humanos, entre otros) de forma eficaz y eficiente, para alcanzar los objetivos establecidos democráticamente dentro de una organización (Taylor, 1994; Huergo 2004; Jones y George, 2014; Murray, 2002 y Oviedo, 2011).

En la actualidad, de acuerdo a Zabaleta (2003) existe un interés por encontrar nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión basada en criterios de calidad, productividad, satisfacción, participación, entre otros. Lo anterior, se ha reflejado en la creación de modelos de gestión orientados a un mejor desarrollo organizacional, siendo los más representativos: la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Para el caso específico de la actividad turística, la búsqueda del desarrollo sustentable también



ha orientado a implementar nuevos modelos basados en una postura participativa, donde se pretende que las comunidades formen parte de los procesos decisorios y estratégicos del desarrollo turístico de sus comunidades, contribuyendo así en la planificación, el control y evaluación de proyectos (Nunes et al., 2011).

De acuerdo con Nunes et al. (2011), la gestión participativa es una estrategia que permite a los actores locales mantener el interés de formar parte del desarrollo turístico de sus comunidades, reorientando así el rumbo de esta actividad al desarrollo sustentable. Por su parte, Sant'Anna et al. (2001) menciona que este tipo de gestión permite la expresión creativa de movimientos sociales, la identificación de problemas locales, la detección e interpretación de intereses comunes y la discusión de posibles soluciones.

En el parámetro del turismo rural comunitario, el cual se distingue por brindar a los visitantes la oportunidad de interactuar con el entorno físico, natural y cultural de las comunidades anfitrionas, se considera importante no sólo la implementación de este modelo de gestión sino también de herramientas que promuevan el involucramiento y participación de los actores locales en el desarrollo de propuestas turísticas orientadas a proteger, conservar y difundir el patrimonio local. En este sentido, el modelo CANVAS toma relevancia como una herramienta metodológica para diseñar-fortalecer emprendimientos y aprendizajes colectivos.

### *Estudio del modelo Canvas en la actividad turística*

El modelo CANVAS ha sido una herramienta utilizada en la administración, en los negocios e incluso en las empresas (sobre todo cuando ya están operando) con el objetivo de mejorar iniciativas puestas en marcha, tal como se observa en algunos estudios turísticos. Una investigación realizada por Arroyo (2018), analizó y propuso la aplicación del modelo CANVAS dentro de la planificación de calidad en el servicio de restaurantes turísticos en la Región de Puno (Perú) para la re-definición del concepto de negocio y la creación de nuevos productos. Los hallazgos reportados en el estudio indican que la aplicación del modelo CANVAS permitieron encontrar formas creativas de ver los negocios, por lo que el lienzo de éste funge como instrumento para generar

nuevos objetivos estratégicos en una organización y de esta manera consolidar un sistema de gestión de calidad.

Por su parte, Acevedo (2020) realizó un estudio que tuvo como objetivo caracterizar el modelo de negocios de turismo cultural de la red empresarial de la comuna Camarones (Chile), para la construcción una propuesta de insumo en la formulación del Plan de Desarrollo Turístico. El autor hizo uso del modelo CANVAS para la construcción de un cuestionario que constó de cuatro secciones; éste fue aplicado a dueños, gerentes o administradores encargados de la toma de decisiones dentro de las 30 empresas seleccionadas. Con base en la información recolectada, se cumplió con el objetivo general y se evaluó el proceso de diseño referente a los modelos de negocios en cuanto al turismo cultural. En este sentido, Acevedo (2020) concluye que los emprendimientos turísticos requieren de una red empresarial que involucren la articulación de entre actores locales, gobierno, políticas públicas, capital humano, competitividad y productos turísticos para asegurar el desarrollo sustentable de las localidades.

En cuanto a la investigación realizada por Roncal (2020), se tuvo como objetivo incrementar la rentabilidad de la agencia de viajes *Tour Operador Dream Destination* ubicada en Lima (Perú). Para ello se hizo uso del Modelo CANVAS como una propuesta a considerarse dentro de la empresa. La información requerida para su aplicación se obtuvo a través de: 1) un *Focus Group* realizado a los colaboradores de la empresa y 2) la base de datos de clientes que requirieron paquetes turísticos en el periodo de junio 2018 a junio 2019. Como parte de los hallazgos, se reporta que la agencia estudiada a través de la implementación del modelo CANVAS identificó a sus clientes potenciales, detectó propuestas de valor, canales de distribución, generó estrategias, determinó sus recursos clave y permitió establecer diferentes escenarios dentro del mercado. El estudio concluye que este modelo es fundamental para el crecimiento de la empresa, pues sus beneficios son diversos. De la misma manera, el autor recomienda involucrar a todos los integrantes de la empresa desde el principio y persuadir a toda la organización a apoyar las oportunidades y acciones detectadas.

El estudio realizado por Arguello et al. (2017), propone un modelo de negocio inclusivo basado en el agroturismo, para la dinamización de la economía de Cumandá y Alusí ubicados en la provincia de Chimborazo (Ecuador). Éste consistió en una evaluación del potencial turístico de la zona, el diseño de una ruta agroturística para

ambas comunidades y la aplicación el modelo CANVAS a la propuesta generada. En este sentido, se detecta que el modelo empleado fungió como una herramienta que dio pauta a un método participativo, ya que éste permitió detectar y validar entre los investigadores y pequeños productores, 33 productos agropecuarios considerados primordiales para el desarrollo económico de las poblaciones; así como 26 atractivos naturales y culturales dentro de la ruta establecida. A manera de conclusión, los autores mencionan que el modelo CANVAS sintetiza todos los elementos requeridos para diseñar un modelo de negocio factible, seguro y eficiente.

A nivel nacional, Rodríguez et al. (2020) realizaron una investigación que tuvo como objetivo desarrollar un modelo del ecosistema del *Clúster* de Turismo de Salud en Tijuana a través de la metodología CANVAS. Los resultados de la investigación muestran el modelo de utilidad para el ecosistema del Clúster de Turismo de Salud con base a los segmentos que participan en cada uno de ellos, los componentes del Modelo CANVAS y la propuesta de valor de cada servicio.

Por su parte, la investigación realizada por Larrañaga y Ortega Flores (2021) analizó la situación que enfrentan los micro y pequeños hoteles de los municipios con mayor actividad turística en el estado de Morelos, ante la situación generada por pandemia de la COVID-19, pues de acuerdo a las autoras la crisis sanitaria trajo consigo la disminución de visitantes y efectos en el sector turístico. Para cumplir con el objetivo de la investigación, se utilizó el modelo CANVAS, mismo que a través de la información brindada en cada módulo por los responsables de los hoteles estudiados, permitió detectar las oportunidades y amenazas que el sector hotelero enfrenta. Finalmente, las autoras señalan que este modelo muestra algunas limitaciones ya que, en ocasiones, las organizaciones no poseen personal que cuenten con los conocimientos necesarios para su aplicación y los investigadores que cuentan con los conocimientos necesario tienen capacidad limitada para atender esos negocios.

Con base en lo anterior, se detecta que el uso del modelo CANVAS en la actividad turística es utilizado comúnmente para la mejora iniciativas puestas en marcha en cuanto a calidad, eficacia, eficiencia, innovación, rentabilidad, entre otros aspectos. Durante su aplicación usualmente se considera la opinión de personas que poseen “mayor jerarquía” dentro de una organización, tales como gerentes, administradores o encargados de las tomas de decisiones. De la misma manera, se detecta que en algunos estudios (Arguello et

al., 2017; Roncal, 2020 y Acevedo, 2020) existe un interés por hacer de este modelo una herramienta participativa que involucre a todos los miembros de una organización, en la creación y mejora de proyectos turísticos. En este sentido, el modelo CANVAS, requiere de la articulación de actores locales, gubernamentales y académicos para la generación de alianzas que permitan: 1) superar las limitaciones señaladas por Larrañaga y Ortega Flores (2021), 2) generar proyectos turísticos colectivos alineados a la sustentabilidad, 3) enfrentar los retos impuestos por situaciones emergentes tales como la COVID-19 y 4) contribuir a la creación de nuevos modelos enfocados en la gestión participativa. A partir de las áreas de oportunidad detectadas en la literatura, el taller de elaboración de proyectos turísticos considero el involucramiento de actores locales en la fase diagnóstica, así como en los distintos módulos que componen el modelo CANVAS.

## **Metodología**

Los grupos participantes en este estudio son integrantes del colectivo denominado Red Horizontal de Turismo Alternativo REHT-Matlalcueytl que se conformó en el marco del proyecto “Turismo biocultural y diálogo de saberes en el ANP La Malinche y su área de influencia. Esquemas horizontales para la gestión territorial ante los retos de la nueva normalidad” financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), en 2020.

En el proyecto participaron cuatro grupos de trabajo de los municipios de Chiautempan, San José Teacalco, Huamantla e Ixtenco, pertenecientes al estado de Tlaxcala. De estos grupos, dos fueron los que participaron en el desarrollo de este trabajo, vinculado a la aplicación del modelo CANVAS; dicha decisión se tomó en consenso con los grupos y se fundamentó en las características que comparten los grupos de ascendencia indígena: *Yoloaltépetl* que habita en Chiautempan y *Mady ni Muy* en Ixtenco; características que, además, los distinguen de los otros dos grupos: Conquista Tour y Experyur, ubicados en los municipios de San José Teacalco y Huamantla, respectivamente.

*Yoloaltépetl* y *Mady ni Muy* están integrados por personas de ascendencia indígena, razón por la cual sus integrantes se autoadscriben como indígenas de la etnia nahua, para

el caso del primero y Yumhú el segundo. Sus características generales se presentan en la Tabla 1.

Cabe mencionar que en el Capítulo 1, del libro colectivo al que pertenece este texto, se exponen las particularidades del contexto en el que se desarrolló el proyecto; mientras que en el Capítulo 2 se abordan, en profundidad, las características de los grupos de trabajo, por lo que si el lector está interesado puede consultar dichos textos.

El curso-taller de elaboración de proyectos turísticos se realizó durante el mes de octubre del 2020. Con la finalidad de cumplir con el objetivo establecido, éste incorporó el modelo CANVAS, cuya elección se basa en su flexibilidad, dinamismo, accesibilidad, facilidad, etc., por lo que se partió del supuesto de que esta herramienta es viable para perfilar, participativamente un proyecto turístico con grupos de autoadscripción indígena.

**Tabla 1**

*Características generales de los grupos Yoloaltépetl y Mady ni Muy*

Características	Grupos			
	<i>Yoloaltépetl</i>		<i>Mady ni Muy</i>	
Municipio y localidad	Chiautempan, Tlalcuapan		Ixtenco, Ixtenco	
Años de integración grupal	10 años		0.5 años	
Integrantes	8 integrantes	Hombres: 3 Mujeres: 5	4 integrantes	Hombres: 0 Mujeres: 4
Edad (promedio)	47 años	Max: 68 años Min: 41 años	42 años	Max: 62 años Min: 22 años
Escolaridad (años promedio)	12.3		9	
Adscripción indígena	Sí		Sí	
Patrimonio	Biocultural		Biocultural	
Redes Sociodigitales utilizadas para la actividad turística	Facebook y WhatsApp		Facebook y WhatsApp	
Acceso a internet	Ocasional, regular		Ocasional, regular	
Constitución legal	No		No	

Fuente: Elaboración propia con base a la información recolectada.

El modelo CANVAS, según Osterwalder y Pigneur (2010), es una herramienta para definir negocios innovadores y adecuados a las nuevas necesidades de sus usuarios.

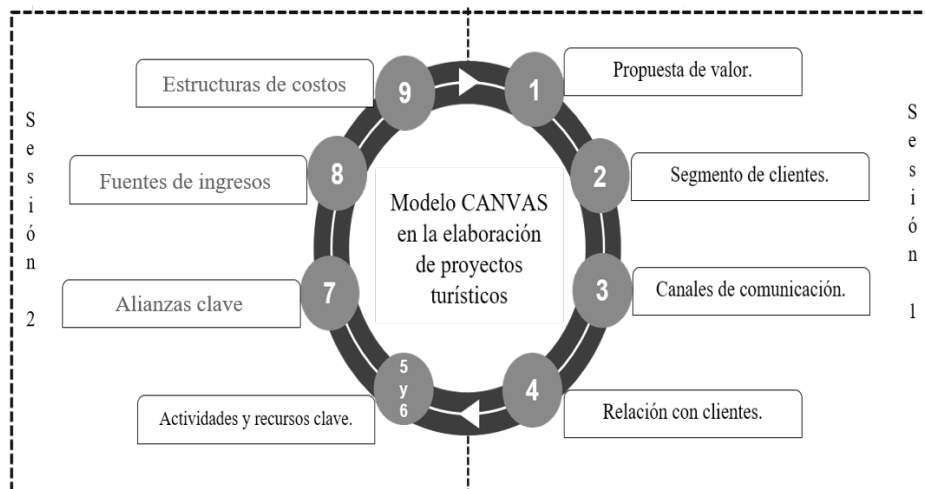
Este modelo de negocios consta de nueve módulos: 1) propuesta de valor, 2) Segmento de clientes, 3) canales de comunicación, 4) relación con los clientes, 5) flujo de ingresos, 6) recursos clave, 7) actividades clave, 8) socios clave y 9) estructura de costos; mismos que permiten en conjunto organizar ideas dispersas, dirigirlas a la construcción de procesos sistemáticos, accesibles y de bajo costo, así como fortalecer ideas y sensibilizar a los involucrados en cuanto a la importancia del trabajo y logro de objetivos de manera colectiva. Si bien se reconoce que el modelo CANVAS, tradicionalmente es aplicado para la mejora de proyectos de inversión y/o negocios iniciados, en este ejercicio se optó por utilizar esta herramienta en la fase de planeación, dado que permitió recopilar la información de forma dirigida y sistemática.

Con base a lo anterior, el taller de elaboración de proyectos turísticos se realizó en dos sesiones de cuatro horas con cada uno de los grupos. De acuerdo con la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010), la cumplimentación del lienzo CANVAS parte del segmento de mercado y se avanza de derecha a izquierda; no obstante, en la práctica, las autoras han observado que cuando se trabaja con grupos sociales es más comprensible realizar el ejercicio si se parte de la propuesta de valor y se continua en el sentido que se indica en la Figura 1.

La información que integra cada módulo del modelo CANVAS se obtuvo de manera participativa a partir de preguntas detonadoras realizadas por el facilitador, así como una lluvia de ideas, de forma tal que se dirigiera a la reflexión de los integrantes y al acopio de información. En este capítulo, las preguntas detonadoras se definen como aquellos cuestionamientos que proponen y facilitan el comienzo de un tema a través de la reflexión y la crítica. Estas preguntas fueron definidas previamente a la realización de los talleres, con el propósito de que su planteamiento fuera el más claro posible para las y los participantes y se obtuviera la información requerida, de conformidad con el modelo utilizado (Tabla 2).

**Figura 1**

*Modelo CANVAS en la elaboración de proyectos turísticos*



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2**

*Preguntas detonadoras para la recolección de información*

Nº sesión	Elemento CANVAS	Preguntas detonadoras
Sesión 1	1. Propuesta de valor	¿Qué es lo que actualmente ofrece el grupo a los visitantes? Describir lo más detallado posible.
	2. Segmento de clientes	de ¿Qué características tienen las personas que actualmente (y potencialmente) están interesadas en nuestros productos, bienes o servicios? Señalar edad, género, lugar de origen, etc.
	3. Canales de comunicación	De ¿De qué formas las personas se enteran y conocen lo que nosotros hacemos?
	4. Relación con clientes	con ¿Qué tipo de trato tenemos con nuestros clientes o visitantes? Describir.
Sesión 2	5. Actividades clave	¿Cuáles son las actividades más importantes que tenemos que realizar, para obtener los productos, bienes o servicios que ofrecemos?
	6. Recursos clave	¿Cuáles son los recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) más importantes que necesitamos, para realizar las actividades mencionadas en el punto anterior (5)?
	7. Alianzas clave	¿Quiénes nos ayudan o podrían apoyarnos en el desarrollo y mejora del emprendimiento?
	8. Fuentes de ingresos	¿De dónde y cómo obtenemos dinero para nuestro emprendimiento?
	9. Estructura de costos	¿Cuáles son los gastos que tenemos que realizar para nuestro emprendimiento?

Fuente: Elaboración propia.

Conforme se avanzaba en las preguntas, la información discutida se anotó en rotafolios y se procedió a su sistematización. La aplicación del modelo antes mencionado permitió el acopio de información sin necesidad de mayor interacción física, lo cual fue de suma relevancia dado el contexto pandémico por la COVID-19.

## **Resultados y discusión**

Tras la fase diagnóstica participativa, expuesta en la primera parte de este libro, cada grupo social definió su proyecto de interés. Por un lado, el grupo *Yoloaltépetl* eligió un proyecto de sendero interpretativo, mientras que el grupo *Mady ni Muy* optó por un proyecto de cocina tradicional. Ambos proyectos fueron discutidos y planteados dentro del marco de turismo biocultural. Posteriormente se procedió a la realización del taller de elaboración de proyectos turísticos que atendió cada uno de los módulos del modelo CANVAS mediante dos sesiones de trabajo.

Durante la primera sesión realizada con cada uno de los grupos, los involucrados conocieron los fundamentos del turismo biocultural e identificaron los requerimientos de un proyecto. Para ello se inició con los primeros cuatro elementos del lienzo CANVAS. Los datos referentes a los módulos de 1) la propuesta de valor de cada grupo; 2) Segmento de clientes; 3) Canales de comunicación y 4) Relación con los clientes, se obtuvieron mediante una lluvia de ideas y preguntas generadoras. La información obtenida fue vaciada en hojas de rotafolio y expuesta por los grupos involucrados.

En el proceso se identificó que la aplicación del modelo CANVAS, para el caso del grupo *Yoloaltépetl*, resultó ser más ágil debido a su experiencia en la prestación de servicios turísticos, mientras que para el grupo *Mady ni Muy*, se requirió un proceso de sensibilización referente a las ventajas del desarrollo de un proyecto de forma colectiva desde la perspectiva del turismo biocultural, de manera que se aproveche la experiencia de las integrantes, sus activos actuales y no depender de financiamiento externo para el inicio de actividades. Lo anterior refuerza la pertinencia de hacer uso de estrategias de sensibilización y de desarrollo de capacidades que permitan a las comunidades asumir y legitimar un proyecto turístico desde un enfoque local (González et al., 2017).

Posteriormente, a partir de la sistematización y análisis de la información los grupos de *Yoloaltépetl* y *Mady ni Muy* reforzaron y/o definieron su propuesta de valor,



su segmento de clientes meta, caracterizaron a los clientes potenciales (visitantes, turistas y comensales), precisaron los canales de comunicación con mayor pertinencia y menor costo y definieron las relaciones a establecer con los visitantes y/o comensales que, desde la óptica de los participantes, son más convenientes para generar en ellos confianza, seguridad y fidelidad.

Por una parte, en lo que concierne a las propuestas de valor, los participantes discutieron los pros y los contras de las ideas de sus proyectos. A partir de ello el grupo *Yoloaltépetl* modificó el sendero interpretativo, que en un inicio sería para el avistamiento de aves e integró el paisaje sonoro. Para el caso de *Mady ni Muy*, el grupo centró su atención sobre una propuesta alimentaria experiencial donde los alimentos y la cocina tradicional acompañada de otros elementos permitieran al comensal experimentar con sus cinco sentidos la cultura alimentaria Yumhú. Por otra parte, en lo que refiere a la segmentación de clientes se detectó que los dos grupos no tenían claro a qué personas estarían dirigidas sus iniciativas, por ello, con la participación de estudiantes de la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable (MGTRS), de El Colegio de Tlaxcala, A. C., se procedió a la realización de una encuesta virtual que permitiera identificar las características de los clientes potenciales.

En cuanto a la segunda sesión, los grupos involucrados complementaron la información y discusión de los elementos del Modelo CANVAS a través de lluvia de ideas y preguntas detonadoras referentes a los módulos de 5 y 6) Actividades y recursos clave, 7) alianzas clave, 8) fuentes de ingreso y 9) estructura de costos. Asimismo, a petición explícita del grupo *Yoloaltépetl* se enfatizó en la estructura de costes debido a su interés en el cálculo de los requerimientos para el desarrollo del sendero y de esta manera extrapolar el ejercicio a las otras actividades y servicios que ofrecen. Para el caso de *Mady ni Muy*, en la segunda sesión, también se trabajó en la conformación de menús (desayuno, comidas y cenas), para que estos fueran balanceados, con menor costo de producción, pero sin afectar la calidad de los alimentos. La información obtenida por cada ejercicio fue vaciada en hojas rotafolio y expuesta por los integrantes de los grupos.

A partir de los resultados expuestos se observa de manera general que el modelo CANVAS representa una herramienta de apoyo para la obtención y sistematización de información, necesaria para la elaboración de proyectos turísticos; además, su aplicación colaborativa permitió evidenciar las capacidades técnicas que los grupos poseen y las que les hace falta reforzar, ya que en cada módulo se obtuvieron datos que contribuyeron

a la formulación de sus proyectos. Lo anterior coincide con lo mencionado con Rosillo et al. (2019), quienes definen las capacidades técnicas como habilidades específicas que conducen a la ejecución eficaz y eficiente de una actividad. En este sentido, su desarrollo o fortalecimiento mediante la práctica y diálogo colectivo, se convierte en un elemento importante para la búsqueda de competitividad, orientando a las personas a la adaptación y mejora de sus recursos para la satisfacción de sus necesidades, tal como lo mencionan Moori-Koenig y Yoguel (1998).

En cuanto a las actividades realizadas a través de los nueve módulos se identificó la pertinencia de la técnica para generar nuevas iniciativas turísticas innovadoras de manera endógena, lo cual de acuerdo a Gonzáles et al. (2017) permite un acercamiento a la evolución del turismo en comunidades indígenas. De esta manera el fortalecimiento de las capacidades técnicas da pauta a la apropiación social de recursos locales y la organización colectiva de los grupos sociales mediante el conocimiento detallado acerca de los métodos, procesos y procedimientos de las actividades llevadas a cabo dentro de una organización (Rosillo et al., 2019).

A partir de lo antes mencionado, se afirma que el modelo CANVAS puede ser utilizado en la gestión de la actividad turística, particularmente en la planeación de proyectos desde un enfoque estratégico y colectivo, tal como lo mencionan Achmad y Agung (2020). En este sentido, el modelo CANVAS no solo centra su enfoque en la propuesta de valor sino también en la alineación de los esfuerzos de las personas participes (Rodríguez et al., 2020).

En lo que respecta a las limitaciones de la aplicación de modelo CANVAS, se reveló que a pesar de su accesibilidad requiere de un facilitador con experiencia en su aplicación para poder dirigir su construcción de manera apropiada y sucinta. Asimismo, se detectó que durante su aplicación se requieren de elementos complementarios tales como estrategias de sensibilización, que permitan a los grupos involucrados fortalecer la idea en torno a la importancia del trabajo colectivo desde la perspectiva del turismo biocultural.

Se considera que la aplicación y el cumplimiento del objetivo fueron posibles debido a 1) el diagnóstico en profundidad realizado previamente a esta etapa y 2) el conocimiento y la experiencia de trabajo previa por parte del facilitador con los grupos participes. Finalmente se considera que el uso del modelo CANVAS dirigido adecuadamente, permite generar procesos de reflexión colectiva no sólo en situaciones

de crisis, sino también en un escenario ideal y a partir de ello tomar decisiones y definir líneas de acción.

## Conclusión

Se cumplió con el objetivo general al ensayar el modelo CANVAS como herramienta para el diagnóstico participativo y fortalecimiento de competencias técnicas de los grupos *Yoloaltépetl* y *Mady ni Muy*, en la elaboración de proyectos turísticos bioculturales.

Los hallazgos asociados a este trabajo permiten identificar que el modelo CANVAS debido a su flexibilidad, dinamismo, accesibilidad y facilidad, permite perfilar y gestionar participativamente un proyecto turístico a partir de la comprensión de métodos, procesos y procedimientos que la generación de iniciativas turísticas requiere. Asimismo, se identifica que su aplicación dentro de grupos de autoadscripción indígena permite generar un proceso de enseñanza-aprendizaje-aplicación adecuado a sus propias características. Finalmente, el modelo CANVAS como herramienta para la elaboración de proyectos turísticos permite mostrar que en la actividad turística los procesos formativos de las capacidades locales-técnicas a través de la práctica, además de promover la importancia del trabajo en red, permite a los actores identificar, reflexionar, discutir e incluso proponer requerimientos generales para el diseño o reorientación de proyectos turísticos colectivos; generando así oportunidades de bienestar que les permitan superar los desafíos que enfrenten.

## Referencias

- Acevedo, C. (2020). Turismo Cultural y Policy Network: caracterización del modelo de negocio en la comuna de Camarones, Región de Arica y Parinacota, Chile. *Revista Gestão y Políticas Públicas*, 10(2), 181-194.
- Achmad, J. y Agung, K. (10-12 de marzo de 2020). *Sustainable Traditional Cultural for Tourism Fisherier with Canvas Business Model on the Ambon Island*. Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dubai, UAE.
- Arguello, C. , Espinoza, A., Sánchez, M. , Cevallos, W., Mejia, C., Piray, M., y Buestan, C. (2017). Agroturismo como un modelo de negocio para dinamizar la economía

- familias de pequeños agricultores de Alausí y Cumandá de la provincia de Chimborazo. *European Scientific Journal*, 13(32), 187-204.
- Arroyo, M. (2018). *El modelo de negocios CANVAS como herramienta de planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la región Puno*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional UNA-PUNO. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9190>
- García, J., y Ruíz, R. (2020). ¿Hacia un turismo más sostenible tras el covid-19? Percepción de las agencias de viajes españolas. *Gran Tour, Revista De Investigaciones Turísticas*, (21), 206-229.
- González, I., Thomé, H., y Guadarrama, E. (2017). *Acción colectiva y desarrollo de capacidades para la gestión del turismo rural en comunidad indígena*. En Pearson (Ed.). *Experiencias de desarrollo sustentable y gestión organizacional*. Pearson.
- Huergo, J. (2004). Los procesos de gestión. Recuperado de <http://servicios2.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar>.
- Jones, G. y George, J. (2014) *Administración Contemporánea*. (8ª ed.). Mac Graw Hill.
- Larrañaga, M., y Ortega, M. (2021). Uso Del Business Model Canvas En Micro Y Pequeños Hoteles En El Estado De Morelos Para Detectar Oportunidades Y Amenazas En Tiempos De Pandemia (Use of Business Model Canvas in Micro and Small Hotels in Morelos, Mexico to Detect Opportunities and Threats in Times of Pandemic). *Revista Global de Negocios*, 9(1), 73-82.
- Moori, V., y Yoguel, G. (1998). *El desarrollo de capacidades innovativas de las firmas en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación*. Instituto de Industria UNGS. [https://www.researchgate.net/profile/Gabriel-Yoguel/publication/268427939\\_El\\_Desarrollo\\_de\\_Capacidades\\_Innovativas\\_de\\_Las\\_Firmas\\_en\\_un\\_Medio\\_de\\_Escaso\\_Desarrollo\\_Del\\_Sistema\\_Local\\_de\\_Innovacion/links/558a9b9408ae13db28c68f1f/El-Desarrollo-de-Capacidades-Innovativas-de-Las-Firmas-en-un-Medio-de-Escaso-Desarrollo-Del-Sistema-Local-de-Innovacion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gabriel-Yoguel/publication/268427939_El_Desarrollo_de_Capacidades_Innovativas_de_Las_Firmas_en_un_Medio_de_Escaso_Desarrollo_Del_Sistema_Local_de_Innovacion/links/558a9b9408ae13db28c68f1f/El-Desarrollo-de-Capacidades-Innovativas-de-Las-Firmas-en-un-Medio-de-Escaso-Desarrollo-Del-Sistema-Local-de-Innovacion.pdf)
- Murray, P. (2002). Gestión-información-conocimiento. *Biblios*, 4(14), 1-12.
- Narváez, E. (2014). El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local. *RevIISE: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(6), 9-18.

- Nunes, D., Biz, A., y Bettoni, E. (2011). Gestión participativa del turismo. Un análisis sobre el uso de las herramientas de las TIC'S por parte de los organismos públicos de turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(2), 327-340.
- Osterwalder, A., y Pigneur, I. (2010). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores, Barcelona, España.
- Oviedo, M. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa fisco misional experimental compensatoria a distancia "Dr. Camilo Gallegos Domínguez" de macas-morona Santiago durante el periodo lectivo 2010- 2011*. [Tesis de Maestría inédita]. Universidad Católica de Loja. <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6773/1/Tesis%20APROBADA.pdf>
- Pastor, M., y Espeso, P. (2015). Capacitación turística en comunidades indígenas. Un caso de Investigación Acción Participativa (IAP). *El Periplo Sustentable*, (29), 171-208.
- Rodríguez, M., Castillo, M., y Guerrero, D. (2020). Estructura del ecosistema del clúster de turismo de salud y el modelo de utilidad. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13, 984-1002.
- Roncal, M. (2020). Roncal, M. L. (2019). *Propuesta del modelo Canvas en la agencia de viajes Tour Operador Dream Destination Perú ubicado en la ciudad de Lima durante el año 2019* [Trabajo de suficiencia profesional]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/24966>
- Rosillo, N., Cedeño, M., y Suárez, A. (2019). Fortalecimiento Organizativo de las Unidades Económicas Populares y Solidarias–Área textil y las capacidades técnicas organizativas. *Revista San Gregorio*, (28), 83-92.
- Sant'Anna, D., de Oliveira, M., y Berenstein, S. (2001). *Gestão participativa para um turismo sustentável: o caso da costa do descobrimento*. Secretaria da Cultura y Turismo. [https://books.google.com.mx/books/about/Gest%C3%A3o\\_participativa\\_para\\_um\\_turismo\\_su.html?id=1pjpGAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Gest%C3%A3o_participativa_para_um_turismo_su.html?id=1pjpGAAACAAJ&redir_esc=y)
- Taylor, F. (1994). Principios de la administración científica. El ateneo.
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133.

# EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO BIOCULTURAL CON ENFOQUE SUSTENTABLE

Gerardo Suárez González<sup>1</sup>

Serafín Ríos Elorza<sup>2</sup>

## Introducción

A un año del impacto de la pandemia de la COVID 19, 56 de cada 100 empresas en México se considera que están en riesgo de quebrar antes de un año si sus ingresos no aumentan. A nivel nacional en el periodo 2019-2021, la tasa de nacimientos de microempresas fue de 0.83% en tanto la tasa de muerte fue de 1.47%. Por su parte, en Tlaxcala, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2021), la relación entre nacimientos y muerte de microempresas por sector tuvo el comportamiento siguiente: comercio 1.17 % vs 1.37%; manufactura .93% vs. 1.51 % y en servicios 1.02 % vs 2.03%. En este contexto, para que las Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) puedan contar con información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento para enfrentar de mejor manera la problemática enunciada, el INEGI, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), presentaron la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador adscrito al Centro de Estudios en Desarrollo Regional y Análisis Económico de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; [gsuarez@coltlax.edu.mx](mailto:gsuarez@coltlax.edu.mx)

<sup>2</sup> Profesor – Investigador adscrito al Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; [serafin.rios@coltlax.edu.mx](mailto:serafin.rios@coltlax.edu.mx)

Medianas Empresas (ENAPROCE) (2015), esta encuesta, se realiza para contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país, aportando datos relacionados con *personal ocupado y capacitación; capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación; financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor; tecnologías de la información y la comunicación (TIC's)*, así como *principales características de cada estrato*. La información que genera esta encuesta, permite entender las características, el desempeño y que afectan a las Mipymes, pues este segmento económico, al ser uno de los más importantes para la economía del país, tiene uno de los impactos sociales más grandes, por lo tanto, el tema de las capacidades gerenciales y el tema del entorno en el que se desenvuelven es fundamental para poder entender el desarrollo económico y social de nuestro país.

En México, las empresas familiares se conforman mayoritariamente por emprendedores, contribuyendo en promedio con el 85 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), así también representan el 90 por ciento de las unidades de negocio que hay en el país. Entre los principales problemas que enfrentan, destaca la ausencia de una planeación básica, que permita disminuir el riesgo inherente de emprender, según Fonseca (2022) somos una economía conformada mayoritariamente por empresas familiares, donde siguen tomándose decisiones como un sistema familia-empresa, con las implicaciones propias de un modelo de negocio donde se traslapa recurrentemente lo empresarial con lo familiar.

En cuanto al concepto de emprendedor, Delgadillo y Albuquerque (2010), refieren que el término se deriva del francés *entrepreneur* y fue introducido a la literatura económica por Richard Cantillon en el siglo XVIII, quien destacó el importante rol que éste desempeña en la economía. Posteriormente el emprendimiento como desarrollo de proyectos innovadores con la oportunidad de un beneficio económico, fue valorado por Alfred Marshall en 1880, enfatizando en las relaciones que se establecen entre los factores tradicionales de la producción (tierra, trabajo y capital) y el factor organizacional, entendido como el factor de atracción y coordinación del proceso económico; así el emprendimiento es el elemento rector de la organización económica. Por su parte, Schumpeter en 1942, refiere al emprendedor como una persona dinámica, promotora de innovaciones, indicando que la función de los emprendedores es reformar o revolucionar patrones de producción al aprovechar invenciones o posibilidades técnicas probadas o

no, para producir un nuevo producto o un producto antiguo renovado (Delgadillo y Albuquerque, 2010). En tanto Druker (1986), define al emprendedor como el empresario innovador, aclarando que no todo negocio nuevo es emprendimiento y que quién lo dirige no siempre es un emprendedor.

Para esta investigación, el emprendedor es el individuo que desarrolla un proyecto innovador, vinculando factores tradicionales de la producción (tierra, trabajo y capital) con factores organizacionales, desarrollando y movilizandocapacidades individuales y colectivas en su favor, que le permiten tener en la innovación de productos y procesos su principal ventaja competitiva. Así, el emprendedor es un sujeto con capacidad de logro. En relación al emprendimiento de turismo biocultural, este será definido como una unidad socioeconómica con capacidad para generar riqueza y oportunidades de desarrollo, tanto para sus integrantes como para los residentes de las comunidades que le albergan, a partir del aprovechamiento sustentable de los recursos (patrimonio cultural y natural, ecosistemas y paisaje) y las capacidades locales, éstas como factor organizacional de los territorios.

Los emprendimientos turísticos bioculturales con enfoque sustentable, como se precisó en el Capítulo 1 de esta obra, deberán armonizar las dimensiones social, ambiental y económica, cuya práctica deberá traducirse en: equidad social, equilibrio medioambiental y rentabilidad económica. Para ello el emprendimiento deberá ser monitoreado periódicamente, lo que permitirá reorientar, corregir o fortalecer estrategias que permitan lograr lo planteado.

## **Fundamentos conceptuales**

*Los planes de negocios: Una herramienta para los emprendimientos de turismo biocultural con enfoque de sustentabilidad*

Los emprendimientos de turismo biocultural con enfoque sustentable se caracterizan por su compromiso con la búsqueda del equilibrio entre las dimensiones social, ambiental y económica, evidenciadas en la equidad social, conservación ambiental y eficiencia económica generadas en los territorios que le albergan, donde según Ríos et al. (2017 y 2019): *1) equidad social*, será entendida como el conjunto de ideas, creencias y valores



como la justicia, la igualdad, tolerancia, solidaridad y respeto a la dignidad y la cultura local, que los emprendedores practican, tanto al interior del emprendimiento como hacia la comunidad que le alberga. La equidad también implica convivir y construir en la diferencia, condiciones que permitan superar desigualdades sociales. La evidencia de la práctica de la equidad social debe reflejarse en: a) mejora en la calidad de vida de los integrantes del emprendimiento; b) oportunidades de ingresos y desarrollo para residentes locales; c) relación colaborativa emprendimiento-comunidad; y d) respeto de valores socioculturales comunitarios; 2) *conservación ambiental*, responsabilidad que los emprendedores asumen con la conservación de los recursos del lugar (recursos naturales, ecosistemas y paisaje) donde se asienta el emprendimiento, procurando reflejar dicha responsabilidad en actitudes y acciones relacionadas con: a) aplicación de planes de conservación y preservación de la biodiversidad del lugar; b) prácticas racionales en la utilización de los recursos naturales; c) medidas de conservación de los recursos naturales con una perspectiva intergeneracional; d) uso de tecnologías amigables con el medio ambiente, ecotecnologías, paneles solares, lámparas ahorradoras y, e) prácticas relacionadas con el reciclado y tratamiento de residuos sólidos, reforestación, rescate de áreas erosionadas, etcétera. Es conveniente considerar que para emprendimientos turísticos que impliquen escenarios naturales (bosques, ríos, lagos o avistamiento de fenómenos naturales) o patrimonio cultural construido (pirámides; ex conventos; iglesias, etcétera), se recomienda realizar, como parte del plan de emprendimiento, estudios de capacidad de carga turística<sup>3</sup> y 3) *eficiencia económica*, capacidad que tiene un emprendimiento para, mediante la conservación de los recursos (patrimonio cultural y natural, ecosistemas y paisajes) generar riqueza y excedentes necesarios para garantizar su permanencia y consolidación, al tiempo de generar oportunidades de desarrollo, tanto para sus colaboradores como para la población residente. Para tener certeza del logro de estos emprendimientos en relación a la eficiencia económica se debe considerar: a) rentabilidad del emprendimiento; b) empleos dignos generados (ingresos que permitan a los colaboradores cubrir necesidades básicas y necesidades de desarrollo); c) fortalecimiento de sistemas productivos y cadenas locales de valor comunitarias y regionales; d) afluencia turística acorde al estudio de carga del emprendimiento; e)

---

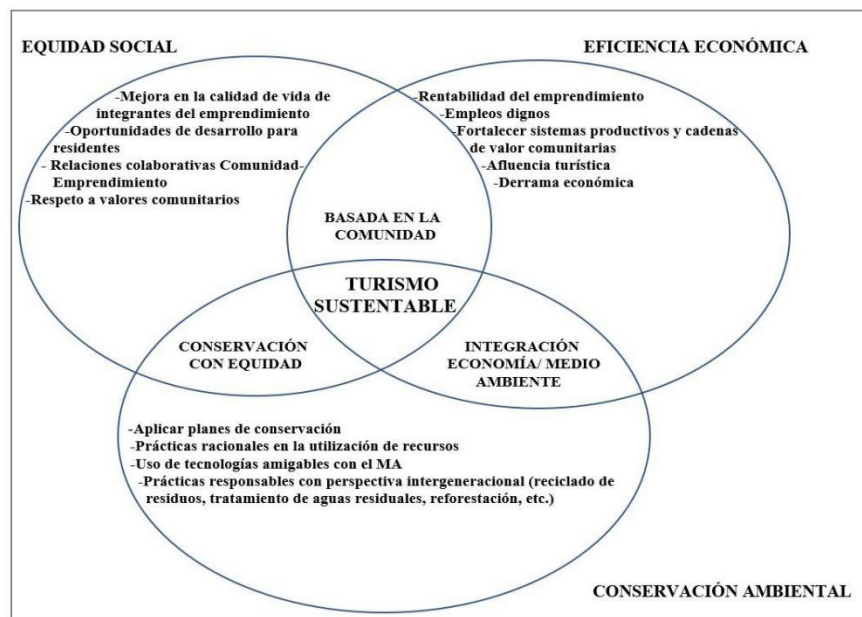
<sup>3</sup> Número máximo de visitantes que un ecosistema o inmueble histórico puede soportar, sin dañar permanentemente la estructura de la que es dependiente.

derrama económica directa e indirecta y f) satisfacción de la demanda sin detrimento de los recursos, entre otros.

En síntesis, para que un emprendimiento turístico se considere biocultural con enfoque sustentable debe evidenciar a partir del turismo sustentable: equidad social, eficiencia económica y conservación ambiental (Figura 1). Por tanto, la vinculación de eficiencia económica y equidad social tendrá como ancla la relación del emprendimiento con la comunidad y la conservación ambiental deberá relacionar armónicamente la economía con el medio ambiente para conservarlo y preservarlo con equidad y racionalidad. El logro de lo anterior es un proceso que se debe monitorear continua y sistemáticamente para ponderar si el emprendimiento se encamina hacia el paradigma de la sustentabilidad planteado.

### **Figura 1**

*Esquema de articulación del turismo sustentable*



Fuente: Elaboración propia, a partir de Ivars (2001).

El plan de emprendimiento de turismo biocultural con enfoque sustentable, será entendido como el documento rector que surge de un proceso de construcción colectiva y participativa entre los integrantes de cada emprendimiento. Las ventajas que aporta un plan de emprendimiento sustentable construido colectiva y creativamente son,

entre otras: a) se convierte en un documento que orienta el desarrollo del proyecto, siendo necesario actualizarlo de manera periódica; b) fundamenta la toma adecuada de decisiones, evitando improvisar, por lo tanto minimiza el riesgo y evita costos innecesarios; c) permite el análisis de diversos escenarios de inversión; d) posibilita detectar y enfrentar exitosamente problemas administrativos y operativos durante la ejecución del proyecto; e) facilita el seguimiento y control de la inversión y f) es un documento indispensable para un eventual financiamiento.

Es conveniente recordar que un emprendimiento parte de una o varias ideas, las cuales hay que valorar y filtrar, a partir de varias preguntas: ¿qué necesidad satisface nuestro emprendimiento?, ¿dónde está la oportunidad para nuestra oferta?, ¿por qué existe la oportunidad?, ¿cómo se puede aprovechar?, y ¿cuáles son nuestras ventajas competitivas?

El plan debe integrar armónicamente capacidades emprendedoras, recursos naturales, culturales, técnicos y financieros; estará sustentado en valores y principios de la sustentabilidad. y deberá responder a las interrogantes siguientes: ¿qué hacer?, ¿por qué hacerlo?, ¿cómo hacerlo?, ¿cuándo hacerlo?, ¿con qué hacerlo?, ¿con quién hacerlo? y ¿cómo integrar en el emprendimiento eficiencia económica, equidad social y conservación ambiental? La estructura del plan de emprendimiento se conforma por dos fases secuenciales y complementarias: la formulación y la evaluación financiera (BANCOMEXT. 2003). La metodología es mixta, complementada con la planeación prospectiva de Miklos (2019), quien indica que esta, de ninguna manera se restringe a métodos cuantitativos (evaluación), sino también cualitativos (formulación), los cuales se imbrican sistémica y consensualmente. Lo anterior posibilita la generación fundamentada de “escenarios posibles” y una adecuada toma de decisiones.

### *Elementos de la formulación*

**Definición de objetivos, misión, visión y valores del emprendimiento:** a) *los objetivos*, deben ser claros, precisos, realistas y motivadores; b) *Misión*, la razón de ser del emprendimiento debiendo incluir: ¿qué actividad se realiza?, ¿qué efecto produce?, ¿qué necesidad satisface?, ¿qué beneficio aporta?, y ¿a quién va dirigido?; c) *Visión*: cómo se imagina el emprendimiento en el tiempo: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se

desea estar?, y ¿cuánto se pretende crecer? ; d) *Los valores*, son los principios que van a regir la operación del emprendimiento, y definen la identidad y la cultura del emprendedor, estos deberán responder las interrogantes siguientes: ¿cómo eres y en qué crees?, ¿cómo deseas que te describan tus clientes, colaboradores, comunidad, la competencia, etcétera? Algunos ejemplos de valores son: honestidad, solidaridad, compromiso social, empatía, entre otros. Es necesario recordar que la operación exitosa del emprendimiento inicia con la claridad y la congruencia que este tenga para quienes lo van a ejecutar, y que, al sentirse identificados con éste, asumirán con conocimiento de causa los compromisos a los que haya lugar.

**Descripción del emprendimiento:** esta debe ser detallada y abarca tanto al emprendimiento como a su entorno (geográfico, social, económico, cultural y turístico); debiendo considerar: nombre del emprendimiento, antecedentes, perfil de directivos y de colaboradores; estructura organizacional, experiencia directa en la actividad de los integrantes (capacidades); situación legal del emprendimiento (tipo de figura asociativa: persona física o moral o no registrado); características físicas del emprendimiento (localización, superficie, condiciones del terreno, etcétera), recursos naturales, culturales, físicos y técnicos; equipo e infraestructura relacionados con la actividad a desarrollar; entorno social (educación, salud, vivienda, servicios básicos, internet y financieros), económico (sectores productivos, empleo, mercados, etcétera), cultural, ambiental y turística de la comunidad donde se instala, entre otros.

**Los productos y/o servicios:** describir con precisión las características de los servicios y/o productos a ofertar, que pueden ser, entre otros: a) servicios turísticos (alojamiento y/o servicio de restaurante, cafetería, etcétera); b) eventos sociales; c) recreativos: circuitos o rutas temáticos; visitas guiadas entre otros. Es importante analizar las ventajas competitivas que tiene nuestra oferta en el mercado meta que se defina, para conocer ¿cuáles son las principales ventajas del emprendimiento en relación a los competidores?, competimos por precios (oferta genérica de bajo costo) o por calidad (innovación, originalidad y por tanto oferta de mayor costo); clarificar con detalle las necesidades y/o deseos que cubren los productos (s) y/o servicio (s) que se ofertan o se pretende ofertar, especificar si los servicios son estacionales o se ofertan a lo largo del año.

Con el propósito de otorgar autenticidad y arraigo al emprendimiento, se sugiere localizar cadenas de proveeduría local, relacionadas, por ejemplo, con: a) productos (lácteos, conservas, bebidas locales, ingredientes o alimentos locales como gusanos de maguey, barbacoa, verduras, granos, etcétera); b) prestadores locales de servicios turísticos especializados como guías locales, cocineras tradicionales, adultos mayores que deseen compartir la tradición oral, maestros de oficios y artesanos, entre otras ); c) apoyo comunitario para servicios recreativos, como paseos a caballo y d) contratación de personas locales para labores de mantenimiento del emprendimiento. Es importante considerar que la descripción detallada de los productos y servicios (costos, insumos, tiempos, personal involucrado y logística) es relevante, ya que permitirá contar con elementos para determinar costos y fijar precios de venta.

Una de las ventajas competitivas a resaltar en los emprendimientos de turismo biocultural con enfoque sustentable es el valor histórico-cultural de la oferta; por lo que es importante evidenciar la riqueza patrimonial, histórica, cultural y natural del emprendimiento y entorno comunitario.

**Aspectos de mercado:** Una vez definidos y descritos los productos y/o servicios que ofertará el emprendimiento, se analizarán y determinarán los segmentos o nichos de mercado (lugares donde se encuentran los clientes) a los cuales se quiere hacer llegar la propuesta, para ello se deberán considerar los siguientes aspectos: a) análisis de los mercados local, nacional e internacional; b) determinar el tamaño actual del segmento (s) o nicho (s) de mercado; c) el comportamiento y evolución del mercado meta; d) tendencias de mercados actuales y potenciales (informarse sobre el comportamiento de los turistas actuales y posibles tendencias). Todo lo anterior proporciona elementos para el diseño de una estrategia adecuada para promover productos y/o servicios, a partir de determinar: ¿cuál es el perfil del turista al que se dirige nuestra propuesta?, ¿dónde se localizan?, ¿cuál o cuáles son los medios de difusión más adecuados para llegar a clientes actuales y potenciales?, ¿cómo se conforma la oferta actual del turismo a desarrollar?, ¿cuáles son las características de los productos y servicios?, entre otras preguntas. Los aspectos de mercado son de especial relevancia, debido que permiten conocer tamaño, segmentos o nichos, características de destinos emisores, perfil de los turistas para determinar la mejor manera de contactarles.

Para lograr una mayor eficiencia en la estrategia de venta, se debe determinar una mezcla de mercadotecnia, considerando: *a) Producto (s) y/o servicio (s)*, describiendo los atributos más importantes de éstos: originalidad, accesibilidad, atractivo, riqueza histórico-cultural, entre otros, respondiendo a preguntas, tales como ¿por qué es interesante visitar el lugar y disfrutar de sus productos o servicios?, ¿qué atractivos y servicios complementarios encontrarán en su visita?, se tiene que dar motivos suficientes al turista para que tome su decisión de viaje; *b) Precio*, determinar precios de venta acordes con el producto o servicio ofertado, derivados de un análisis detallado de los costos del servicio y/o producto ofertado, se deberán considerar como referencia precios de la competencia; *c) Plaza*, describir de manera precisa donde se localiza el emprendimiento, considerando: accesos, señalética, formas de llegar, etcétera; *d) Promoción*, comprende todas aquellas acciones a realizar para motivar la visita al emprendimiento, incluyendo publicidad impresa, redes sociales, radio y diversos foros como ferias, entrevistas, etcétera. La mezcla básica de mercadotecnia facilita al emprendedor una toma adecuada de decisiones desde el conocimiento del comportamiento actual y tendencias de los mercados turísticos.

Es importante destacar que el perfil del turista meta para emprendimientos de turismo biocultural con enfoque sustentable, se deberá caracterizar por: *a) compromiso con el cuidado del patrimonio del lugar; b) solidaridad con emprendimientos y productores locales; c) respetuoso de la cultura local; d) empático con emprendimientos sociales; e) interesado en la cultura local, entre otros.* El turista debe mostrar disponibilidad para conocer y compartir los valores de los emprendimientos sustentables, orientados a la búsqueda de la equidad social, el equilibrio ambiental y la eficiencia económica.

Antes de continuar con la fase de evaluación financiera, se sugiere realizar un estudio de prefactibilidad o primera evaluación de pertinencia del plan, lo anterior proporcionará fundamentos para valorar la continuidad del plan. La decisión estará determinada por los resultados que arroje la pregunta siguiente: ¿tiene el emprendimiento oportunidad de crecer y consolidarse? La respuesta será positiva si fundamenta: *a) existencia de un mercado turístico actual y potencial importante; b) autenticidad de la oferta; c) entendimiento entre emprendimiento-comunidad; d) compromiso de integrantes del emprendimiento; e) posibilidades de creación de cadenas de proveeduría locales; y f) perspectivas de alianzas estratégicas con otros emprendedores, se tendrá certeza para*

continuar y proceder con el estudio de factibilidad en caso contrario, se deberá replantear la idea original.

### *Evaluación financiera*

Esta fase tiene como sustento la fase de formulación que previamente se analiza en este capítulo, y permite cuantificar la actividad, planteando: ¿qué tenemos?, ¿cuánto necesitamos?, ¿en qué y cómo invertiremos los recursos?, ¿cómo se comporta la inversión a corto, mediano y largo plazo?, ¿cuál será nuestra utilidad?, ¿en qué y cómo invertiremos?, entre otros. Así, tenemos los requerimientos, para los cuales la inversión inicial se compone de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, con las características que se refieren a continuación.

**Activos fijos:** Es el conjunto de bienes tangibles duraderos, necesarios para que el emprendimiento pueda generar bienes o servicios. Estos activos son indispensables para la óptima operación del emprendimiento. Se debe considerar que estos activos se deprecian<sup>4</sup> si son maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, vehículos; o se amortizan<sup>5</sup> si estos activos lo conforman terrenos, instalaciones o infraestructura en general.

**Activo diferido:** Conjunto de bienes intangibles, conformados por servicios de capacitación, asesoría, consultoría, estudios y permisos, importantes para garantizar el buen funcionamiento del emprendimiento.

**Capital de trabajo:** Son recursos necesarios para adquirir los insumos que permitan cubrir la operación diaria del emprendimiento; se conforma por: materia prima, personal que labora, servicios, consumibles, inventarios, entre otros. Los conceptos anteriores se tienen que desglosar (Tabla 1). Es importante destacar que si se solicita financiamiento crediticio, debido a que este dinero tiene un costo (interés), se utilicen estos recursos preferentemente para activos diferidos y capital de trabajo (relacionados con estudios, capacitación, asesoría, adquisición de maquinaria y equipos, gasto corriente y operación

---

<sup>4</sup> Depreciación, tiempo de vida útil de un bien (equipo o maquinaria), la depreciación anual se obtiene dividiendo el costo del bien entre el número de años de utilidad.

<sup>5</sup> Amortización, proceso mediante el cual el valor financiero total del bien se cubre, se calcula dividiendo el costo del bien entre sus años de utilización,

cotidiana), y en menor medida para construcción de instalaciones y adquisición de terrenos; es decir, utilizarlos en operaciones que permitan un retorno ágil de la inversión.

**Indicadores financieros:** son herramientas utilizadas en la administración que permiten un manejo adecuado de las finanzas del emprendimiento, ya que permiten realizar el diagnóstico de la capacidad financiera del negocio, relacionando las diferentes cuentas de los estados financieros, lo cual permite analizar la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de éste. Para lo anterior, debemos contar con el comportamiento histórico del emprendimiento (si es que se encuentra en operación), y relacionar origen y aplicación de recursos, inventarios, balances y estado de resultados.

**Tabla 1**

*Estructura financiera*

Concepto	Unidad/medida	Costo unitario	Cantidad	Total
<b>Activos fijos:</b>	Has.			
-Terreno	Construcción			
-Construcciones				
<b>Activos diferidos:</b>	-Varios			
-Maquinariay equipo	Estudio/permisos			
-Estudios y permisos				
<b>Capital de trabajo</b>	-Salarios			
-Personal	-Materias primas,			
-Insumos	combustible			

Fuente: Elaboración propia.

Los principales indicadores financieros, de acuerdo a Ross, Westerfield, and Jaffe (2012) y Tyson (2012) están conformados por:

a) Valor Presente Neto (VPN), herramienta que sirve como indicador para medir y determinar la viabilidad de una inversión o un emprendimiento en términos de rentabilidad y ganancia, el cual proporciona a partir de su análisis un marco de referencia para la toma de decisiones. El valor presente neto, se define como el valor actualizado de los beneficios menos el valor actualizado de los costos, descontados a una tasa convenida.



Fórmula:

$$VPN = V_0 + \sum_{i=1}^n V_n (1/[1 + i]^n)$$

Donde:

$V_n$  = valor a actualizar del año “n”

$i$  = tasa de descuento

$n$  = número de años

$V_0$  = el valor del año 0

Criterio básico de decisión: Que el flujo descontado de los beneficios, supere el flujo descontado de los costos, es decir el resultado de Beneficios menos Costos sea mayor a cero:

<b>Resultados</b>	<b>Decisión</b>
Positivo (VPN > 0)	Se acepta el proyecto
Cero (VPN = 0)	Indiferente realizar o no el proyecto
Negativo (VPN < 0)	Se rechaza el proyecto

b) Tasa Interna de Retorno (TIR): tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos. Es en términos simples, la tasa de interés máxima recomendada para contratar un crédito, ya que permite el pago de deuda y la capitalización del emprendimiento.

Si a una determinada tasa de descuento, el VPN es positivo, eso indica que los beneficios superan a los costos, por tanto, la rentabilidad es superior a la tasa de descuento; pero, si el VPN es negativo, significa que los beneficios son menores a los costos y por lo tanto la rentabilidad del proyecto es inferior a la tasa de descuento. Si el VPN es cero, significa que los costos y beneficios son iguales a una tasa de descuento y que la rentabilidad del proyecto coincidirá con la tasa de descuento.

Fórmula:

$$TIR = \left[ -I + \left[ \frac{FC}{(1+i)^n} \right] \dots \right] = 0$$

Donde:

$I$  = inversión inicial

$FC$  = flujo de caja neto

$i$  = tasa de descuento

$n$  = periodo de tiempo

Criterio básico de decisión: Se dice entonces que la TIR es la tasa en la que los flujos de los valores presentes de los beneficios y costos son iguales, es decir que es la tasa de rentabilidad con la que estará operando el proyecto:

<b>Resultados</b>	<b>Decisión</b>
Positivo (TIR > tasa social)	Se acepta el proyecto
Cero (TIR =tasa social)	Indiferente si se realiza o no el proyecto
Negativo (TIR < tasa social)	se rechaza el proyecto

c) El análisis costo-beneficio es una herramienta que sirve para medir la relación entre los costos y beneficios, necesarios para determinar la viabilidad de una inversión o un emprendimiento en términos de rentabilidad, la cual proporciona a partir de su análisis un marco de referencia para la toma de decisiones. Se obtiene del resultado de dividir el valor actual de los beneficios totales netos (VAB), entre el valor actual de los costos totales netos (VAC).

Fórmula:

$$B/C = VAB/VAC$$

Donde:

$VAB$  = valor actual de los beneficios totales netos

$VAC$  = valor actual de los costos totales netos

Criterio básico de decisión: una inversión o un emprendimiento será rentable, si la relación costo-beneficio es mayor que la unidad, dicho de otro modo, si la relación costo-beneficio es menor que la unidad, no será rentable:

<b>Resultados</b>	<b>Decisión</b>
Mayor ( $B/C > 1$ )	Se acepta el proyecto
Igual ( $B/C = 1$ )	Indiferente si se realiza o no el proyecto
Menor ( $B/C < 1$ )	se rechaza el proyecto

El resultado derivado del cálculo de los indicadores financieros (TIR, VPN y Relación costo/beneficio), se tomará como referencia para determinar la decisión de inversión.

**Estado de resultados:** con la información obtenida y la evaluación financiera realizada, se podrán visualizar diversos escenarios de inversión, que mostrarán de manera detallada ingresos y gastos, visualizando beneficios o pérdidas en el emprendimiento durante un período de tiempo determinado (regularmente un año). Así el estado de resultados es un instrumento financiero que permite: a) determinar la rentabilidad de la empresa; b) definir rendimientos: ¿cuánto se está consiguiendo por cada peso invertido?; c) conocer activos del emprendimiento y, d) ubicar gastos innecesarios y/o abaratar costos de operación o producción.

El análisis financiero es de especial relevancia, ya que un emprendimiento debe ser rentable o sea lograr que la generación de ingresos o flujo de fondos permita superar el costo de la inversión para reinvertir y propiciar que el emprendimiento crezca y se consolide. En un emprendimiento sustentable, esto aún es más complejo, debido a que se debe asumir una responsabilidad con inversiones adicionales a una inversión convencional, al comprometerse con la búsqueda de una relación armónica entre eficiencia económica, equidad social y equilibrio medioambiental, variables a considerar en el análisis financiero. El logro de lo enunciado requiere realizar actividades y acciones, tales como asumir el compromiso con pago de salarios dignos a colaboradores; utilizar energías amigables con el ambiente; realizar construcciones ecológicas; reciclado de residuos; labores de conservación de patrimonio cultural y natural; pago justo a proveedores locales; mantener relaciones de respeto con la comunidad y cultura local, entre otras.

Como se puede apreciar, el análisis financiero se refiere al conjunto de técnicas y herramientas que se utilizan para conocer la situación financiera actual de la empresa y sus perspectivas en el corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente permite conocer el resultado de operaciones financieras pasadas, en caso que el emprendimiento se encuentre en operación, con la finalidad de detectar puntos críticos o susceptibles de mejora, necesario para la toma de decisiones en pro del desarrollo y consolidación de la empresa.

Recapitulando, conocer e interpretar los datos financieros permite:

- a) Analizar el resultado de las decisiones tomadas en cierto periodo y proponer estrategias para mejorar el desempeño de la empresa.
- b) Proponer un uso eficiente de recursos
- c) Determinar la eficiencia de las inversiones pasadas para programar y proyectar las del siguiente periodo.
- d) Mostrar a socios-emprendedores, inversionistas, acreedores y clientes el estado financiero actual de la empresa.

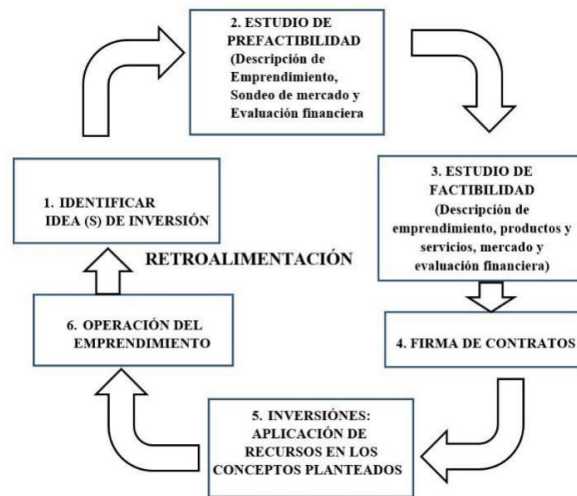
Con el propósito de favorecer la consolidación de los planes de emprendimiento se sugiere realizar dos actividades adicionales:

1. Capacitación, necesaria no solo desde el punto de vista técnico, sino de formación integral, tanto para propietarios como para mandos medios, gestores de la empresa y personal en general. El objetivo es generar un proceso de mejora e innovación continua, no solo de productos y procesos, sino orientado a lograr una superación individual y colectiva de los integrantes del emprendimiento, basado en valores y principios de cooperación, solidaridad, reciprocidad, espíritu de servicio y compromiso con la equidad social, conservación ambiental y rentabilidad financiera.
2. Seguimiento, control y evaluación, son mecanismos que permitirán detectar oportunamente riesgos o nichos de oportunidad para la actividad, siendo importantes para la aplicación de planes de mejora, que permitan lograr la continuidad y consolidación del emprendimiento, mediante la orientación o reorientación de estrategias administrativas, operativas y/o financieras. La Figura 2 presenta de manera esquemática los pasos a seguir para realizar un plan de emprendimiento;

éste es un proceso dinámico, y por lo tanto requiere de un monitoreo o seguimiento permanente para analizar y retroalimentar su funcionamiento.

## Figura 2

*Ciclo del plan de negocios para emprendimiento turísticos bioculturales*



Fuente: Elaboración propia.

Recapitulando: el plan de emprendimiento de turismo biocultural con enfoque sustentable, para ser considerado como tal, deberá sustentar y armonizar tres aspectos: eficiencia económica, equidad social y conservación ambiental; por lo tanto, se debe presupuestar y monitorear las diversas actividades que darán viabilidad al enfoque sustentable enunciado.

## Metodología

La investigación realizada en esta etapa es mixta: a) cualitativa, por la necesidad de conocer y comprender actitudes, motivaciones y contextos de cada uno de los usuarios interesados y b) cuantitativa, debido a la aplicación de corridas financieras necesarias para fundamentar la viabilidad económica-financiera de los proyectos que sustentan a los emprendimientos analizados.

La investigación consideró dos fases, la primera a nivel grupal, que consideró: a) revisión de bibliografía especializada; b) realización de cursos-taller para la formulación

y evaluación de proyectos de inversión de turismo biocultural, mismo que incluyó la planeación estratégica para analizar la viabilidad del proyecto; c) diseño de una cédula para acopio de información; d) análisis y sistematización de información; e) evaluación financiera del emprendimiento y f) aprobación del plan de emprendimiento, y una segunda fase de trabajo colectivo con representantes de los cuatro grupos, que consistió en reuniones para diseñar colectivamente, tanto el modelo de negocios como una agenda de trabajo de la Red que permitiera dar continuidad al trabajo de la misma.

En relación al diseño de los planes de negocios para los emprendimientos de turismo biocultural con enfoque sustentable se trabajó a nivel grupal con dos grupos de trabajo de la REHT-Matlalcueyatl, respetando el trabajo organizativo previo realizado por los gestores, así el primer grupo se nombra Conquista Tour Teacalco, perteneciente al municipio del mismo nombre, Incluyó seis proyectos siendo estos “Campamento y Cabañas Yolican Malinche”, “Cuatlapanga Místico”, “Cuatlapanga Aventurero”, “Cultivo de dalias”, “Producción de fresas” y “Grupo de aviturismo”. Los grupos son familiares, hallándose en diferentes fases de desarrollo.

El segundo fue Grupo Experyrtur del municipio de Huamantla, que incluye los proyectos “Elaboración de títeres”, “Museo Metlatl”, “Escultura Taurina”, “Caricatura taurina”, “Bordadoras del vestido de la Virgen de la Caridad”, “Elaboración de tapetes y alfombras”, “Grupo de salterios” y “Elaboración de pan tradicional”.

Las actividades a nivel grupal incluyeron: a) un proceso de formación teórico-práctica, en la modalidad de curso-taller. Este constó de dos momentos, en el primero se proporcionó información a los asistentes para reflexionar sobre antecedentes de la actividad turística, conceptos principales, elementos teórico conceptuales del turismo biocultural, situación actual y retos/oportunidades en un escenario de pandemia y la relación de este tipo de turismo con la ANP La Malinche, concluyendo con la estructura de un plan de emprendimiento de turismo biocultural con enfoque sustentable. En un segundo momento se trabajó de manera personalizada con los integrantes de cada emprendimiento para proceder a la formulación y evaluación de su plan. Se concluyó con una sesión plenaria donde los responsables de los emprendimientos realizaron una socialización de los mismos ante sus compañeros, para recibir la correspondiente retroalimentación.

Para la formulación y evaluación de los planes de emprendimiento de turismo biocultural con enfoque sustentable se utilizaron los principios de la planeación estratégica con enfoque participativo, entendida esta como un esfuerzo sistemático formal de una organización emprendedora para establecer la misión, objetivos estratégicos, y políticas que permitan desarrollar planes detallados con el fin de lograr los resultados deseados. Según Chiavenato (1991), la planeación estratégica puede ser a corto plazo (1 año, aborda cada operación a realizar a detalle), mediano plazo (1-2 años, analiza cada departamento del emprendimiento por separado) y largo plazo (5 años o más, considera al emprendimiento de manera integral o sea en su totalidad). Permite construir: 1) La misión, que expresa los propósitos fundamentales del emprendimiento y su compromiso social, debiendo determinar ¿quiénes somos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué necesidades satisfacemos?, ¿qué les representa a ellos valor de parte de nuestra empresa? (si ya estamos operando), ¿qué queremos que les represente valor de nuestro emprendimiento a nuestros usuarios?, y ¿cuál es nuestra razón de ser; 2) Visión: define hacia dónde se quiere llevar al emprendimiento a corto, mediano y largo plazo, reflejando una situación ideal que motive; por lo tanto, debemos definir: ¿hacia dónde vamos?, y ¿cómo vemos nuestro emprendimiento en el tiempo?; 3) Valores, expresan pautas de conducta deseables con las cuales los integrantes del emprendimiento se identifican. Son los fundamentos o principios que guían los esfuerzos, y 4) objetivos estratégicos, que deberán ser concretos, alcanzables a corto y mediano plazo (3-5 años), debemos apoyarnos para su redacción en: ¿qué hacemos?, ¿para qué lo hacemos?, y ¿para quién lo hacemos? En tanto las metas deberán ser cuantitativas, precisas y deben permitir medir el desempeño del emprendimiento en el logro de los objetivos.

Dentro de la planeación estratégica señalada, se utiliza el método de análisis de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades y Amenazas (FODA) con información de datos pasados, presentes y futuros, que proporcionan bases para seguir el proceso de la planeación estratégica; esta actividad también se denomina “evaluación actual” o “premisas de planeación”. Este método se basa en el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) del emprendimiento, el cual permite definir líneas estratégicas, orientadas a cumplir con la misión, visión y objetivos del emprendimiento. Los factores internos: *Fortalezas y Debilidades*, son aspectos inherentes al emprendimiento u organización. Las fortalezas expresan capacidades o

atributos que el emprendimiento percibe que posee, el cual le distingue y posiciona en ventaja sobre otros, y debemos implementar acciones que permitan potenciarlas. En cuanto a las debilidades, son aspectos de la empresa que requieren ser atendidas y eliminadas, debido a que obstaculizan el buen desempeño del emprendimiento; los factores externos: *oportunidades* y *amenazas*, son aspectos que corresponden al entorno del emprendimiento, y que tienen influencia directa o indirecta sobre éste. Las oportunidades, son factores del entorno del emprendimiento que pueden favorecer su desempeño, y deberán conocerse para aprovecharlas en beneficio del emprendimiento, por ejemplo: programas institucionales de apoyo al turismo. Por su parte, las amenazas son factores del entorno que pueden poner en riesgo el desempeño o viabilidad del emprendimiento, al localizarlas se deberán tomar medidas tendientes a atenuar sus efectos. La aplicación de la matriz FODA (Tabla 2) permitirá al emprendedor el diseño de las líneas estratégicas que le darán dirección y certeza al proyecto, al ser plasmadas en un programa y calendario de trabajo.

Las líneas estratégicas derivadas del análisis serán parte del programa de trabajo del emprendimiento. La importancia de esta actividad es que permite: a) determinar las actividades y los objetivos a realizar, y b) la asignación de responsables, tiempo, recursos y productos que éstas deben generar; por lo tanto, facilita el seguimiento y cumplimiento de las mismas.

Se finalizaron las actividades a las que hace referencia este capítulo con la construcción colectiva, mediante la participación de los cuatro gestores más dos representantes de cada grupo, de una agenda local anual y un calendario de trabajo de la Red comprendiendo el periodo diciembre 2020 y todo el año 2021, instrumentos que permitirán planear y dar seguimiento puntual a las actividades de la Red, para lograr su fortalecimiento y consolidación. Adicionalmente se generó una propuesta de protocolos sanitarios que permitirán a los emprendimientos en operación, ofertar servicios turísticos en condiciones de seguridad, tanto para residentes, visitantes como prestadores de servicio.



**Tabla 2**

*Análisis FODA simplificado*

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
LÍNEAS ESTRATÉGICAS			
POTENCIAR	ELIMINAR	APROVECHAR	ATENUAR

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

### *Modelo de Negocios y Agenda local para la Red Turismo Biocultural*

Se diseñaron colectivamente con los representantes de la Red, tres documentos complementarios del Plan de Negocios para emprendimientos de Turismo Biocultural con enfoque sustentable: a) Un modelo de negocios para la Red de Turismo Biocultural, aplicando el modelo Canvas, el cual mediante un análisis colectivo, permitió generar un modelo de negocios consensuado, apegado a principios y valores de la Red; b) Una agenda local de trabajo que permitirá dar continuidad a los trabajos de la Red y c) protocolos sanitarios, para asegurar que el desarrollo de la actividad turística se realice de manera segura, tanto para prestadores de servicios, residentes y turistas.

### *Localización de los grupos*

Los grupos con los que se trabajó están ubicados en los municipios de San José Teacalco y Huamantla, este último, cuenta con 96 comunidades en su extensión territorial de 348.8 km<sup>2</sup>. La cabecera municipal, Huamantla, cuenta con 59,871 habitantes, seguida por la comunidad de Ignacio Zaragoza con 7,897 habitantes, la tercera población más grande, es comunidad de San José Xicohtécatl con 7,081 habitantes, para dar un total de 98,764 en todo el municipio, el 48.4% son hombres y el 51.6% mujeres (INEGI, 2020)

La mayor parte de viviendas cuentan con servicios de drenaje (97.6%), Servicio Sanitario (98.2), energía eléctrica (99.2%), agua entubada (67.6%), tinaco (78.4%) y

cisterna (25.9). En promedio habitan 4.1 personas por casa y un promedio de 1.2 por cuarto (INEGI, 2020). En cuanto a características culturales, en el municipio se hablan, además del español, dos lenguas indígenas con más frecuencia: el Otomí y el Náhuatl. Dentro del acceso a las TIC's, el 82.5% tiene acceso a teléfono celular y un 37.7% tiene acceso al servicio de televisión de paga, el 29% tiene acceso a internet y un 20% a una computadora. En cuanto a educación, el mayor porcentaje de la población (58.6%) tiene una educación básica y el 4.1% no tiene escolaridad. La población económicamente activa de Huamantla representa el 97 % de su población, 60.4% son hombres y 39.6% mujeres (INEGI, 2020).

La población total del municipio de San José Teacalco es de 6436 personas, representando el 0.5% de la población estatal, con una relación hombres-mujeres existente de 96 hombres por cada 100 mujeres. De los cuales la mitad de la población tiene 27 años o menos representado así su edad mediana. Su razón de dependencia por otra parte se expresa en la existencia de 57 personas en edad de dependencia por cada 100 en edad productiva (INEGI, 2020). El municipio está conformado por 14 localidades de las cuales, las tres con mayor número de población son: San José Teacalco con 6,178 habitantes; El Encinal Dos de mayo con 134 habitantes y Colonia Ecológica con 70 habitantes. El total de viviendas particulares habitadas es de 1, 399, representando el 0,4% del total estatal, con un promedio de ocupantes de: 4.6 por vivienda, 1.2 por cuarto y de 1.3% de viviendas con piso de tierra (INEGI, 2020). La disponibilidad de servicios y equipamiento comprende: 46.7% agua entubada, 92.3% drenaje, 95.3% servicio sanitario, 98.9% energía eléctrica, 85.1% tinaco y 22.7 cisterna o aljibe (INEGI, 2020). El porcentaje total de población que habla lengua indígena es de 12.63%, de los cuales 2.81% de los hablantes de lengua indígena, no hablan español, siendo así las lenguas indígenas más frecuentes el Náhuatl con el 97.4% y el Totonaco con el 1.2%. Su población económicamente activa es de 48.9% total, en el que 31.1% son mujeres y 68.9% son hombres. Según el censo de Población y Vivienda (INEGI, 2020), la población según el nivel de escolaridad está representado en los siguientes porcentajes: sin escolaridad 5.2%, básica 63.3%, media superior 22.1%, superior 0.3% y no especificado de 0.3%.

### *Estrategia de trabajo*

Para la construcción colectiva de los documentos referidos, se conformó un grupo de trabajo con los cuatro promotores comunitarios y dos representantes de los grupos: Experytur, *Yoloaltépetl*, *Mady ni Muy* y Conquista Tour Teacalco. La capacitación incluyó un proceso teórico-práctico en la modalidad de curso-taller, constando de tres momentos: 1) recapitulación de los avances del proyectos y fases pendientes con reafirmación de objetivos y conceptos; 2) análisis y comprensión de instrumentos de análisis a aplicar (en aras de agilizar esta parte, se enviaron previamente los materiales); 3) aplicación colectiva de la planeación estratégica y el modelo de negocio Canvas para generar, modelo de negocios, agenda local de la Red y los protocolos para una operación turística segura, los documentos generados fueron socializados y puestos a disposición de los grupos y colectivo de la red a través de sus representantes para su conocimiento y validación.

### *Modelo de negocios Canvas*

Este es un instrumento interactivo que permite de manera práctica crear un modelo de negocio a través de una propuesta de valor clara y precisa. Este modelo debe incluir aspectos innovadores y nuevas visiones que evidencian intereses y valores de los emprendedores.

El modelo Canvas de negocios se estructura de nueve componentes:

- 1) *Propuesta de valor*, este define el producto o el servicio que se oferta al mercado o que se pretende hacer llegar al público. Las preguntas claves a resolver son: ¿Qué problema o necesidad estás resolviendo o satisfaciendo?; ¿Por qué el cliente debe preferir tu producto o servicio por encima de la competencia?; ¿Cuáles son los valores diferenciales del producto o servicio?

Considerar que las actividades de turismo biocultural planteadas por la Red serán realizadas en un entorno natural comunitario urbano y/o rural, donde los visitantes tendrán como anfitriones a personas locales las cuales compartirán su saber hacer, sus productos y servicios, estableciendo diálogos culturales que favorezcan la convivencia y el intercambio en un marco de respeto.

- 2) *Segmentación*, determinar al mercado al que nos dirigiremos: segmentos, nichos o público en general, preguntas clave: ¿Quiénes son mis clientes?, ¿Qué características poseen?, y ¿Cuáles son sus necesidades?, considerar franjas de edad, situación geográfica, poder adquisitivo, necesidades y anhelos, estilo de vida, compromiso ambiental, conciencia social de los visitantes, entre otros.
- 3) *Canales*, considera la forma o medios por los cuales el emprendimiento se vincularía con su mercado, algunas preguntas sugeridas: ¿Cómo nos comunicamos con nuestros clientes? Se pueden usar diversos métodos, como redes sociales, blog, e-books, publicidad y campañas de marketing digital o tradicional, etc., estos se determinarán previo conocimiento del perfil del usuario o cliente actual o deseable para el emprendimiento.
- 4) *Relaciones con el cliente*, es un aspecto relevante que debemos conocer, debido al perfil de exigencia del turista biocultural que requiere, antes de su decisión de viaje conocer el perfil del emprendimiento (responsabilidad social, ambiental y económica); el contexto social, cultural y económico del emprendimiento, así como una comunicación interactiva y más humana. Lo anterior generará una ampliación de la demanda y el posicionamiento del emprendimiento, pregunta rectora ¿Cómo se relaciona el emprendedor con sus clientes considerando el perfil referido?
- 5) *Ingresos*, se deberá identificar cuáles son las fuentes de ingresos y sus características (productos o servicios), explicar si son ingresos constantes o variables; política de precios (temporada alta y baja, calidad o precio) entre otros, la pregunta sugerida es: ¿Cómo se realizará la venta y cobro del producto o servicio? Se deberán identificar fuentes de ingresos y características (productos o servicios), explicar si son ingresos constantes o variables; política de precios (temporada alta y baja, calidad o precio) entre otros.
- 6) *Actividad clave*, habiendo definido el mercado y el cliente tipo, toca explicar actividades a realizar, responder a la pregunta: ¿Qué actividades se llevarán a cabo para aportar valor a la marca/empresa?, recordar que el emprendimiento de turismo biocultural con enfoque sustentable deberá priorizar la búsqueda de equidad social, equilibrio ambiental y rentabilidad económica que deberán verse reflejadas en la cotidianidad y las relaciones que establezca con su entorno comunitario.

- 7) *Recursos clave*, se especificarán cuáles son los recursos necesarios para lograr la operación óptima y responsable del emprendimiento, los recursos a considerar son: físicos, intelectuales, económicos y humanos.
- 8) *Socios estratégicos*, entes individuales y colectivos que potenciarán las posibilidades de éxito del emprendimiento, cuyas relaciones deben estar basadas en confianza y solidaridad, ejemplo socios clave en el mismo rubro o sector complementario, ejemplo: dueños de emprendimientos locales o regionales, proveedores locales, que conlleven a creación de alianzas estratégicas, y
- 9) *Estructura de costo*, comprende la enunciación específica los costos que genera la actividad, estos suelen ser fijos, variables, indirectos y directos.

El ejercicio colectivo realizado para determinar el modelo de negocios de los emprendimientos de la Red a partir del modelo Canvas, contó con la participación de representantes de los cuatro grupos de trabajo que conforman la Red: a) Experytur-Huamantla; b) Grupo *Yoloaltépetl*; c) Conquista Tour Teacalco y c) *Mady ni Muy* (Tabla 3)

**Tabla 3**

*Sábana del modelo de negocios de la Red*

<b>8. Socios clave</b>	<b>7. Actividades clave</b>	<b>2. Propuesta de valor</b>	<b>4. Relaciones</b>	<b>1. Segmentos de mercado</b>
-Turoperadores	-Itinerarios	-Actividades en	-Directas	-Chef´s y
-Academia	circuitos y	entorno natural	-Vía What´s	familias;
-Gestores	senderos	-Saberes	app	-Estudiantes e
culturales	-Productos	y sabores	-Relaciones	investigadores
-Secretaría de	experienciales	ancestrales	(personalizadas)	-Documentalistas
Turismo del	-Promoción:	-Experiencias	-Base de datos	-Parejas
Estado	Congresos,	-Interacción	(contactos)	-Nivel medio y
-Transporte	Patreon (sitio	dialógica		alto
turístico	web)	-Convivencia		-Tlaxcala y la
-Hoteleros y	-Diseño de Plan	-Emociones y		región
restauranteros	de MK	entretenimiento		
	Venta de			
	productos			

<p><b>6. Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Saberes</li> <li>-Capital humano</li> <li>-Infraestructura</li> <li>-Recursos</li> <li>-Protocolos sanitarios</li> <li>-Certificaciones (SECTURE) y permisos</li> </ul>	<p><b>3. Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Redes sociales (Patreon)</li> <li>-Turoperadores</li> <li>-SECTURE</li> <li>-Tianguis</li> <li>Congresos</li> </ul>
<p><b>9. Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra;</li> <li>b) Insumos;</li> <li>c) estudios; d) permisos; e) capital de trabajo;</li> <li>f) financiamiento</li> </ul>	<p><b>5. Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencias y vivencias; b) Hospedaje y alimentación</li> <li>y c) Venta de productos turísticos, arte y artesanía</li> </ul>

Fuente: Elaboración colectiva representantes de la Red

*Agenda local para la Red (2020-2021)*

Con participación de representantes de la Red se elaboró una agenda local, cuyo objetivo fue consensuar un plan de trabajo de corto, mediano y largo plazo, necesario para dar continuidad al trabajo de la Red, adicionalmente se propuso un protocolo sanitario general, generado a partir de diversas fuentes. Como parte del diseño de la agenda local, colectivamente se definió: a) Objetivo: Diseñar e implementar de manera autogestiva actividades sociales, culturales y turísticas que permitan fortalecer el tejido social comunitario de la red para salvaguardar el patrimonio cultural de la *Matlalcueyetl* y su entorno comunitario (Ixtenco-Huamantla-San José Teacalco-San Pedro Tlalcuapan); b) Misión: Somos una red que a través del Turismo Alternativo contribuye al fortalecimiento del tejido social comunitario para la salvaguarda del patrimonio de la *Matlalcueyetl* (Ixtenco-Huamantla-San José Teacalco-San Pedro Tlalcuapan) y c) Visión: Ser una red

de turismo alternativo de referencia en el fortalecimiento del tejido social comunitario y la salvaguarda del patrimonio (Tablas 4 y 5).

**Tabla 4***Agenda Local 2020-2021*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Producto</b>
Reuniones	Realizar reuniones de planeación y seguimiento	Representantes de grupos	Mensuales	Espacio, equipo y cafetería	Minuta
Ferias interculturales	Organizar ferias culturales entre grupos de la red para compartir saberes y saber-hacer	Representantes de grupos	Trimestral	Espacio, equipo, transporte y alimentos	Feria
Diseño de productos bioculturales de la Red	Diseñar colectivamente y en red productos turísticos bioculturales y experienciales para ofertarlos de manera planificada	Representantes de grupos	Trimestral	equipo, transporte y alimentos	Producto turístico
Gestión de libertad de tránsito en la ANP	Realizar trámites ante la autoridad para obtención de permisos de tránsito al interior de la ANP	Representantes de grupo	Anual	Trámites	Permiso
Estrategia de mercadotecnia turística	-Diseñar estrategia de MKT apegada a valores y principios de la Red	El Colegio de Tlaxcala, A. C. y representantes de grupos	Bimestral	Transporte y combustible	Plan de MKT para la Red
Constitución formal de la Red	-Constituir la Red para realizar gestiones y operaciones en un marco de formalidad	Representantes de grupos	Anual	Gastos de protocolización	Acta constitutiva
Estudios de capacidad psicológica, social y de carga turística	-Efectuar los estudios psicológico y social en el producto turístico de la Red y el de capacidad de carga en proyectos que lo ameriten	El Colegio de Tlaxcala, A. C.	Anual	Especialistas, Equipo a utilizar y logística	Estudios

-Derechos de pueblos originarios	Ampliar información para conocer el marco legal de derecho de los pueblos originarios	Representantes de la Red	Diciembre 2020	Espacio, equipo a utilizar y logística	Capacitación
-Gestionar políticas públicas en el ámbito municipal	-Buscar acercamiento con autoridades municipales para incidir en como Red en la promoción de políticas públicas.	Representantes de la Red y El Colegio de Tlaxcala, A. C.	2021		Acuerdo

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5**

*Calendario de trabajo RED (2020-2021)*

Actividad	MESES (2020-2021)												
	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	
-Reuniones periódicas													
-Ferias culturales (entre la Red).													
-Desarrollo de Productos turísticos bioculturales													
-Gestión de libertad de tránsito													
-Estrategia de Mercadotecnia													
-Constitución formal de la red													
-Estudios de Capacidad de carga turística, psicológica y social.													
-Derecho de pueblos indígenas													
-Gestionar políticas públicas en el ámbito municipal													

Fuente: Elaboración propia

*Propuesta de protocolos sanitarios*

En el contexto de la pandemia del COVID-19 la RETH-Matlalcueytl, asume un compromiso con el cuidado de la salud, tanto de visitantes, residentes como de prestadores de servicios turísticos, para lo cual propone protocolos considerando dos niveles: 1) nivel general que incluye a residentes y visitantes en general a las comunidades y 2) nivel de emprendimientos turísticos, los cuales incluyen a prestadores de servicios, turistas e instalaciones (alojamiento y/o restaurantes. Los protocolos serán difundidos



de manera amplia entre los sujetos objetivo, con el propósito de sensibilizar y coadyuvar a crear una cultura del cuidado mutuo. Los protocolos se clasifican en dos niveles: a) nivel general, orientado a residentes y visitantes, su cumplimiento será voluntario previa información y sensibilización y 2) protocolos a nivel de emprendimientos turísticos, estos serán de cumplimiento obligatorio para administrativos, personal de contacto, proveedores y turistas, así también se considera el equipamiento de instalaciones con equipo desinfectante.

Las características específicas de los protocolos son las siguientes: 1) Nivel general (residentes y visitantes) - Cuidar la sana distancia al convivir (1.5 metros mínimo) - Lavarse las manos varias veces al día - Uso de cubrebocas - Estornudo de etiqueta - Evitar lugares concurridos - Evitar espacios cerrados con personas extrañas - Realizarse pruebas ante sospecha de síntomas o por exposición a riesgos - Rastrear posibles contagios - Solicitar atención médica temprana ante posible sospecha. 2) A nivel de emprendimiento turístico (administradores, personal de contacto, proveedores, turistas y equipamiento) 2.1. Administrativos y personal de contacto - Cuidar la sana distancia al convivir (1.5 metros mínimo) - Lavarse las manos varias veces al día en el trabajo. - Lavarse las manos al salir del trabajo para regresar a casa y viceversa - Uso de cubrebocas y careta - Estornudo de etiqueta - Evitar manejar efectivo - Realizar pruebas ante sospecha de síntomas o por exposición a riesgos - Rastrear posibles contagios - Solicitar atención médica temprana ante posible sospecha. - Personal positivo a COVID, deberá retornar cuando la prueba arroje negativo al virus con prescripción médica. 2.2. Turistas - Cuidar la sana distancia al convivir (1.5 metros mínimo) - Uso correcto de cubrebocas - Estornudo de etiqueta - Respetar espacio entre comensales - Lavarse manos antes y después de comer, así como después de ir al baño y/o estornudar 2.3. Equipamiento de alojamientos y/o restaurantes - Tapete sanitario - Termómetro digital - Dispensadores al ingreso de gel desinfectante - Menú digital - Separación entre mesas - Separación entre comensales. - Desinfección de mesas - Desinfección de vajilla y cubiertos.

Para diseñar el modelo de negocios, la agenda local y protocolos se conformó un grupo de trabajo con los cuatro promotores comunitarios y dos representantes de los grupos: Experyur, *Yoloaltépetl*, *Mady ni Muy* y Conquista Tour Teacalco. La actividad incluyó dos sesiones en la modalidad de curso-taller, que constó de tres momentos: 1) recapitulación de los avances del proyectos y fases pendientes con reafirmación de

objetivos y conceptos; 2) análisis y comprensión de instrumentos de análisis a aplicar (en aras de agilizar esta parte, se enviaron previamente los materiales); 3) aplicación colectiva de la planeación estratégica y el modelo de negocio Canvas para generar el modelo de negocios, la agenda y propuesta de protocolos documentos que serán puestos a disposición de los grupos y colectivo de la red a través de sus representantes para su conocimiento y validación.

## **Discusión de resultados**

Se discuten los logros en dos momentos: el primero relacionado con un trabajo a nivel grupal, cuyo propósito fue elaborar planes de negocios para emprendimientos de turismo biocultural con enfoque sustentable, trabajando con dos grupos: ExperyTUR de Huamantla y Conquista Tour Teacalco, donde se destacan, previo análisis, aspectos relacionados con fortalezas y oportunidades, así como algunas problemáticas detectadas. Entre las principales oportunidades registradas en ambos grupos, destacan: a) experiencia en la actividad que cada emprendimiento plantea; b) disponibilidad para el trabajo organizado y colectivo; c) pertinencia de los planes de negocios de emprendimientos en las modalidades turísticas con mayor ventaja competitiva en contexto de la pandemia del COVID-19: Turismo cultural, turismo de naturaleza y turismo rural; d) capacidad de emprendimiento de los participantes; e) diversidad de actividades, que permite el diseño de productos turísticos competitivos por su complementariedad en el marco de la conformación de la red de turismo biocultural; d) conciencia y compromiso por realizar un turismo que respete el patrimonio cultural y natural. En cuanto a la principal problemática observada se encuentra: a) falta de planeación de la actividad a nivel de los emprendimientos, situación que condiciona el trabajo colectivo, para superar lo referido se diseñara colectivamente una agenda de trabajo de la Red, que considera el acompañamiento a nivel individual y grupal de los cuatro grupos que conforman la red; b) ausencia de productos turísticos planificados y diseñados de manera adecuada, siendo una actividad ya considerada en la agenda; c) carencia de un programa de capacitación y asesoría orientado a solventar necesidades grupales y colectivas puntuales para posibilitar la consolidación de la red de turismo biocultural y d) ausencia de financiamiento para

los emprendimientos, se ha avanzado en este rubro con la realización de seis planes de emprendimiento, instrumento necesario para la gestión de financiamiento.

A continuación, se muestran seis emprendimientos de la Red, la estructura de inversión y los indicadores financieros que sustentan su viabilidad y que fueron formulados y evaluados durante la ejecución del proyecto de investigación.

#### Estructura de Inversión

<b>Municipio:</b>	San José Teacalco
<b>Numero de socios:</b>	4
<b>Proyecto:</b>	Comida Tradicional
<b>Representante</b>	Martha Sanluis Huerta

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Financiera	Grupo	Importe Total
<b>Inversión fija</b>				<b>\$100,000.00</b>	<b>\$130,000.00</b>	<b>\$230,000.00</b>
Instalaciones para restaurant	Obra	1	\$130,000.00		\$130,000.00	\$130,000.00
Mobiliario y equipo (mesas, sillas, equipo de cocina etc.)	Lote	1	\$100,000.00	\$100,000.00		\$100,000.00
<b>Inversión Diferida</b>					<b>\$48,000.00</b>	<b>\$48,000.00</b>
Gastos de administración y ventas	Mes	12	\$ 4,000.00		\$48,000.00	\$48,000.00
<b>Capital de trabajo</b>				<b>\$ 40,000.00</b>		<b>\$40,000.00</b>
Mano de obra e insumos	Mes	5	\$ 8,000.00	\$ 40,000.00		\$40,000.00
<b>Capital para (5 meses)</b>		<b>\$ 40,000.00</b>				
	<b>Total</b>			<b>\$140,000.00</b>	<b>\$178,000.00</b>	<b>\$318,000.00</b>
	<b>%</b>			<b>44.03%</b>	<b>55.97%</b>	<b>100%</b>

#### Indicadores Financieros

Tasa de actualización	6.50%
Tasa interna de retorno	48%
Valor actual neto	\$642,524.37
Relación Beneficio Costo	1.7
Punto de Equilibrio en \$	\$75,204.56
Punto de Equilibrio en %	22.79

*Integración de redes horizontales para el turismo alternativo en la montaña Matlacuetel  
y su área de influencia*

**Estructura de Inversión**

**Municipio:** San José Teacalco, Tlaxcala  
**Número de socios:** 2  
**Proyecto:** Cuatlapanga Aventurero  
**Representante:** Gustavo Hernández López

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Financiera	Grupo	Importe Total
<b>Inversión fija</b>				<b>\$279,200.00</b>	<b>\$11,800.00</b>	<b>\$279,200.00</b>
Equipo para montañismo y senderismo (bastones, tiendas de acampar, radios, botiquín)	Lote	1	\$11,800.00		\$11,800.00	
Equipo para montañismo y senderismo (bastones, tiendas de acampar, radios, mochilas, cascos etc.)	Lote	1	\$279,200.00	\$279,200.00		\$279,200.00
<b>Inversión Diferida</b>					<b>\$10,800.00</b>	<b>\$10,800.00</b>
Gastos de administración y ventas	Mes	12	\$900.00		\$10,800.00	\$10,800.00
<b>Capital de trabajo</b>				<b>\$ 19,265.00</b>		<b>\$19,265.00</b>
Mano de obra e insumos	Mes	5	\$ 3,853.00	\$ 19,265.00		\$19,265.00
<b>Capital para (5 meses)</b>			<b>\$ 19,265.00</b>			
<b>Total</b>				<b>\$298,465.00</b>	<b>\$22,600.00</b>	<b>\$309,265.00</b>
<b>%</b>				<b>96.51%</b>	<b>7.31%</b>	<b>100%</b>

**Indicadores Financieros**

Tasa de actualización	6.50%
Tasa interna de retorno	26%
Valor actual neto	\$253,429.46
Relación Beneficio Costo	1.3
Punto de Equilibrio en \$	\$32,503.73
Punto de Equilibrio en %	16.51

**Estructura de Inversión**

**Municipio:** San José Teacalco, Tlaxcala  
**Número de socios:** 3  
**Proyecto:** Cuatlapanga Místico  
**Representante:** Galo Florentino Hernández Martínez

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Financiera	Grupo	Importe Total
<b>Inversión fija</b>				<b>\$84,920.00</b>	<b>\$727,170.00</b>	<b>\$87,120.00</b>
Casa habitación (acondicionada para ofrecer servicios descritos en el texto del proyecto)	M	\$902.00	\$800.00		\$721,600.00	
Mesa para masaje y sillas	Lote	1	\$2,200.00		\$2,200.00	\$2,200.00
Equipo para senderismo	Lote	1	\$1,600.00		\$1,600.00	
Equipo para masajes	Lote	1	\$1,770.00		\$1,770.00	
Construcción de un temazcal para 3 personas	Obra	1	\$17,500.00	\$17,500.00		\$17,500.00
Mesa para masaje	Pza.	1	\$2,000.00	\$2,000.00		\$2,000.00
Construcción de cabañas	Obra	2	\$25,500.00	\$51,000.00		\$51,000.00
Sillas	Pza.	4	\$200.00	\$800.00	\$0.00	\$800.00
Bastones para senderismo	Pares	5	\$2,000.00	\$10,000.00	\$0.00	\$10,000.00
Lote de insumos para masaje	Lote	1	\$3,620.00	\$3,620.00	\$0.00	\$3,620.00
<b>Inversión Diferida</b>					<b>\$10,800.00</b>	<b>\$10,800.00</b>
Gastos de administración y ventas	Mes	12	\$900.00		\$10,800.00	\$10,800.00
<b>Capital de trabajo</b>				<b>\$ 28,600.00</b>		<b>\$28,600.00</b>
Mano de obra e insumos	Mes	5	\$ 5,720.00	\$ 28,600.00		\$28,600.00
<b>Capital para (5 meses)</b>			<b>\$ 28,600.00</b>			
<b>Total</b>				<b>\$113,520.00</b>	<b>\$737,970.00</b>	<b>\$126,520.00</b>
<b>%</b>				<b>89.72%</b>	<b>583.28%</b>	<b>100%</b>

**Indicadores Financieros**

Tasa de actualización	6.50%
Tasa interna de retorno	25%
Valor actual neto	\$119,153.33
Relación Beneficio Costo	1.2
Punto de Equilibrio en \$	\$31,984.38
Punto de Equilibrio en %	19.74

*Integración de redes horizontales para el turismo alternativo en la montaña Matlacuetel  
y su área de influencia*

**Estructura de Inversión**

**Municipio:** Humantla, Tlaxcala  
**Número de socios:** 4  
**Proyecto:** Extensionismo (Cultivo de Dalia)  
**Representante:** José Faustino Alfredo Morales Morales

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Financiera	Grupo	Importe Total
<b>Inversión fija</b>				<b>\$12,500.00</b>	<b>\$283,000.00</b>	<b>\$295,500.00</b>
Terreno para cultivo	M2	2,500	\$100.00		\$250,000.00	\$250,000.00
Maquinaria y equipo (palas, aspersora, herramientas para el cultivo)	Lote	1	\$4,000.00		\$4,000.00	\$4,000.00
Insumos (semillas y composta)	Lote	1	\$29,000.00		\$29,000.00	\$29,000.00
Maquinaria y equipo (palas, aspersora, carretillas, equipo de protección)	Lote	1	\$2,500.00	\$2,500.00		\$2,500.00
Insumos (fertilizantes y herbicidas)	Lote	1	\$10,000.00	\$10,000.00		\$10,000.00
<b>Inversión Diferida</b>					<b>\$108,000.00</b>	<b>\$108,000.00</b>
Gastos de administración y ventas	Mes	12	\$ 9,000.00		\$108,000.00	\$108,000.00
<b>Capital de trabajo</b>				<b>\$ 60,000.00</b>		<b>\$60,000.00</b>
Mano de obra	Mes	5	\$ 12,000.00	\$ 60,000.00		\$60,000.00
<b>Capital para (5 meses)</b>		<b>\$ 60,000.00</b>				
<b>Total</b>				<b>\$72,500.00</b>	<b>\$391,000.00</b>	<b>\$463,500.00</b>
<b>%</b>				<b>15.64%</b>	<b>84.36%</b>	<b>100%</b>

**Indicadores Financieros**

Tasa de actualización	6.50%
Tasa interna de retorno	61%
Valor actual neto	\$1,288,471.09
Relación Beneficio Costo	2.1
Punto de Equilibrio en \$	\$111,240.16
Punto de Equilibrio en %	1.89

**Estructura de Inversión**

**Municipio:** Humantla, Tlaxcala  
**Número de socios:** 1  
**Proyecto:** Pintura y escultura  
**Representante:** Luis Manuel Flores Padilla

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Financiera	Grupo	Importe Total
<b>Inversión fija</b>				<b>\$180,000.00</b>	<b>\$200,000.00</b>	<b>\$180,000.00</b>
Maquinaria y equipo (mesas de trabajo, herramientas de modelado estecas etc.)	Lote	1	\$200,000.00		\$200,000.00	
Maquinaria y equipo (pulidora, lijadora, Rectificador, cámara de vacío, rotoformadora, compresor etc.)	Lote	1	\$180,000.00	\$180,000.00		\$180,000.00
<b>Inversión Diferida</b>					<b>\$36,000.00</b>	<b>\$36,000.00</b>
Gastos de administración y ventas	Mes	12	\$3,000.00		\$36,000.00	\$36,000.00
<b>Capital de trabajo</b>				<b>\$ 35,000.00</b>		<b>\$35,000.00</b>
Mano de obra e insumos	Mes	5	\$ 7,000.00	\$ 35,000.00		\$35,000.00
<b>Capital para (5 meses)</b>		<b>\$ 35,000.00</b>				
<b>Total</b>				<b>\$215,000.00</b>	<b>\$236,000.00</b>	<b>\$251,000.00</b>
<b>%</b>				<b>85.66%</b>	<b>94.02%</b>	<b>100%</b>

**Indicadores Financieros**

Tasa de actualización	6.50%
Tasa interna de retorno	143%
Valor actual neto	\$1,835,276.73
Relación Beneficio Costo	3.3
Punto de Equilibrio en \$	\$56,301.58
Punto de Equilibrio en %	13.30

*Integración de redes horizontales para el turismo alternativo en la montaña Matlacuetel  
y su área de influencia*

**Estructura de Inversión**

**Municipio:** Huamantla, Tlaxcala  
**Número de socios:** 1  
**Proyecto:** Realización de caricaturas  
**Representante:** Arturo Lima Lima

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Financiera	Grupo	Importe Total
<b>Inversión fija</b>				<b>\$100,000.00</b>	<b>\$80,000.00</b>	<b>\$100,000.00</b>
Local (taller)	Construcción	1	\$80,000.00		\$80,000.00	
Ampliación de taller, equipo e insumos para realizar la actividad	Lote	1	\$100,000.00	\$100,000.00		\$100,000.00
<b>Inversión Diferida</b>					<b>\$10,800.00</b>	<b>\$10,800.00</b>
Gastos de administración y ventas	Mes	12	\$900.00		\$10,800.00	\$10,800.00
<b>Capital de trabajo</b>				<b>\$ 13,540.00</b>		<b>\$13,540.00</b>
Mano de obra e insumos	Mes	5	\$ 2,708.00	\$ 13,540.00		\$13,540.00
<b>Capital para (5 meses)</b>		<b>\$ 13,540.00</b>				
<b>Total</b>				<b>\$113,540.00</b>	<b>\$90,800.00</b>	<b>\$124,340.00</b>
<b>%</b>				<b>91.31%</b>	<b>73.03%</b>	<b>100%</b>

**Indicadores Financieros**

Tasa de actualización	6.50%
Tasa interna de retorno	11%
Valor actual neto	\$26,568.96
Relación Beneficio Costo	1.0
Punto de Equilibrio en \$	\$20,934.42
Punto de Equilibrio en %	15.51

Se puede apreciar tanto en la estructura de inversión, como en el resultado de los indicadores financieros, la viabilidad de los emprendimientos sociales enunciados con base en la metodología empleada para su elaboración. Es importante destacar que como parte del curso-taller y proceso de formulación y evaluación de los emprendimientos de turismo biocultural con enfoque sustentable, se realizaron recorridos a las instalaciones de los integrantes del grupo Experytur de Huamantla, visitando: a) taller de elaboración de pan tradicional; b) Escultura taurina; c) Taller de caricatura; d) bordadoras de los vestidos de la Virgen de la Caridad y e) Espectáculos de títeres. Entre los productos derivados de la formulación y evaluación de emprendimientos de turismo biocultural de la RETH-Matlacuetel, se diseñaron de manera interactiva entre emprendedores y grupo facilitador de El Colegio de Tlaxcala, A. C., un total de seis proyectos de turismo biocultural y ocho se encuentran en proceso de evaluación financiera.



En relación al segundo momento, orientado al trabajo colectivo, tuvo como objetivo el diseñar y consensuar colectivamente el modelo de negocios y la agenda local de la Red, contando con la participación de tres representantes por cada grupo: Experytur de Huamantla, Conquista Tour Teacalco, *Mady ni Muy* del municipio de Ixtenco y *Yoloaltépetl* de San Pedro Tlalcuapan, municipio de Chiautempan, y donde actuaron como facilitadores profesores de El Colegio de Tlaxcala A. C., las sesiones se vieron favorecidas por: a) espíritu colaborativo y compañerismo; b) experiencias y saberes diversos, aunado a la generosidad por compartir y c) compromiso con la organización (red), entre otros. Las principales barreras fueron: a) recelo inicial entre representantes de los grupos *Mady ni Muy* de Ixtenco y Grupo Experytur de Huamantla; b) falta de conocimiento entre los integrantes de la red sobre la actividad de los otros grupos; c) confusiones y diferencias conceptuales sobre vertientes turísticas (turismo biocultural, experiencial, vivencial, regenerativo, etc.); d) ofertas turísticas dispersas; e) disparidad en cuanto a cultura emprendedora a nivel individual y grupal, aunado a cuestiones menores, tales como, ausencia o retardos al realizarse las reuniones en el municipio de Huamantla, debido a que los representantes de los grupos *Yoloaltépetl*, hacían traslados de una hora en automóvil (39 km) desde el municipio de Chiautempan y las integrantes del Grupo *Mady ni Muy* de Ixtenco se trasladaban en transporte público (8.5 km). Cabe destacar que la mayoría de los emprendedores, debía también atender tareas propias de la multiactividad que les caracteriza, y que es necesaria para complementar sus ingresos. Lo referido no impidió alcanzar los objetivos planteados, siendo suficientes dos sesiones para discutir y derivar colectivamente dos productos: Modelo de negocios de la Red y Agenda local con calendario de trabajo 2020-2021.

## **Conclusiones**

El proceso de construcción de la RETH-Matlalcueytl en el Estado de Tlaxcala, inicia con buenos augurios, sustentados en evidencias derivadas del trabajo realizado en los cursos taller para elaboración de planes de negocios básicos que permitirán a los microemprendedores participantes contar con un documento que le permitirá una mejor toma de decisiones. El curso-taller consideró dos fases: a) la primera relacionada con la formulación y evaluación de planes de emprendimientos de turismo biocultural con

enfoque sustentable con cada uno de los integrantes de los cuatro grupos, incluyendo socialización colectiva de los planes de negocios para compartir y trascender de la visión individual a la grupal. Lo anterior permite derivar, que existen bases para afirmar la viabilidad que tienen los emprendimientos referidos, sustentada a partir de las actividades de turismo biocultural que realiza el Grupo *Yoloaltépetl* de San Pedro Tlalcuapan, Chiautempan; el turismo experiencial que promueven los grupos Experyur de Huamantla, Conquista Tour Teacalco y *Mady ni Muy* de Ixtenco, destacando que prevalece un ambiente de compañerismo, solidaridad y disposición por trabajar de manera colectiva en una propuesta turística. Es importante destacar sus antecedentes de trabajo grupal y liderazgos al interior de cada grupo y afinidad en actividades de turismo alternativo, ya sea rural, naturaleza y aventura, modalidades de turismo, consideradas de las más seguras en el contexto de la pandemia por lo que la oferta resulta pertinente.

Con el propósito de aprovechar las condiciones descritas, en la segunda fase se trabajó en el diseño colectivo de un modelo de negocio, así como en el diseño colectivo de una la agenda local de la Red donde participaron representantes de los grupos: Experyur, Conquista Tour Teacalco, *Yoloaltépetl* y *Mady ni Muy*, después de un recelo inicial, debido a que no se conocían personalmente, se logró realizar la construcción colectiva de tres productos, donde se evidenció la capacidad de lograr acuerdos: a) un modelo de negocio para la Red, b) una agenda local 2020-2021 y c) un protocolo de medidas sanitarias para emprendimientos que actualmente están operación o en vía de hacerlo.

En cuanto a las principales áreas de oportunidad en las que se ha empezado a trabajar, se encuentran: 1) búsqueda de financiamiento para planes de negocios individuales y colectivo; 2) detección de atractivos turísticos consolidados en los grupos y desarrollo de productos turísticos regionales; 3) diseño de itinerarios de turismo biocultural y experiencial locales y regionales; 4) Formalización de la Red; 5) Diseñar agenda para dialogo con autoridades municipales de los cuatro municipios involucrados (Huamantla, San José Teacalco, Chiautempan e Ixtenco); 6) fortalecer las capacidades de los cuatro gestores; 7) implementación de un programa de capacitación y asesoría orientado a solventar necesidades grupales y colectivas específicas (organizacionales, técnicas y de cultura emprendedora) y 8) diseñar un plan de mejora continua que posibilite el fortalecimiento y consolidación de la Red.

Existe conciencia entre los integrantes del colectivo que conforma la Red, que se ha iniciado un proceso que requerirá para su consolidación apearse a la planeación plasmada en el programa calendarizado de la agenda local 2020-2023, donde sólo la constancia y el compromiso por parte de los emprendedores, los cuatro gestores representantes de grupo e investigadores de El Colegio de Tlaxcala, A. C. adscritos al Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad (CETMAYS), lo harán posible. Es importante considerar la importancia de dar seguimiento a los planes de los emprendimientos que fueron formulados y evaluados, ya que su operación, posibilitará que se erijan como referentes para que futuros emprendimientos, compartiendo su filosofía enriquezcan la Red permitiendo su trascendencia a nivel estatal y regional.

## Referencias

- Bello, I. y Pérez, A.M. (2019). Turismo y preservación biocultural en la Matlalcuéyetl. Caso San Pedro Tlalcuapan, Tlaxcala, México. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, 19(36): 108-136
- Delgadillo, J. y Albuquerque, F. (2010). Emprendimientos de base ecológica. Un modelo de interacción económica y territorial en Áreas Naturales Protegidas de España y México, Grupo de Desarrollo Sostenible, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Universidad de Sevilla, El Colegio de Tlaxcala, A. C. e Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM.
- Drucker, P. (2006). La innovación y el empresario innovador. EDHASA. Barcelona, España.
- Fonseca, M. (2022). Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica del Tecnológico de Monterrey en el Financiero, febrero 10 del 2022.
- Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) (2020). Panorama sociodemográfico de Tlaxcala Censo de Población y Vivienda 2020. Disponible en: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198022.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198022.pdf)
- Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) (2021). Estadísticas experimentales. Disponible en: [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)
- Manual de Plan de Exportación, Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT, 2002)

- Miklos, T. (2002) Ponencia presentada en el V Encuentro de Estudios Prospectivos. Guadalajara, México, diciembre de 2002
- Ríos, S., Camacho, M., González, J. y Yanes, G. (2017). Dinámica socioeconómica de la hacienda tlaxcalteca. Actualidad y perspectiva. México: Secretaría de Cultura, Gobierno del Estado de Tlaxcala, El Colegio de Tlaxcala, A. C.
- Ríos, S., Pérez, A.M., González, J.C. y Flores, A.D. (2019). Manual para emprendimientos turísticos Sustentables, Gobierno del Estado de Tlaxcala, Secretaría de Turismo y El Colegio de Tlaxcala, A. C.
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (2012). Finanzas corporativas. Novena edición. McGraw-Hill Interamericana editores, S. A. De C. V. México.
- Tyson, E. (2012). Personal Finance for dummies. 7th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. E.U.



**TERCERA PARTE.  
BASES PARA LA INTEGRACIÓN DE  
EXPERIENCIAS TURÍSTICAS EN RED**



# LA CONFORMACIÓN DE REDES HORIZONTALES EN EL TURISMO: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL PATRIMONIO, LA EXPERIENCIA Y EL CAPITAL SOCIAL

Víctor Manuel López Guevara<sup>1</sup>

## Introducción

El papel desempeñado por las redes colaborativas en la gestión del turismo comenzó a ser estudiado en la década de 1970, justo cuando este sector transitaba por una de sus etapas de mayor crecimiento y expansión a nivel mundial. Un diagnóstico sobre la colaboración en el sector elaborado por Gunn (1977), advirtió la manifestación de una insuficiente cooperación entre actores —públicos y privados—, debido a la presencia de un escenario marcado por la competencia entre grupos empresariales que se disputaban el acceso y control de recursos y espacios privilegiados. Esta situación, a decir del autor referido, derivó en el ejercicio gubernamental de actuaciones de planificación sin el aval y compromiso de los agentes turísticos, lo cual generó la manifestación de diversidad de problemáticas en aquellos sitios donde la actividad se implantaba o desarrollaba con mayor ímpetu.

Con la finalidad de propiciar una mayor colaboración entre los agentes, Gunn (1977) recomendó que los gobiernos afrontaran la tarea de impulsar la construcción de redes asociativas mediante la promoción de esquemas de planificación colaborativa

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador adscrito al Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; victorlopez@coltlax.edu.mx



operada sobre la base de cuatro pilares: la transferencia de conocimientos y habilidades entre los grupos de interés del sector, la elaboración de marcos regulatorios, el diseño de mecanismos de promoción al desarrollo y la disposición de incentivos.

Durante la década de 1990, la comunidad académica renovó su interés alrededor del estudio de las redes asociativas, debido a la incorporación de nociones sobre gobernanza en el ejercicio de la administración y la acción pública en torno al turismo (van der Zee y Vanneste, 2015; Vázquez, 2014).

Autores como van der Zee y Vanneste (2015) y Stoddarta et al. (2019), señalan la pertinencia de estudiar la gobernanza en el turismo desde varias líneas de investigación, entre las cuales se destacan las siguientes:

- I. Prácticas de gestión horizontal y colaborativa entre actores procedentes de varios sectores.
- II. El papel de las redes en medio de un escenario turístico caracterizado por el cambio, la complejidad y la competitividad.
- III. Injerencia de las redes en la creación de condiciones para la transferencia de conocimiento, innovación y construcción del desarrollo sustentable.
- IV. Aportación de las redes en la creación de experiencias turísticas memorables para viajeros y anfitriones.

Este trabajo centra su atención sobre la cuarta línea de investigación, debido a las siguientes razones:

- 1) Los estudios realizados a nivel nacional e internacional suelen centrar su atención en el abordaje de las redes colaborativas desde la perspectiva I (Lorgnier y Su, 2014; Melo y Meira, 2014; Vázquez, 2014; De la Rosa, Cruz y Porras, 2016; Fumi et al., 2016; Arévalo, 2018;), II (De la Rosa, Cruz y Porras, 2016; Trag et al., 2019; George, 2020) y III (Kofler et al., 2018; Trag et al., 2019). De forma contraria la perspectiva IV, vinculada con la creación de experiencias turísticas, ha sido desarrollada de forma insuficiente.
- 2) Autores como Santos (2020) y Thomé (2020), han señalado que, a diferencia de los destinos convencionales ubicados en ciudades y zonas costeras, los espacios menos densos (en zonas semiurbanas, rurales y naturales), se han convertido en destinos turísticos preferenciales, debido a que su escasa capacidad de acogida

suele ser asociada a un imaginario social que denota menor riesgo de contagio por COVID-19. Cuando esta condición se suma a la presencia de un componente experiencial notable, el resultado apunta hacia una más notable visibilización de la oferta. Por lo tanto, aprovechar la oportunidad que la pandemia ha generado para los destinos turísticos no convencionales, demanda la colaboración de los actores locales para co-crear experiencias sobre la base de los recursos patrimoniales disponibles en cada territorio.

Avanzar en la creación de experiencias requiere, primeramente, afrontar el reto de conformar redes asociativas entre actores locales interesados en el turismo. En este sentido, el presente trabajo tiene por objetivo, ensayar la construcción de una red horizontal de actores locales, para la creación de experiencias turísticas basadas en el aprovechamiento de recursos patrimoniales (culturales, naturales y/o bioculturales).

Se toma como caso de estudio a Huamantla, localidad ubicada al oriente de Tlaxcala que recibió la declaratoria como Pueblo Mágico en 2007, en virtud de la singularidad de su patrimonio cultural representado mediante el Museo Nacional del Títere, templos y parroquias, festividades (Feria de Huamantla en la cual se realiza la “Huamantlada” y se elaboran alfombras florales y de aserrín), haciendas pulqueras y el Parque Nacional La Malinche (<http://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/huamantla-tlaxcala/>).

Con base en datos ofrecidos por el Observatorio Turístico de Tlaxcala, se reconoce que, a partir de la pandemia, el destino experimentó la caída de su afluencia turística la cual pasó de 6,187 personas en abril de 2019 a 863 el mismo mes de 2020. Al paso del tiempo, el destino ha mejorado su aforo de viajeros, sin embargo, la incertidumbre que imprime la pandemia, demanda el fortalecimiento de procesos colaborativos que, eventualmente, faciliten el diseño e implementación de medidas de gestión para dar mayores certezas al proceso de gestión turística.

El desarrollo de este trabajo continua a lo largo de cuatro epígrafes. En el primero se presenta el marco teórico-conceptual en cuyo contenido se sistematiza un conjunto de ideas requeridas para entender y afrontar la conformación de redes horizontales. En el segundo, se describe la metodología empleada para promover un ejercicio asociativo entre varios actores de Huamantla. La tercera sección reporta y discute los resultados derivados de la aplicación, en Huamantla, del marco teórico y la metodología. El

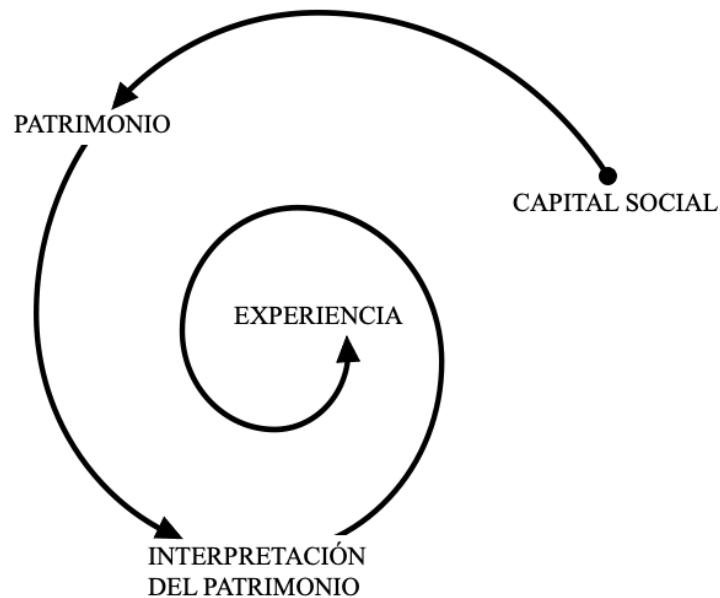
último epígrafe señala las reflexiones finales de este trabajo y postula una serie de recomendaciones para promover la conformación de redes horizontales entre actores interesados en la co-creación de experiencias turísticas que resulten significativas para visitantes y anfitriones.

### Fundamentos teórico-conceptuales

La construcción de la red horizontal de actores se ensayará mediante el empleo de cuatro constructos, a saber: capital social, patrimonio, interpretación del patrimonio y experiencia (Figura 1). Tal como se explicará adelante, los diferentes conceptos se vinculan unos con otros a través de categorías que permiten la operacionalización del anadamiaje teórico del cual, luego, deriva el diseño de la estrategia metodológica.

**Figura 1**

*Elementos centrales del marco teórico-conceptual*



Fuente: Elaboración propia.

### *El capital social y la construcción de redes asociativas*

El capital social (CS) hace referencia a la reserva de lazos colaborativos que un grupo de actores emplea para movilizar recursos con la intención de apoyar la consecución de una meta común o de varias que resulten complementarias. Los orígenes de este concepto se remontan al trabajo de Hanifan (1916). Este autor afirmaba que, de la misma forma que las empresas invierten capital financiero para patrocinar acciones necesarias para el cumplimiento de sus metas comerciales, las comunidades pueden hacer uso de su capital social para dar soporte a la consecución de sus aspiraciones colectivas.

Diversas aproximaciones en torno al CS fueron desarrolladas a partir de la década de 1980. Desde una perspectiva crítica, Bourdieu (1997) postuló que las redes de CS suelen ser creadas empleando recursos de poder y puestas a trabajar para cumplir metas que no siempre responden al deseo colectivo. Desde otro punto de vista, Coleman (1988), reconoció que, al analizar el constructo al interior de colectivos compuestos por inmigrantes en situación de vulnerabilidad, el CS se desarrollaba a manera de una red de soporte recíproco y no de dominio.

Desde una perspectiva territorial, Putnam (1993) postuló que el CS es capaz de ser desplegado no solo entre personas y grupos, sino a nivel regional; de forma tal que, aquellos lugares con mayores reservas de éste, cuentan con un activo que, al sumarse a otras formas de capital, es capaz de financiar el desarrollo con mayor oportunidad. A partir de las ideas planteadas por Putnam, un grupo de funcionarios del Banco Mundial (Narayan, 1999; Narayan y Cassidy, 2001; Grootaert et al., 2002) se dieron a la tarea, durante la década de 1990 e inicios de los años 2000, de desarrollar y ensayar instrumentos para medir la reserva de CS albergada por regiones y países con la intención, luego, de orientar la formulación de estrategias diferenciadas para impulsar, por medio de políticas públicas, el desarrollo territorial.

En alternativa a la perspectiva institucional acuñada por los autores del Banco Mundial, Urquillas y Van Nieuwkoop (2003), así como Mignone y O'Neil (2005), han señalado que, en el caso de los pueblos originarios de América, las redes colaborativas de CS se desarrollan como parte de una estrategia para fortalecer la resistencia local en contra de procesos de colonización o asimilación al orden hegemónico. Aun cuando los párrafos anteriores describen posturas diferentes en cuanto al entendimiento y finalidad

del capital social, se reconoce que la mayoría de los autores identifican dos conjuntos de atributos a través de los cuales se puede comprender y analizar la formación y acción del CS. En la Tabla 1 se indican los principales componentes y categorías asociadas a este constructo.

**Tabla 1**

*Componentes y categorías del capital social (categorías conceptuales)*

Componentes	Categorías
Capital social estructural (composición de la red colaborativa)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unión</li><li>• Puente</li><li>• Vínculo</li></ul>
Capital social cognitivo (aspectos que promueven la conformación de la red y la transferencia de recursos)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas, obligaciones y expectativas</li><li>• Acción racional</li><li>• Confianza</li><li>• Solidaridad y reciprocidad</li></ul>
Recursos que se comparten en la red colaborativa (medios que se comparten en la red)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redundantes</li><li>• No redundantes</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con base en López (2014).

El capital social estructural se refiere a la composición que dibuja la red asociativa en relación con el tipo de actores que se integran en ella. En este orden de ideas, las redes de unión congregan a actores de un mismo piso social, razón por la cual comparten características similares y recursos redundantes. Las redes de puente, en cambio, se integran por asociaciones de actores con características complementarias debido a que proceden de pisos o grupos sociales diferentes, aunque no excesivamente distanciados. Los recursos que fluyen en este tipo de redes se caracterizan por ser no redundantes y su empleo permite alcanzar metas que difícilmente conseguiría una red de unión. Finalmente, las redes de vínculo reúnen a actores de diferente origen, algunos de ellos ubicados en espacios sociales marcadamente distanciados. Los recursos que fluyen en este tipo de redes son notablemente no redundantes y complementarios, razón por la cual su uso puede generar un mayor alcance en comparación al asociado con redes de unión y de puente (López, 2014).

Las redes de unión, puente y vínculo (capital social estructural) se crean para favorecer la consecución de determinadas metas, no obstante, su conformación se

ve soportada a partir de la presencia de aspectos cognitivos que obligan, persuaden, invitan o inspiran a la colaboración y a la cesión de recursos por parte de los actores implicados. Autores como Burt (2001) señalan que, en el contexto empresarial, la iniciativa por integrarse a una red de CS se ve motivada ante el costo de oportunidad y, en consecuencia, la decisión de entrar o salir de la red se funda en la decisión racional. Otros autores plantean que la colaboración en red suele ser inspirada por el efecto vinculante emanado desde las normas y obligaciones sociales (Bourdieu, 1997), la expectativa y la confianza motivadas por el parentesco (Durston, 1999, 2002), así como la solidaridad y la reciprocidad entre los integrantes de un grupo (Coleman, 1988).

En el marco de la actual pandemia, se reconoce que, ante la urgencia por reactivar al sector, se han desarrollado acciones en red inspiradas por la acción racional, así como por la solidaridad entre los implicados en las cadenas de integración vertical (touroperadoras, transportadoras, destinos) y horizontal (agencias de viajes, alojamiento, operadores de atracciones y alimentación). Lo anterior denota una disposición entre sujetos y empresas del sistema turístico a favor de conformar arreglos asociativos.

En el contexto del caso de estudio propuesto, se asume oportuno explorar la conformación de redes horizontales (de unión y puente) mediante la activación de dos componentes de capital social cognitivo antes mencionados: la solidaridad y la reciprocidad. Se postula que ambos aspectos se presentan entre los actores implicados debido a la historia y al patrimonio compartidos. En el siguiente apartado se desarrollan algunas ideas que permiten sostener la propuesta anterior.

#### *El patrimonio colectivo: entre la historia y la memoria*

El patrimonio alude a un conjunto de vestigios del pasado heredados de una generación a otra. Inicialmente se puede dividir en dos clases: individual y colectivo. El primero se refiere a las propiedades que una persona posee y hereda a sus descendientes en línea directa (Hernández, 2009). Cuando se hace referencia al segundo caso, el patrimonio se asocia a todos aquellos elementos tangibles e intangibles producidos por una sociedad y en torno a los cuales se construye y reproduce la identidad colectiva (Giménez, 2005).

González (2014) postula que el patrimonio es una construcción social ideada para evitar el olvido de la historia. Dicho de otra forma, el reconocimiento y declaratoria

de bienes patrimoniales responde a la necesidad social de construir memoria colectiva (Giménez, 2005).

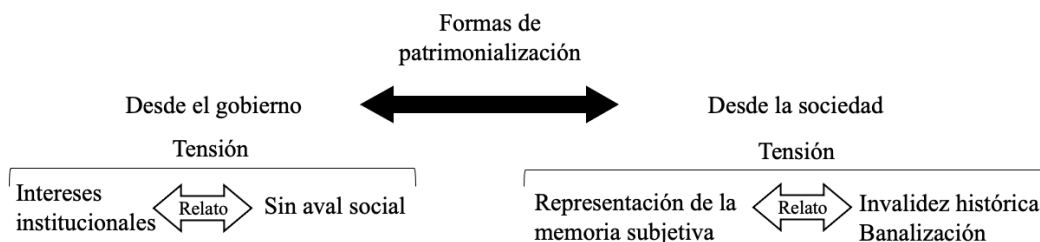
La intención de evocar al pasado mediante la activación de procesos de patrimonialización, implica, según González (2014), dos tensiones potenciales vinculadas al tipo de actor que emprende la iniciativa.

- Desde la esfera institucional: en estos casos la declaratoria y salvaguarda del patrimonio se asocia a un proceso de selección (porque no todos los vestigios son considerados patrimonio), que busca servir a ciertos intereses hegemónicos; por lo tanto, el resultado obtenido eventualmente puede no ser avalado desde la razón y el sentir de todos los colectivos sociales interesados.
- Desde la esfera de la sociedad: las memorias personales o subjetivas alrededor del patrimonio, pueden ser proyectadas con mayor relevancia frente a aquellas que emanan de la historia, lo cual eventualmente podría generar un efecto de invalidez histórica e incluso de banalización del pasado.

La manifestación de ambas tensiones guarda relación directa con la forma en la cual la memoria del pasado es representada a través del relato (Figura 2). González (2014) señala que, cuando la historia se asocia a un espacio en específico, su relato tendría que estar inspirado y construido desde las denominadas “memorias particulares”, a saber: aquéllas que, al ser edificadas a través del recuerdo compartido entre los habitantes, conectan orgánicamente con el territorio, así como con los vestigios del pasado ubicados en él y, en consecuencia, con la identidad creada históricamente alrededor de ellos.

## Figura 2

### *Tensiones asociadas a los procesos de patrimonialización*



Fuente: Con base en Giménez (2005) González (2014).

Las memorias particulares, al ser construidas mediante la conjunción de las individualidades, fomentan la manifestación de dos procesos que permiten gestionar las tensiones señaladas líneas antes: 1) superar las subjetividades, refrendar las identidades y crear colectividad; 2) potenciar la significación del patrimonio en medio de nuevos contextos sociales e históricos, con lo cual emergen sistemas y categorías de valoración alternos, incluso opuestos, a otras de tipo institucional-hegemónico que proponen la declaratoria y salvaguarda de bienes patrimoniales a partir de una lógica excluyente basada en criterios de estética, singularidad, antigüedad y excepcionalidad (González, 2014).

A partir de las ideas anteriores, se considera oportuno trabajar la conformación de redes turísticas sobre la base de las memorias particulares, ya que, desde este enfoque, es posible fortalecer las identidades y con ello el reconocimiento mutuo entre los actores implicados. Esto último coadyuvaría a la activación de elementos del capital social cognitivo —tales como la expectativa, la solidaridad y reciprocidad— para dar soporte a la conformación de redes asociativas horizontales que bien podrían ser de unión e incluso de puente.

En el siguiente apartado se describe una herramienta que, además de ofrecer referentes para la proyección y operación de la experiencia turística basada en el patrimonio local, permite a los participantes locales avanzar en la conformación de la memoria particular asociada al territorio.

### *La interpretación del patrimonio*

La divulgación de la memoria es un proceso que se presenta de manera regular a través de la comunicación y la interacción cotidiana entre las personas que conviven en un mismo espacio. Sin embargo, cuando la intención de compartir la memoria se desarrolla en medio de la dinámica turística —es decir, durante un breve y puntual episodio de convivencia—, es necesario contar con un marco que permita seleccionar, presentar y transferir los significados del patrimonio local a los visitantes. En el marco de ese cometido, es necesario asegurar que los viajeros reconozcan la relevancia y vigencia de los bienes patrimoniales para propiciar, que sus atributos sean trasladados del ámbito histórico al de la memoria presente que habita en cada individuo. Justamente esa es la



función de la interpretación del patrimonio (IP) y a continuación se describen sus rasgos característicos.

La IP ha sido definida de distintas maneras. Con base en Brunelli (2019) se pueden identificar al menos tres acepciones del concepto: actividad educativa promotora de la conservación del medio ambiente; modelo de comunicación; y recurso didáctico para promover la animación/recreación sociocultural. En cada uno de los tres casos subyace una idea común: la IP es un ejercicio dialógico y educativo no formal que tiene por finalidad revelar, ante el visitante, los significados más trascendentales del patrimonio, mediante la organización y disposición de experiencias que propicien la interacción y la familiarización con los bienes culturales y naturales (Tilden, 1957). En todo caso la interpretación supone el desarrollo de experiencias con el patrimonio y no solo la recepción, por parte del visitante, de discursos que describan de manera monográfica el legado acumulado por la sociedad a través de la historia.

Existen, al menos, dos formas de propiciar el ejercicio interpretativo a lo largo de una visita. La primera modalidad se manifiesta a través del acompañamiento de una persona que se desempeñe como guía intérprete, la cual, sobre la base de un guion previamente elaborado, tendrá la encomienda de presentar y adecuar el ejercicio interpretativo para potenciar su significación entre la audiencia. La segunda modalidad se desarrolla mediante la autoguía. Para ello se recurre al auxilio de materiales de soporte, tales como señalética, catálogos escritos y audioguías (Morales, 2001).

Las primeras experiencias para interpretar al patrimonio se desarrollaron durante el siglo XIX en varios parques nacionales de los Estados Unidos (Brunelli, 2019). Los efectos que la interpretación generó en torno a la significación y salvaguarda del patrimonio, promovieron que, desde la segunda mitad del siglo XX, ésta fuera adoptada como medio de soporte para potenciar la experiencia durante la visita a zonas arqueológicas, museos, exposiciones, ciudades monumentales y espacios bioculturales (Morales, 2001).

La interpretación se entrega al visitante mediante un relato organizado en varios episodios vinculados a un tópico central del patrimonio. Cada episodio desarrolla una temática del tópico. De esa forma, la progresiva suma de las temáticas/episodios permite conformar la idea global sobre el tópico central.

El relato en cada episodio, busca cumplir tres objetivos de comunicación en relación con el patrimonio: uno de tipo cognitivo que se vincula al conocimiento de la herencia presentada, otro de orden emotivo, mediante el cual se busca promover sensaciones positivas ante la presencia e interacción con el patrimonio. El tercero es de naturaleza actitudinal y se vincula, regularmente, con la aceptación, interés y valoración del patrimonio visitado (Ham, 1992; Morales, 2001; Mayorga y Kohl, 2021). Este último objetivo es de relevancia notable, ya que mediante el diseño de episodios transformadores de la actitud, se puede persuadir a los visitantes para asumir una postura proclive a la salvaguarda del patrimonio.

Los episodios del relato interpretativo se diseñan mediante el uso de principios y técnicas que han sido sistematizados por Tilden (1957), Ham (1992) y Morales (2001). El empleo de estos medios, asegura la efectividad en el desempeño tanto de guías-intérpretes como de materiales escritos y audiovisuales para la interpretación. Adicionalmente, el uso de los principios y las técnicas permite desarrollar ambientes y dinámicas experienciales mediante las cuales es posible significar al patrimonio y convertirlo en memoria viva (y no solo historia), lo mismo entre visitantes que entre anfitriones. El efecto experiencial que se asienta con cada visita, se reconoce aquí como un componente promotor del capital social cognitivo, ya que, a través del ejercicio interpretativo a cargo de los actores locales, se puede ejercitar un sentimiento de identidad compartida, solidaridad y reciprocidad en los términos manejados por Putnam (1993). Y a través de éste, se pueden activar acciones en red para afrontar retos o acordar metas comunes, como la recuperación del sector turístico durante la pandemia.

### *La economía de la experiencia*

Al término de la década de 1990, los economistas Pine y Gilmore (2000) propusieron un cambio de perspectiva para recualificar el intercambio comercial en los mercados minoristas. La idea de ambos autores consistía en transitar de la prestación de servicios al ofrecimiento de experiencias, debido a que estas últimas se caracterizan por una notable carga de intangibles que agregan valor al intercambio. En líneas generales, la economía de la experiencia (EE) supone una serie de beneficios, entre los cuales los creadores del modelo destacan la adaptabilidad, la diferenciación, la competitividad y la fidelización.

Las bases de la EE surgieron al interior de las ciencias del comportamiento. Hoffman, Kaneshiro y Compton (2012) identifican a Sigmund Freud, William James y Abraham Maslow como los principales precursores del estudio de la experiencia. En líneas generales este concepto hace alusión a cierto tipo de acontecimientos que moldean la personalidad, los pensamientos y los hábitos individuales. A medida que se acumulan experiencias, las personas dan sentido a la vida y a su existencia.

Sigmund Freud consideraba que las experiencias solo podían acuñarse durante la infancia y la juventud. En la edad adulta, los referentes sobre la vida, al estar ya construidos, no permitirían la apertura hacia aprendizajes experienciales. William James, por su parte, postuló que, durante la edad adulta, los episodios de extrema desolación podían configurarse como experiencias y, consecuentemente, modificar los referentes de vida acumulados por los individuos. Esta postura fue compartida parcialmente por Abraham Maslow; no obstante, desde la perspectiva de ese autor, los adultos, al igual que los infantes, podían vivir experiencias inspiradas en situaciones asociadas con momentos de crecimiento personal, autorrealización, serenidad y felicidad (Hoffman, Kaneshiro y Compton, 2012).

Considerando los aspectos antes señalados, López (2021) propone que, bajo la lógica de la EE, los consumidores no centran exclusivamente su atención en la búsqueda de un mayor beneficio material a cambio de su dinero:

en vez de ello, las personas suelen condicionar la compra de alguna mercancía o servicio al hecho de recibir, a cambio de su dinero, una experiencia que les ofrezca novedad, felicidad, crecimiento personal, serenidad, descubrimiento, así como aprendizajes reveladores y útiles para mejorar su vida cotidiana (López, 2021, p.4).

El diseño de experiencias se basa en la consideración y gestión de dos componentes centrales, a saber: un conjunto de cuatro dimensiones que se refieren a la relación del individuo con el entorno donde se emplaza la experiencia, y otro más de cuatro dominios que se relacionan con las diferentes actividades o estados a los cuales es inducido el individuo a lo largo de los episodios de la experiencia (Figura 3).

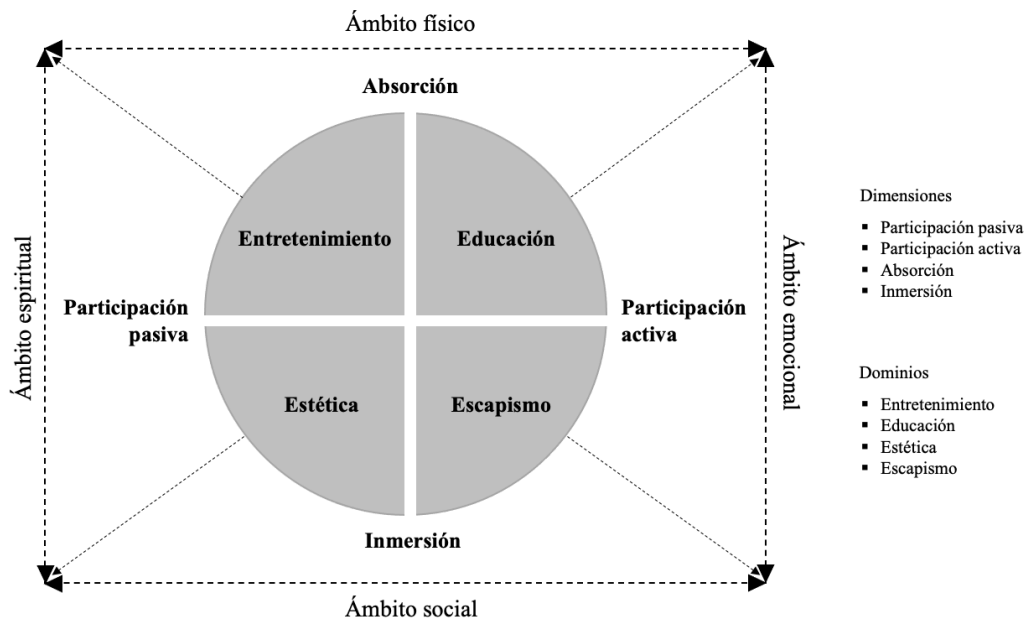
A lo largo de los episodios de una experiencia, las dimensiones se presentarán mediante diferentes fórmulas o arreglos dependiendo del tipo de participación, que bien

puede ser activa o pasiva. Cuando el individuo no interactúa con el medio, se generará un efecto de absorción el cual contrasta con el de inmersión, que se presenta al manifestarse una marcada actividad con el escenario.

La manera en la cual se gestionan las dimensiones imprime un carácter particular a la experimentación que cada individuo tiene de los dominios. Desde la perspectiva de Pine y Gilmore (2000), toda experiencia debe contar con la manifestación de cuatro dominios para tornarse significativa y memorable, a saber: entretenimiento (componente de diversión), educación (posibilidad de aprender), estética (contemplación *in situ*) y escapismo (capacidad de evadirse de la rutina mediante la ejecución de acciones novedosas). Cuando la experiencia se opera mediante la participación activa y la inmersión, los dominios se manifiestan de manera notable e intensa. No obstante, según los autores referidos, es prudente incorporar episodios de pasividad y absorción para gestionar el ritmo y ánimo a lo largo de la experiencia, con lo cual se evita la monotonía y se mantiene la expectativa entre las personas.

### Figura 3

*Los componentes de la economía de la experiencia*



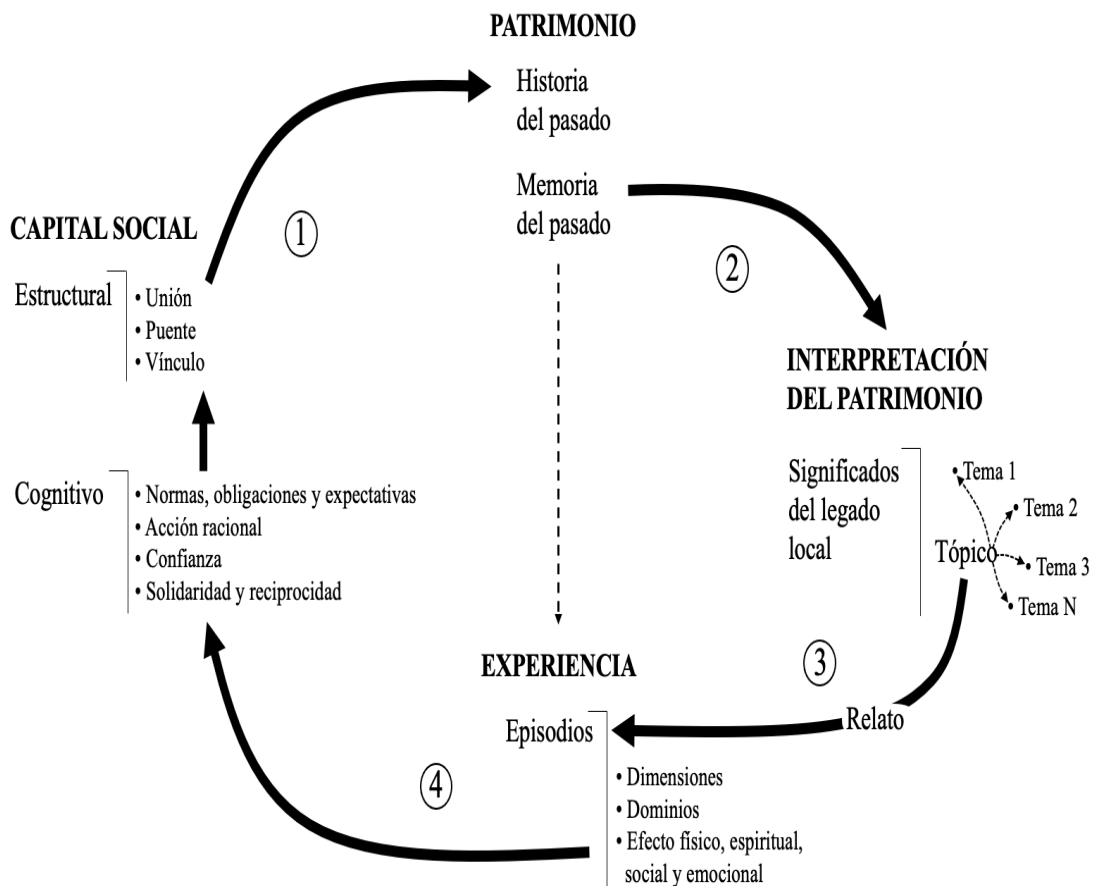
Fuente: Elaboración propia con base en Pine y Gilmore (2000).

La gestión de dimensiones y dominios tiene como cometido final, facilitar la construcción de vivencias que incidan en cuatro ámbitos de significación: el físico, el espiritual, el social y lo emocional.

A partir de los cuatros referentes teóricos descritos, se plantea la idea de activar la conformación de una red horizontal de actores turísticos sobre la base de un proceso experiencial en el cual serán incorporadas las diferentes perspectivas conceptuales hasta ahora descritas. La manera en la cual será integrado el andamiaje teórico se presenta en la Figura 4. En la representación de los diferentes componentes, se muestran las conexiones conceptuales consideradas para activar procesos colaborativos promotores del trabajo en red.

**Figura 4**

*Andamiaje teórico para la conformación de redes horizontales*



Fuente: Elaboración propia.

## **Diseño metodológico**

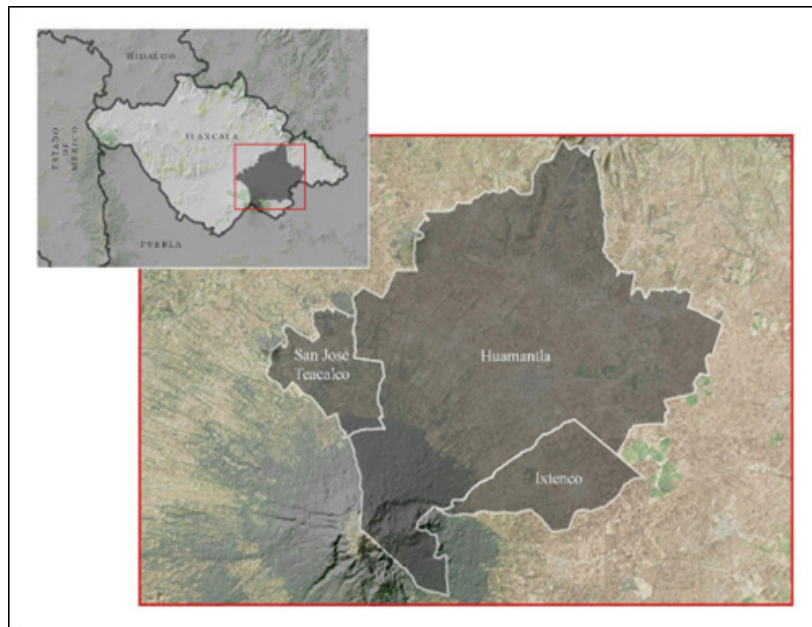
En este epígrafe se describe la estrategia metodológica diseñada a partir de los referentes teóricos, para operar el objetivo asociado a esta investigación. A continuación, se presenta una breve descripción de la zona de estudio, tras lo cual se enuncia el procedimiento metodológico seguido.

### *Zona de estudio*

Huamantla es un emplazamiento urbano de aproximadamente 100,000 habitantes ubicado al sureste del estado de Tlaxcala (INEGI, 2020). Su origen es de cuño prehispánico; se vincula a procesos migratorios de grupos otomíes que se desplazaron desde Tula (Hidalgo) durante el periodo Posclásico Tardío, hacia los territorios del antiguo señorío de Chiapan Tepetícpac (Wright, 2010), ubicado al norte de la parte baja de la montaña *Matlalcueyetl* o Malinche (Figura 5).

## **Figura 5**

### *Ubicación de la zona de estudio*



Fuente: Elaboración de Ángel David Flores Domínguez con información de INEGI (2019) y Bing Satellite.

La historia de Huamantla se ha desarrollado a lo largo de varias etapas en las cuales se han acuñado diferentes manifestaciones patrimoniales que dan forma a la identidad local. Un primer periodo se ubica en la época prehispánica donde se fraguaron manifestaciones de patrimonio alimentario (maíz, amaranto, sistema metepantle) y cultural donde destaca la presencia de títeres articulados.

Fuentes (2015) destaca la presencia de una etapa colonial en la que se funda la ciudad de San Luis Huamantla con la venia de Carlos V, dando paso así, a la implantación de manifestaciones religiosas y económicas que perduran hasta hoy.

A este periodo siguió otro, a lo largo del Porfiriato, en el cual se establecieron haciendas pulqueras, agrícolas y de ganado de lidia en los alrededores de Huamantla. Durante esa etapa, las haciendas emplearon la mano de obra de la población otomí de la región que, derivado de la dinámica económica y poblacional hasta entonces sucedida, terminó por concentrarse en el territorio actualmente ocupado por San Juan Bautista Ixtenco (Fuentes, 2015). De acuerdo con los testimonios de pobladores, tanto de Huamantla como de Ixtenco, durante ese periodo se originó un sentimiento de rivalidad y encono entre las dos localidades que aún inspira cierto distanciamiento y frena la articulación de procesos colaborativos.

La declaratoria de Pueblo Mágico, realizada en 2007, propició un proceso de segmentación territorial. A este respecto, Fuentes (2015) indica que la definición de la zona “mágica” de Huamantla, asociada a edificios civiles y religiosos, museos y plazas, quedó circunscrita a los límites de la zona centro del poblado (aproximadamente doce cuadras). A decir de la autora citada, esto “hace patente la centralización de los recursos en detrimento de la periferia, lo que acentúa las disparidades socioeconómicas entre colonias y la percepción de pertenencia e injusticia” (p. 191).

El desarrollo turístico en Huamantla ha sido apuntalado sobre la oferta de visitas a exhaciendas, vuelos en globo, actividades ecoturísticas en el Parque Nacional La Malinche, la visita al Museo Nacional del Títere y talleres donde se elaboran muérganos, tapetes de aserrín y alfombras de flores y semillas, así como a la Feria de Huamantla (que se celebra en agosto), en la cual se realizan actividades en honor a la Virgen de la Caridad como “La Noche que nadie duerme” y la celebración conocida como “Huamantlada” que consiste en soltar toros de lidia para que recorran las calles de la

ciudad. En menor grado se promocionan otras actividades vinculadas con el patrimonio alimentario e intangible.

La dinámica histórica, por un lado y, por el otro la territorial generada por la declaratoria de Pueblo Mágico, hacen de Huamantla y sus alrededores un espacio donde no todos los actores interesados han tenido la misma proyección ni oportunidad para insertarse en la dinámica turística. Por esa razón, se reconoce alrededor de esta localidad y su área de influencia, un caso de estudio pertinente para ensayar la conformación de redes horizontales.

## **Metodología**

El ensayo en torno a la conformación de una red horizontal en Huamantla y sus alrededores, se realizó a través de una convocatoria que logró congregarse, durante el segundo trimestre de 2021, a siete actores turísticos de Huamantla, Ixtenco y Teacalco (esta última localidad ubicada dentro del área de influencia de la montaña *Matlalcueyetl*). La confirmación de asistencia al llamado tuvo en su contra la dinámica de contagio por COVID-19 que en aquel entonces aún se mantenía al alza en Tlaxcala. No obstante, al tomar las medidas sanitarias requeridas, fue posible contar con la representación de personas vinculadas a los tres principales espacios de oferta turística que se promocionan en el Pueblo Mágico.

De acuerdo con el modelo teórico descrito en el epígrafe anterior, una vez reunidos los siete participantes, se procedió a ensayar la conformación de la red siguiendo la secuencia marcada a lo largo de un curso-taller planificado y operado por el autor de este trabajo. El curso-taller se desarrolló a lo largo de cuatro fases (Tabla 2):



**Tabla 2**

*Diseño metodológico implementado*

	Fase	Medio de acción	Implicación
1	Activación del capital social cognitivo.	Exposición del caso de Pueblos Mancomunados (Oaxaca), para ejemplificar la creación y utilidad de redes horizontales en turismo.	Reconocimiento, a través del ejemplo, de problemáticas comunes entre los participantes. Identificación de mecanismos de colaboración dinamizados a partir de diferentes componentes de capital social cognitivo (la decisión racional, la solidaridad y la reciprocidad), para atender las problemáticas.
2	Identificación de memorias particulares del patrimonio representado (Huamantla, Ixtenco y Teacalco).	Descripción y selección de recursos patrimoniales disponibles en cada territorio, para su puesta en valor con base en la memoria particular de los actores implicados en el ejercicio.	Identificación de proximidad entre las memorias particulares expuestas por los participantes. Reforzamiento de componentes del capital social cognitivo.
3	Arreglo de relatos interpretativos basados en las memorias particulares de Huamantla, Ixtenco y Teacalco.	Organización de tópicos y temas para potenciar la coherencia del relato, basado en la memoria particular.	Involucramiento solidario de todos los participantes en cada uno de los ejercicios. Aportación de ideas para fortalecer la coherencia del relato y alimentarlo con nuevos contenidos y significados.
4	Escalamiento de las tres memorias particulares hacia una sola por medio de la colaboración en red horizontal.	Construcción de un mapa de conexiones entre tópicos y temas de la región para, eventualmente, proyectar un itinerario de experiencias turísticas conectadas a través de discursos interpretativos.	Participación activa fundada en la solidaridad, la reciprocidad y la decisión racional. Creación de un efecto social, emotivo y espiritual entre las personas participantes capaz de inspirar y mantener el trabajo en red.

Fuente: Elaboración propia.

## **Resultados**

En este apartado se describe la forma en la que fue operada la metodología, para lograr el diseño de un relato interpretativo (basado en las memorias particulares) que funje como eje vertebrador de una experiencia turística construida mediante el trabajo en red horizontal.

### *Activación del capital social cognitivo*

Durante esta fase se expuso a los participantes el proceso que, desde inicios de la década de 1990, los Pueblos Mancomunados (organización zapoteca ubicada en la Sierra Norte de Oaxaca) ha gestionado para alcanzar metas sociales y económicas mediante el trabajo en red organizado a través de diversos emprendimientos comunitarios, seis de los cuales son turísticos. Se explicó la manera en la cual la colaboración se ha mantenido entre las empresas comunitarias gracias a la manifestación de solidaridad, reciprocidad y decisión racional (elementos del capital social cognitivo) y que gracias a ello se han desarrollado redes colaborativas (de unión, puente y vínculo), a través de las cuales fluyen y se comparten recursos útiles para la consecución de objetivos diversos, pero complementarios.

Tras la exposición de las ideas antes señaladas, los participantes expusieron los retos a los cuales se han enfrentado para lograr su inserción en el sistema turístico o bien para procurar su lugar en él. La Tabla 3 resume los retos expuestos.

**Tabla 3**

*Preocupaciones y retos expuestos por los participantes*

Sitio de origen	Preocupación o retos
Teacalco	Desconocimiento, por parte de las autoridades públicas, de la situación que guardan los recursos patrimoniales que soportan la oferta turística, lo cual promueve la propuesta de medidas de gestión insuficientes o formuladas sin considerar el contexto local o bien para beneficiar ciertos intereses específicos.
Huamantla	Necesidad de generar procesos endógenos de revalorización del patrimonio. Evitar que actores externos señalen la forma en la cual se deben gestionar los recursos turísticos. Apropiarse de procesos tales como la identificación, la integración, el desarrollo y la reorientación de los valores turísticos.
Ixtenco	Defensa del patrimonio cultural, para evitar que la puesta en valor del mismo se haga bajo los lineamientos y acciones dictadas por terceros actores (no vinculados directamente a la salvaguardar al patrimonio).

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las vivencias compartidas por los participantes, se activó un proceso de conocimiento y reconocimiento entre los mismos, que luego fue aprovechado para promover la colaboración basada en solidaridad, reciprocidad y decisión racional, es decir, capital social cognitivo.

*Identificación de memorias particulares del patrimonio*

Esta etapa se operó a través de dos momentos. En el primero se compartió con los participantes las nociones básicas sobre interpretación del patrimonio y su utilidad para identificar elementos culturales, naturales y bioculturales de notable significación, pero no valorados por las entidades encargadas de la toma de decisiones. A lo anterior se sumó la descripción de aspectos operativos tales como la definición de tópicos y temas, de objetivos y de algunas técnicas para construir y organizar los relatos sobre el patrimonio.

Durante el segundo momento, los participantes presentaron los elementos patrimoniales con los cuales guardan relación. Durante este ejercicio se hizo especial énfasis en la identificación de los tópicos principales de cada patrimonio, los temas

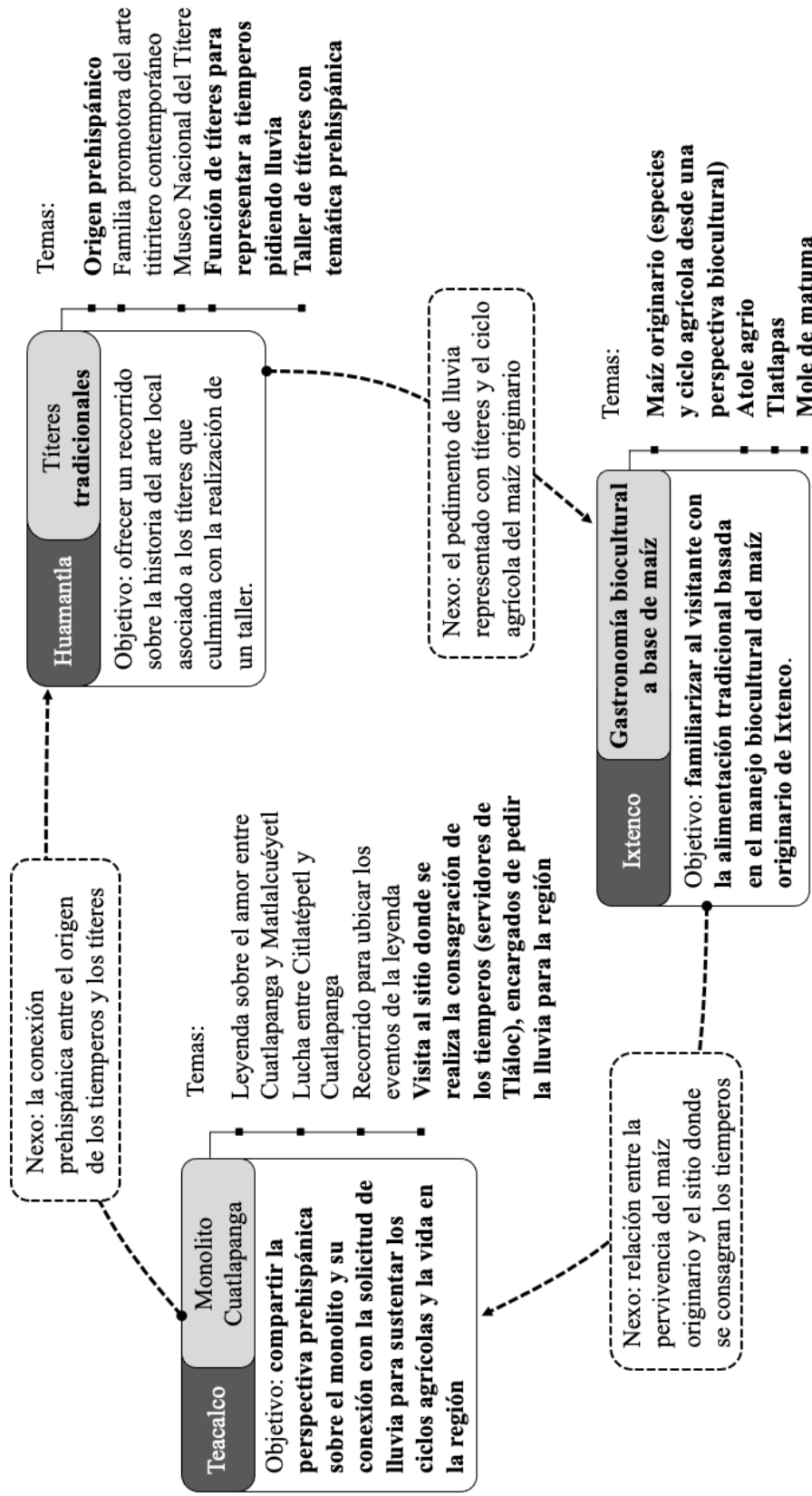
asociados y los potenciales objetivos —cognitivo, emotivo y actitudinal— que se esperaba lograr al promover una experiencia entre la audiencia (visitantes/turistas) y el patrimonio (Figura 6).

*Arreglo de relatos interpretativos y escalamiento de las memorias particulares*

Las fases 3 y 4 del proceso metodológico se desarrollaron de manera simultánea a través de un episodio colaborativo, inspirado por la solidaridad y la reciprocidad entre los participantes (las cuales se fraguaron ante el reconocimiento de que todos los implicados enfrentaban retos asociados a la gestión de los patrimonios con los cuales mantienen relación).

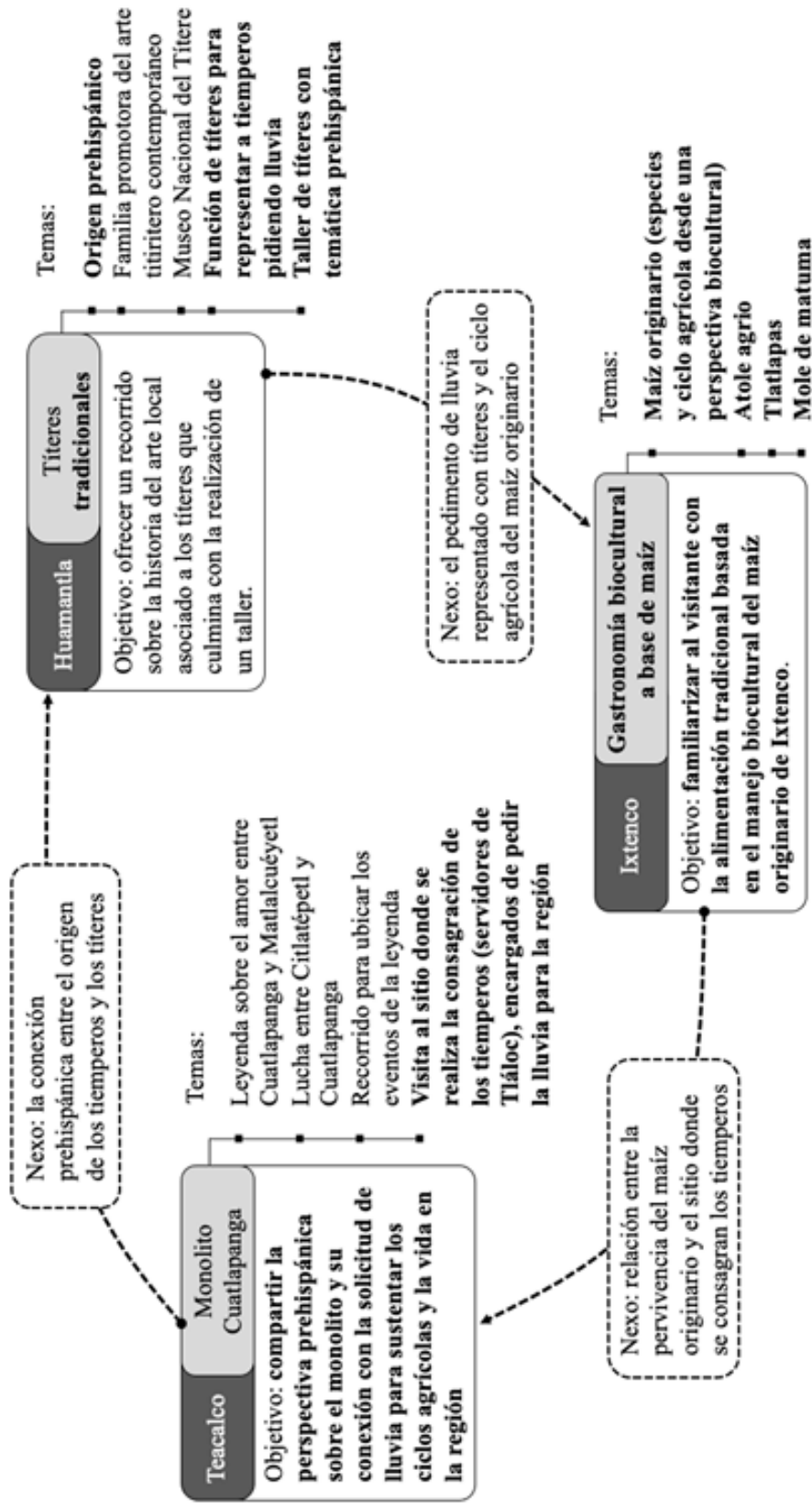
Durante esta etapa se implementó una dinámica dialógica con el objetivo de exponer consideraciones relativas a los planteamientos realizados en la etapa anterior. De esa forma, y haciendo uso del marco que sobre la interpretación del patrimonio se había compartido previamente, los diferentes actores implicados ejecutaron cambios, ajustes y trazaron conexiones entre los tópicos y temas considerados. De esa manera, al final del ejercicio, se conformó un relato colaborativo en el cual quedaron integradas las memorias particulares de cada uno de los tres sitios (Huamantla, Teacalco e Ixtenco). Ello generó un efecto de inclusión y acción compartida entre las personas, para afrontar de manera solidaria situaciones adversas que afectaban la puesta en valor del patrimonio. La Figura 7 muestra los cambios y conexiones definidas a través de la colaboración en red.

**Figura 6**  
*Componentes de las memorias particulares*



Fuente: elaboración propia.

**Figura 7**  
Conformación del relato escalado a través de la acción en red horizontal



Fuente: elaboración propia.

A través del contraste de la información contenida en las Figuras 6 y 7, se logran distinguir los cambios suscitados a partir del ejercicio colaborativo. A este respecto se destacan dos aspectos derivados del trabajo en red promovido durante el curso-taller: 1) se activaron episodios de solidaridad y reciprocidad que permitieron aplicar de forma coherente los elementos teórico-conceptuales vinculados a la interpretación del patrimonio, y 2) fue posible esbozar la secuencia entre tópicos y temas para la operación de un potencial itinerario turístico experiencial que, mediante la conformación de un relato compartido (creado a partir del escalamiento de las memorias particulares), abre la oportunidad a actores turísticos ubicados en posiciones no privilegiadas del sistema, a trabajar de forma colaborativa para alcanzar metas complementarias.

### **Discusión y conclusión**

El modelo metodológico propuesto para este trabajo ofreció a los participantes vivir una experiencia de capacitación y colaboración novedosa, debido a que les permitió —de forma paralela a la adquisición de nuevos conocimientos— el desarrollo de capital social cognitivo que fue empleado para dinamizar la gestión del patrimonio y del turismo. Mediante la administración de las diferentes fases de la metodología, fue posible ensayar la progresiva adquisición y aplicación de actitudes que promovieron el reconocimiento de metas similares y/o complementarias, así como la transferencia de recursos que, bajo una óptica de solidaridad y reciprocidad, fueron compartidos con la esperanza de promover oportunidades comunes.

El caso de estudio demostró ser válido para poner a prueba los planteamientos teórico-metodológicos, debido a que en Huamantla se presentan: 1) procesos de segregación territorial-turística y 2) tensiones que limitan la integración de todos los actores interesados en el turismo. No obstante, al haberse reportado resultados derivados de un solo caso, es necesario conducir nuevos ensayos para contrastar los alcances del modelo propuesto.

Hasta el momento se han realizado otras dos intervenciones involucrando a participantes de localidades ubicadas en el área de influencia de Huamantla. A partir de los hallazgos reconocidos en los tres casos, se pueden señalar algunos indicios en torno a la conformación de redes horizontales desde la propuesta manejada en este trabajo.

Indicio 1: la conducción de ejercicios colectivos para gestionar acciones en torno al patrimonio local, permite desencadenar la construcción de elementos de CS cognitivo (solidaridad y reciprocidad) a partir de los cuales es posible propiciar la conformación de redes colaborativas manifestadas a manera de capital social de unión y puente, tal como lo han planteado de forma previa, aunque en otros contextos y con otras finalidades, los trabajos de Hanifan (1916), Coleman (1988), Durston (1999) y Mignone y O'Neil (2005).

Indicio 2: el componente experiencial asociado al modelo teórico-metodológico ensayado, se configura en una fuente promotora de elementos de CS cognitivo aprovechados para la colaboración en red horizontal. Esto se percibió, primeramente, durante el curso-taller, ya que en éste se desarrollaron los contenidos a través de una propuesta didáctica en la cual se emplearon los dominios (atención pasiva-activa) y las dimensiones de la experiencia (educación, escapismo, entretenimiento y estética), para facilitar la progresiva manifestación de acciones colaborativas entre los participantes y a partir de lo cual se pudo integrar un relato en el que confluyeron los significados de aquellos patrimonios asociados a cada actor participante en el ejercicio.

La co-creación del relato, con el cual se escalan las memorias particulares (González, 2014) para dar forma a un potencial itinerario turístico compartido, es la etapa en la cual se afianza notablemente el ejercicio de los dominios de la experiencia y su efecto en los ámbitos social, emocional y espiritual de las personas implicadas. Adicionalmente, el itinerario co-creado por los participantes, podrá ofrecer a los visitantes episodios experienciales (articulados mediante mensajes y actividades vinculadas a los tópicos y temas definidos), que potencialmente permitan descubrir nuevos referentes en torno a la ritualidad de la vida y la alimentación, a partir de lo cual se podría analizar, en futuros trabajos, el efecto que esto genere en la etapa pos-viaje y en las expectativas que luego se desarrollen acerca de la práctica del viaje turístico.

Indicio 3: los resultados reportados en este documento, dan testimonio de que la creación de redes horizontales puede apuntalarse mediante la gestión de dinámicas experienciales que permitan la conformación y aprovechamiento conjunto de capital social y capital intelectual (asociado a diferentes formas de conocimiento: saberes tradicionales, habilidades técnicas, marcos teóricos), con lo cual se contrasta la validez de algunos planteamientos propuestos por van der Zee y Vanneste (2015) y Stoddarta



et al. (2019), relativos a: 1) la posibilidad de la colaboración entre actores procedentes de diferentes ámbitos, 2) la trascendencia que puede tener el trabajo en red en medio de escenarios de cambio, complejidad y competitividad, 3) la capacidad de las redes para transferir conocimiento, innovación y promover el desarrollo sustentable y 4) la aportación de las redes horizontales en el diseño de experiencias turísticas memorables para viajeros y anfitriones.

## Referencias

- Arévalo, G. (2018). Nivel micro, meso, macro y meta en las redes turísticas. *Revista Turismo y Desarrollo Local*, 25, <http://hdl.handle.net/20.500.11763/turedes25redes-turisticas>.
- Bourdieu, P. (1997). The Forms of Capital. In A.H. Halsey; H. Lauder; P. Brown and A.S. Wells (Eds.). *Education: Culture, Economy, Society*, (pp. 46- 58). Oxford University Press (originalmente publicado en 1983).
- Brunelli, M. (2019). Monografía acerca de los orígenes de la interpretación del patrimonio en los estados Unidos (1872-1920). *AIP. Boletín de Interpretación*, 40, 9-41.
- Burt, R. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. In K. Nan Lin; S. Cook and R. Burt (Eds.). *Social Capital: Theory and Research* (pp. 31-56). Aldine de Gruyter.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), 95-120.
- De la Rosa, B., Cruz, G. y Porras, F. (2016). Redes de política, élites y gobernanza. Marco teórico para el estudio de un caso turístico. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(3), 595-610.
- Durston, J. (1999). *Construyendo el capital social comunitario. Una experiencia de empoderamiento rural en Guatemala*. Serie Políticas Sociales, 30. Organización de Naciones Unidas/Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Diadas, equipos, puentes y escaleras*. Organización de las Naciones Unidas.
- Fuentes, J. (2015). Huamantla, Tlaxcala. Magia efímera. En López, L.; Valverde, C.; Fernández, A. y Figueroa, M. (coord.). *Pueblos Mágicos. Una visión*

- interdisciplinaria* (pp. 187-202). Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fumi, A., Batista, R. y Medina, P. (2016). Cooperación, competición y cooptación: Un análisis de las redes turísticas de Foz do Iguaçu, Brasil. *Anais de Seminário da ANPTUR*. <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/13/360.pdf>
- George, B. (2020). Inclusive Sustainable Development in the Caribbean Region: Social Capital and the Creation of Competitive Advantage in Tourism Networks. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), 119-126.
- Giménez, G. (2005). Patrimonio e identidad frente a la globalización, En Aceves, B. (Ed.), *Patrimonio Cultural y Turismo* (pp. 175-182), *Cuadernos 13*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- González, I. (2014). *Las ruinas de la memoria. Ideas y conceptos para una (im)posible teoría del patrimonio cultural*. Universidad Autónoma de Sinaloa; El Colegio de Sinaloa; Siglo XXI Editores.
- Grootaert, C., Narayan, D., Nyhan-Jones, V. y Woolcock, M. (2002). *Cuestionario integrado para la medición del capital social*. Banco Mundial.
- Gunn, C. A. (1977). Industry pragmatism vs tourism planning. *Leisure Sciences*, 1(1), 85-94.
- Ham, S. (1992). *Interpretación Ambiental. Un guía práctica para gente con grandes ideas y presupuestos pequeños*. North American Press.
- Hanifan, L. (1916). The Rural School Community Center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 130-138.
- Hernández, J. (2009). Tequila: centro mágico, de pueblo tradicional. ¿Patrimonialización o privatización? *Andamios*, 6(12), 41-67.
- Hoffman, E., Kaneshiro, S. & Compton, W. (2012). Peak-Experience Among Americans in Midlife. *Journal of Humanistic Psychology*, 52(4), 479-503.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Marco geoestadístico nacional v. 2019*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). *Panorama sociodemográfico de Tlaxcala. Censo de Población y Vivienda 2020*. INEGI.

- Kofler, I.; Marcher, A.; Volgger, M. & Pechlaner, H. (2018). The special characteristics of tourism innovation networks: The case of the Regional Innovation System in South Tyrol. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 68-75.
- López, V. M. (2014). *El capital social en las empresas indígenas de turismo. Su análisis y dinamización en la red Expediciones Sierra Norte, México*. [tesis de doctorado, Universidad de Girona]. Repositorio. <https://www.tdx.cat/handle/10803/285295>
- López, V.M. (2021). *Manual de autoaprendizaje sobre la evaluación y fortalecimiento de la experiencia turística biocultural*. El Colegio de Tlaxcala, A. C.
- Lorgnier, N. & Su, Ch. (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109.
- Mayorga, M. y Kohl, J. (2021). *Esencia de la interpretación del patrimonio*. Global Heritage Consortium.
- Melo, P. y Meira, R. (2012). Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico. Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 21, 1481-1501.
- Mignone, J. and O'Neil, L. (2005). Conceptual Understanding of Social Capital in First Nations Communities: An Illustrative Description. *Journal of Aboriginal and Indigenous Community Health*, 3(2), 7-44.
- Morales, J. (2001). *Guía práctica para la interpretación del patrimonio. El arte de acercar el legado natural y cultural al público visitante*. Tragsa; Junta de Andalucía.
- Nayaran, D. (1999). Bonds and Bridges. Social Capital and Poverty. *Policy Research Working Paper*, 2167. World Bank.
- Nayaran, D. and Cassidy, M. (2001). A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory. *Current Sociology*, 49(2), 59-102.
- Pine, J. y Gilmore, J. (2000). *La economía de la experiencia*. Ediciones Granica S.A.
- Prezenza, A. & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30.
- Putnam, R. (1993). The prosperous community. Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4(13).

- Santos, R. (2020). Estrategia de transformación del turismo rural frente a la COVID-19. En Simancas, M.; Hernández, R. y Padrón, N. (Coord.). *Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades* (pp. 523-533). Universidad de La Laguna
- Stoddarta, M.; Catano, G; Ramos, H.; Vodden, K.; Lowery, B. & Butters, L. (2019). Collaboration gaps and regional tourism networks in rural coastal communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(4), 625-645.
- Thomé, H. (2020). ¿El coronavirus reescribirá el turismo rural? Reinención, adaptación y acción desde el contexto latinoamericano. *Cenário. Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 8(14), 55-73.
- Tilden. F. (1957). *Interpreting Our Heritage*. The University of North Caroline Press.
- Trag, T., Young, T., Johnson, P. & Wearing, S. (2019). Conceptualizing networks in sustainable tourism development. *Tourism Management Perspectives*, 32. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973619301072>
- Urquillas, J. and Van Nieuwkoop, M. (2003). *Social Capital as a factor in Indigenous Peoples Development in Ecuador*. Indigenous Peoples Development Series. The World Bank.
- van der Zee, E. & Vannest, D. (2015). Tourism networks unraveled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46-56.
- Vázquez, C. (2014). Gobernanza y redes de política pública: un estudio de la vinculación entre gobierno, actores público-sociales y privados en un área local turística. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, III (I), 147-178.
- Wright, D. (2010). *Historia, legitimación y relaciones interétnicas en el Mapa Huamantla*. Memorias del 53º Congreso Internacional de Americanistas.

### **Fuentes electrónicas**

Observatorio Turístico de Tlaxcala

[http://observatorioturisticodetlaxcala.mx/portal/indicador\\_estatal\\_llegada\\_turistas/  
buscar\\_datos](http://observatorioturisticodetlaxcala.mx/portal/indicador_estatal_llegada_turistas/buscar_datos)



# **CODA FINAL. UNA FORMA DE RE-PENSAR EL TURISMO**

Mario Alberto Enríquez Martínez<sup>1</sup>

Diana Vázquez Ramírez<sup>2</sup>

## **Introducción**

El turismo en México se posiciona dentro de las tres actividades nacionales con mayores ingresos económicos, junto con la industria del petróleo y las divisas generadas por mexicanos desde el extranjero (Enríquez, 2017), lo cual deja manifiesta la importancia de su adecuada gestión a nivel nacional, al tiempo de hacer notar una permanente preocupación por el surgimiento de emergencias sanitarias como la ocurrida en el año 2020 a causa de la Covid-19 y de la cual, a tres años de declararse pandemia mundial, sigue impidiendo que la actividad turística fluya con normalidad.

El impulso del turismo en México no es reciente; ya en 1928 existía la Comisión Mixta Pro-Turismo, dependiente de la Secretaría de Gobernación (DOF, 2014), la cual tenía como principal objetivo el estudio y diseño de proyectos que atrajeran la atención de visitantes extranjeros. Para 1930, se crea la Comisión Nacional de Turismo que involucra la participación de los diferentes Estados, pero sin mayor relevancia.

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador adscrito al Centro de Estudios en Turismo, Medio Ambiente y Sustentabilidad de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; [mario.albertoem@coltlax.edu.mx](mailto:mario.albertoem@coltlax.edu.mx)

<sup>2</sup> Profesora invitada en la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable de El Colegio de Tlaxcala, A. C.; [diana.vazquez@coltlax.edu.mx](mailto:diana.vazquez@coltlax.edu.mx)

Sin embargo, no es sino hasta la segunda mitad del siglo XX cuando la actividad turística se presenta de manera organizada; siendo que, durante la época de la posguerra, las naciones europeas comenzaron a ver a la actividad turística como un medio de recuperación de las ciudades devastadas durante la Segunda Guerra Mundial. Es así que, Miguel Alemán, el entonces presidente de la República Mexicana, da impulso a los destinos de Acapulco, Mazatlán y Puerto Vallarta, principalmente, mediante la proyección de su imagen hacia el exterior (Arredondo, 2012) con el fin de captar la atención de los turistas europeos, ávidos de disfrutar las cálidas playas mexicanas contrastadas con las de Niza o Benidorm. Así es como se crea el Departamento de Turismo, una entidad dependiente de la Secretaría de Economía que busca impulsar el turismo en México a partir de la participación de empresas de carácter privado, lo que consolida a la oferta turística mexicana como un producto turístico, es decir, como un objeto sintético creado artificialmente para el consumo del turista.

Ya para 1958, a partir de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, se definen con mayor claridad las atribuciones del departamento de Turismo y pasa a depender directamente del ejecutivo federal (DOF, 2014), sin embargo, aun cuando sus principales acciones se encaminan al diseño y fortalecimiento de los Centros Turísticos Integralmente Planificados, se mantiene la idea de ofrecer productos turísticos estandarizados, producidos en serie y basados en la demanda extranjera (Benseny, 2007). Ya Enríquez (2017) deja manifiesto que:

En un primer momento, la actividad turística, al no tener relevancia significativa en un país en donde apenas se manifiesta, fue vista como un campo de oportunidades para el crecimiento económico interno, con lo cual, los primeros indicios del interés por interiorizarlo como una fuente de bienestar social, terminaron colocándolo como un producto más que debía ser comercializado. (p. 191)

Al ser visto como parte de una industria y no como un fenómeno social, el turismo en México -durante el siglo XX- comúnmente se mantiene enfocado hacia su consumo, en donde su principal referente se centra en repetir fórmulas que aseguran su éxito, con lo cual, el producto turístico se vuelve predecible y minimiza las expectativas de los visitantes, quienes a su vez, solo buscan escapar de su rutina, de la vida cotidiana,

sin prestar mayor atención a la oferta, ya que consideran que son ellos los que se deben adaptar a los modelos de producción turística.

En la década de 1980, Sergio Molina utilizó el término de industria sin chimeneas para referirse a la actividad turística, ya que consideraba que el producto turístico era elaborado en grandes fábricas y a gran escala, para distribuirse entre aquellos que llegaban de visita (turistas). Dichos productos varían en cuanto a su presentación, ya sea en forma de descanso, de diversión, recreación o experiencia personal, es decir, en forma de servicios turísticos (Enríquez, 2017). Molina consideraba, además que, al ser intangibles, dichos servicios turísticos podían ser ofertados una gran cantidad de veces, ya que los moldes para crearlos ya existen, en forma de habitaciones de un hotel, palapas en la playa o atracciones de una feria, por lo que, siguiendo la tradición de impulsar al turismo desde la economía, lo único que queda por hacer es definir su precio, según la disponibilidad, temporada o tamaño del grupo que busca su consumo.

Como se puede apreciar, hasta ese momento se dejaba de lado un elemento importante de los productos intangibles: se basan en servicios, por lo que, si un servicio no es consumido en el momento en que se presenta, éste desaparece irremediablemente, con lo cual se pierde la posibilidad de ofertarlo de nuevo, puesto que no se puede almacenar para su venta posterior. Así, el asiento en el avión de una aerolínea comercial que no es comprado al momento del vuelo, se pierde una vez se inicia el despegue; lo mismo ocurre con las habitaciones de un hotel que no se ocupan cada noche, o los asientos disponibles en un espectáculo de teatro.

Es a partir del año 2020, como ya se ha mencionado líneas arriba, que en todos los países del mundo surgieron una serie de afectaciones en tema de salubridad pública, crisis sanitaria y comercio, a raíz del surgimiento de la covid-19; lo que ocasionó cambios en las condiciones de acción dentro del comercio internacional, exportaciones y principalmente, el turismo global. Si bien es cierto que ya desde finales del siglo anterior la dinámica del turismo se ha inclinado hacia el encuentro con la cultura y naturaleza, los efectos surgidos entre los turistas, a partir del confinamiento derivado de la covid-19, han fortalecido un mayor interés por la búsqueda de experiencias únicas en sus viajes, con significados extrasensoriales más profundos (Lemus y Díaz, 2022), que los lleve a los inicios del turismo, no como una actividad dirigida solo al disfrute y descanso, sino como una oportunidad para su re-encuentro consigo mismos, para su



re-creación a partir del disfrute de experiencias, más que del consumo de productos, además del fortalecimiento de la identidad nacional.

Según el Índice de Confianza de la Organización Mundial del Turismo (OMT), para el año 2020 se esperaba un crecimiento mundial de entre 3% y 4% en la actividad turística (OMT, 2020), datos calculados previo a la crisis sanitaria de la covid-19; sin embargo, a partir del segundo trimestre del 2020 se emplearon medidas de confinamiento, cierre de fronteras y disminución en las actividades relacionadas al turismo.

A plena mitad del año 2023, se ha escuchado sobre la nueva normalidad en diferentes campos como los colegios y las áreas de trabajo, aunque para el caso del turismo, los pronósticos y previsiones en su operación aún son variables, debido a que cada país y región lleva a cabo medidas de prevención diferentes. Por ello, es que resulta necesario plantear y diseñar alternativas diferentes, de organización y colaboración entre los actores turísticos, bajo la premisa de nuevas posibilidades de actuación social que lleven, por consiguiente, a nuevas formas de re-pensar el turismo. A partir de ahora, los retos deben plantear no solo cambios en las normativas hacia turistas y empresas del sector, sino que se debe asumir una postura ideológica de la nueva forma de hacer turismo, reinterpretaciones en la comprensión de su operación y por supuesto, nuevas concepciones de lo que el turismo representa en la actualidad, la participación social y su contribución organizacional, en la ya mencionada nueva normalidad.

Desprenderse de la idea de ofrecer un producto turístico prefabricado, como lo dejaba manifiesto Molina allá por 1980, supuso una ruptura entre el turismo tradicional masificado y el turismo alternativo, que, a inicios del nuevo milenio, ya ha disfrutado de gran popularidad pero que también, a partir de la nueva normalidad post-COVID, busca orientarse a las nuevas tendencias de la práctica turística; tarea que conlleva a promover iniciativas que fomenten lazos de participación e integración social que, como se ha visto a lo largo de este volumen, se fundamenten en un tejido de redes horizontales encaminadas a un turismo alternativo centrado en la bioculturalidad. De esta forma, las ideas presentadas por los autores de este libro, se enfocan en proponer un punto de partida para alcanzar una meta común: encontrar nuevas formas de hacer turismo.

## **Fundamentación teórico-conceptual**

México ha asumido diversos compromisos internacionales, a favor del cuidado y la conservación ambiental (SECTUR, 2022); si bien, los esfuerzos aún están lejos de ser consolidados en materia de protección ambiental, poco a poco han logrado el diseño de programas y planes de manejo que permiten un aprovechamiento más armónico, de los bienes naturales y culturales que dentro del territorio nacional se conservan.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 contempla diferentes acciones para conservar las áreas naturales, flora y fauna endógena del país, así como el patrimonio cultural de los pueblos nacionales; las cuales se reflejan en los diferentes planes sectoriales de las dependencias que operan a lo largo y ancho del país. Al centrarse en el caso de la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR), la situación no es diferente, ya que, a través del Programa de Turismo Sustentable de México (PTSM), llamado anteriormente como “Programa Agenda 21 para el Turismo Mexicano”, se alinea con el PND a partir de:

1. Monitoreo y evaluación de la Sustentabilidad Turística.
2. Agenda Intersectorial de Sustentabilidad.
3. Promoción de mejores prácticas ambientales en empresas y destinos. (SECTUR, 2022)

Dentro del PTSM, se han identificado nuevas tendencias del turismo nacional, destacando a) la preferencia por viajes con menor impacto ambiental, b) elección del destino a partir del nivel de conservación, c) pagos justos a cambio de mayores beneficios para la comunidad, d) búsqueda de hoteles con certificaciones ambientales y, e) mayor interés por temas sociales, culturales y ambientales de los destinos a visitar (SECTUR, 2022). Derivado de estas tendencias, es que, desde la SECTUR, se llevaron a cabo acciones para la aplicación del sistema de indicadores de sustentabilidad para el turismo, en donde, uno de los Comités de Turismo Sustentable para el diagnóstico de mejora de condiciones de los destinos, estuvo situado en el Pueblo Mágico de Huamantla (Figura 1), lo que permitió más adelante, la identificación de las principales problemáticas que la zona de influencia de la *Matlalcueyetl* presenta en términos de protección ambiental y rescate cultural (SECTUR, 2022).

Estas acciones se vinculan al potencial de las áreas naturales protegidas para el desarrollo de destinos turísticos, las cuales no solo ayudarían a impulsar la actividad turística nacional -situada entre las tres con mayor importancia económica en México-, sino que se presenta además como una alternativa de cuidado, protección y preservación biocultural bajo el esquema de uso sustentable del territorio más que de explotación de recursos.

Tanto en México, como en otras naciones, el turismo se ha visto como una actividad económica dirigida al bien común (Enríquez, 2012), aun cuando el desarrollo ha ocurrido de forma desequilibrada, es decir, el beneficio del turismo no se observa entre todos los actores involucrados. En cuanto al entorno natural, los bienes medioambientales son abundantes, pese a que a través del tiempo se han perdido algunos. Sin embargo, a partir de la segunda mitad del siglo XX, el Estado ha tomado decisiones en distintos ámbitos para hacer posible su conservación de algún modo.

**Figura 1**

*Comités de Turismo Sustentable por Ciudad*



Fuente: SECTUR (2022)

Ya a partir de 1990, con la Agenda 21 y el Protocolo de Kioto, México ha reforzado sus intentos por procurar un desarrollo que promueva el crecimiento económico sostenible, bajo la premisa del cuidado ambiental. Retomando el fenómeno del turismo, se pasó de un desarrollo turístico *fordista*, es decir, basado en la creación en serie, a un desarrollo *posfordista*, siendo este más accesible a los intereses del turista por sobre los de las cadenas o empresas turísticas. De este modo se ha dado paso, de un turismo tradicional basado en la arena, sol y playa, a un turismo diversificado, de interior, en donde la naturaleza y el contacto con diversas manifestaciones culturales son los principales atractivos.

Frente a ello, el turista empezó a cambiar sus tendencias a la hora de realizar un viaje turístico (DISSET, 2022), siendo cada vez más partícipe del cuidado y conservación del medio natural, busca ahora experiencias más reales en contacto con otros estilos de vida, con componentes educativos y realizando cada vez más visitas a áreas protegidas en auge, en grupos pequeños y por periodos más cortos de tiempo.

De esta forma, las acciones que la SECTUR ha venido promoviendo, se centran directamente en la Carta de la Tierra, la Agenda 21 y el decreto de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho al Mar, entre otros, incluyendo la Ley del Patrimonio Natural de 1972, a partir de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, donde se manifiesta que el patrimonio constituye un factor esencial para el desarrollo económico, reafirmando como una idea de riqueza y asumiendo un compromiso con el pluralismo y la diversidad, siendo un recurso esencialmente no renovable y de gran fragilidad.

Lo señalado anteriormente se vuelve prioritario para comprender cómo se presenta el desarrollo sustentable en México, ya que se enmarca en tres niveles de decisión política: el Reconocimiento del patrimonio natural y su aprovechamiento sustentable; la Sensibilización por parte de los actores sociales para su valoración; y la Preservación contra la crisis ecológica, los modelos depredadores, cambio climático, el modelo energético y la pérdida de la biodiversidad.

En materia de turismo, dentro de los objetivos Del Programa Sectorial de Turismo (PROSECTUR) 2020-2024 para un desarrollo sustentable, se encuentra:

1. Garantizar un enfoque social y de respeto de los derechos humanos en la actividad turística del país.

2. Impulsar el desarrollo equilibrado de los destinos turísticos de México.
3. Fortalecer la diversificación de mercados turísticos en los ámbitos nacional e internacional.
4. Fomentar el turismo sostenible en el territorio nacional.

El cuarto objetivo se vuelve relevante para el fortalecimiento del turismo, en tanto que “[...]le corresponde ahora construir el proceso transformador para dejar en el pasado el modelo de crecimiento depredador, inequitativo y sin justicia social” (SECTUR, 2020:15). Para ello, la tarea de orientar el rumbo del turismo hacia esquemas de asociatividad, que permitan una participación colaborativa, con valores compartidos y objetivos comunes, depende de la articulación y sinergia de cada actor social involucrado, desde la comunidad local, pequeños y grandes emprendimientos, hasta la administración pública.

Dichas acciones se enmarcan además dentro del compromiso que la Nación mantiene de manera directa con la UNESCO, la cual lleva a cabo el esfuerzo por orientar a los gobiernos, administradores de los sitios y los visitantes hacia prácticas de turismo sostenible, siendo ésta una forma de garantizar la salvaguarda del patrimonio natural y cultural del mundo.

Finalmente, otro de los logros que México ha alcanzado en materia del desarrollo sustentable, se ha dado a partir de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) con el apoyo del decreto presidencial de las áreas naturales protegidas divididas tanto en Reservas de la Biosfera, Áreas de Protección de Flora y Fauna, Santuarios de Protección de Fauna, Parques Nacionales y Parques Estatales. Estas áreas, establecen actividades internas a partir de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (CONANP, 2022), algunas de las principales son:

- Reservas de la Biósfera: El Vizcaíno, El Pinacate y gran desierto de Altar, Mapimi, Sian Ka’an, Isla Guadalupe, Lacan-Tun, Calakmul y muy recientemente la Reserva de la Biósfera de Revillagigedo.
- Áreas de Protección de Flora y Fauna: Cañón de Santa Elena, Cuatrociénegas, Parque Nacional Nevado de Toluca, Cascadas de Agua Azul, Ciénegas de Lerma y Meseta de Cacaxtla.

- Santuarios: Campamentos tortugueros de Tierra Colorada, Playa Puerto Arista y Mexiquillo; así como el Santuario de la Mariposa Monarca.
- Parques Nacionales: Cañón del Sumidero, Islas mujeres Cancún-Nizuc, Parque Nacional Desierto de los Leones, Grutas de Cacahuamilpa y Parque Nacional Matlalcuéytl.

Como se puede observar, México cuenta con una gran cantidad de acuerdos, tratados y programas que apoyan la conservación y el aprovechamiento sustentable. Ya en líneas anteriores se ha hablado de algunos de ellos, pero faltan más. Cabe mencionar que, por parte de la CONANP, su principal objetivo es el de mantener la representatividad de los ecosistemas de México y su biodiversidad, así como la Conservación y el manejo sustentable, el fomento de actividades productivas con inclusión y equidad y la generación de empleo y reducción de pobreza.

De esta forma se puede observar que, en el caso del estado de Tlaxcala, el turismo es una actividad adecuada para realizarse en espacios naturales, como el Parque Nacional La Malinche, lo que contribuye junto a otros sectores productivos en la generación de empleos locales, impulsa el desarrollo social, apunta al bienestar común y, de manera sustancial, protege el patrimonio biocultural no solo para su disfrute por parte de las generaciones venideras, sino como parte de la salvaguarda de la identidad colectiva de sus habitantes. El trabajo pendiente, queda a cargo de los grupos sociales locales y su cohesión en redes de trabajo y constituye la razón de ser del proyecto de investigación colectivo desarrollado en este libro, que vincula la labor académica con la de los actores del territorio de la *Matlalcuéytl*.

Parece un esfuerzo complejo y ambicioso, sin embargo, México realiza esfuerzos por cumplir con los preceptos mundiales de sustentabilidad y aunque, a nivel operativo falta mucho por hacer, entre su territorio recientemente han surgido propuestas de gestión, como la que se presenta en este documento, que contribuyen a la reinterpretación del disfrute del turismo, de una forma más humana, más consciente y sobre todo, más horizontal.

## Metodología

Para llevar a cabo el análisis de la Red Horizontal de Turismo Alternativo (REHT-*Matlacueyatl*) aquí presentado, se tomó como punto de partida la visión del turismo desde la sustentabilidad, manejada a partir de dos ejes: el Plan Nacional de Desarrollo (2019 – 2024) y el Programa Sectorial de Turismo (2020 – 2024). Posteriormente se presenta una revisión general sobre los aportes de la investigación presentada en este libro, al diseño de redes horizontales para el turismo alternativo; este ejercicio permitió distinguir las sinergias multidisciplinares eslabonadas en cada fase de la investigación, a fin de comprender la complejidad de la integración de una red social dirigida al fortalecimiento de la agencia local y la integración regional de actores, quienes gestionan su patrimonio natural y cultural mediante el turismo alternativo.

El análisis de la riqueza en la variedad de técnicas e instrumentos gestionados para la valoración identitaria, preservación de una herencia biocultural y aprovechamiento turístico, hace posible la construcción de acciones de vinculación colectiva que conllevan a re-pensar otras formas de hacer turismo dentro de la llamada nueva normalidad. Con esto, se hace manifiesto el compromiso y capacidad de innovación que, en conjunto -administración pública, academia y actores sociales-, mantienen para atender las necesidades, ante cambios emergentes, que la actividad turística en particular, y la comunidad de Tlaxcala en general, van presentando dentro de una sociedad dinámica y proclive a su control.

Finalmente, como instrumento utilizado para representar de forma visual los intereses y acciones que la REHT – Matlalcueyatl comparte, se han tomado los datos de la indagación apreciativa incluida en el capítulo quinto, así como los datos de la agenda local 2020-2021 presentados en el capítulo séptimo, los cuales fueron introducidos al programa digital *yEd Graph Editor* en su versión más reciente, a fin de diseñar los dos gráficos correspondientes a las Figuras 2 y 3 presentadas en este capítulo, y que contribuyen a fortalecer el discurso sobre la importancia de una red horizontal asociativa.

## **Resultados y discusión**

### *La REHT – Matlalcueyetl como parte de un Sistema Complejo*

Ya se ha dicho en los capítulos previos, que la Red Horizontal de Turismo Alternativo REHT - Matlalcueyetl se ha convertido en un proceso de integración social, en donde se visualiza un ambiente cooperativo en busca del logro de objetivos mediante la creatividad y el talento conjunto que superen con creces los logros individuales.

Ahora bien, partiendo de la idea de redes horizontales, surgen algunas interrogantes en torno a ¿de qué forma se puede garantizar la operación de una red horizontal a través del tiempo, ante situaciones emergentes?

Para responder a este cuestionamiento, se propone reflexionar sobre la teoría del actor red y los sistemas complejos, en donde, en términos generales, se establece que son las acciones las que definen la forma de las instituciones, para lo cual, es necesario contar con un conglomerado de agencias (Pozas, 2018) y de la mayor variedad de técnicas posibles, que al ser utilizadas en conjunto para alcanzar los objetivos establecidos previamente, constituyen una estructura de colaboración en forma de Red.

Al respecto, los grupos sociales que participan colectivamente a partir de la asociatividad, representan sistemas complejos, que requieren estrategias de sensibilización, equidad y colaboración conjunta para operar de forma satisfactoria. Un sistema complejo entonces, como afirma Maldonado (2014) se centra en el movimiento, ya que, mediante el mismo, es que se presenta la participación activa que les permite autoorganizarse, en este caso, como la REHT – Matlalcueyetl.

Roger Brown (en Peña, 2017) mencionaba que tanto los movimientos como los contactos que realiza cada actor social no ocurren por azar, sino que se presentan de forma estructurada. El éxito o fracaso de ese sistema social dependerá de dicha estructura, tomando en consideración que la participación como colectivo representa un mayor valor que la participación individual. Ante ello, la estructura social se conforma por intereses que se comparten entre todos sus actores y su consecución es buscada en conjunto. Las metodologías e instrumentos que se presentan a lo largo de cada capítulo, representan la conformación de una estructura disipativa de la red, logrando construir



nuevos modelos de oferta turística que rompen el equilibrio del turismo tradicional, es decir, lo vuelven complejo.

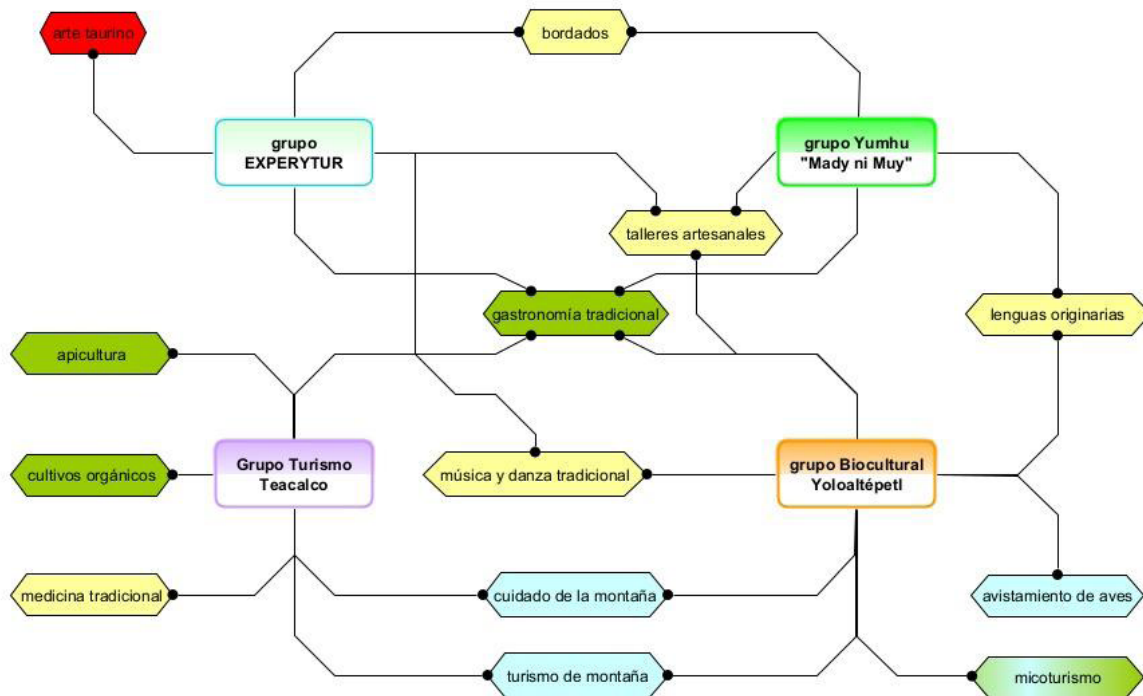
Con esta idea, se puede apreciar cómo, a partir de actores colectivos -Grupo Experytur, grupo Yumhu *Mady ni Muy*, Grupo Conquista Tour Teacalco y Grupo Biocultural *Yoloaltépetl*- que habían trabajado independientes unos de otros, se ha logrado tejer un entramado de acciones a partir de objetivos en común [operación asociativa]: “turismo biocultural”, mediante un conjunto de técnicas e instrumentos [interacción] diseñadas para trabajarse en plural.

Al presentarse de manera simultánea la operación asociativa y la interacción de los actores sociales integrados, se constituye una red horizontal, con una gama de metas individuales (Figura 2) que se adapta a partir del diálogo y las sinergias en un territorio colectivo: La montaña *Matlalcuéyetl*”. El resultado, sugiere Pozas (2018), mantiene un cúmulo de significados y funciones que va más allá de un producto derivado de un trabajo meramente colectivo, para dar sentido a la representación simbólica de la propia red horizontal.

La Figura 2 muestra cómo se encuentra constituida la red a partir de los actores principales y sus temas de interés, representado con un color diferente según el tópico al que pertenecen.

Figura 2

Temas de interés individuales de la REHT - Matlalcueyetl



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura, los grupos que conforman la Red Horizontal del presente estudio, funcionan como nodos de anclaje, que logran la integración del patrimonio biocultural alrededor de cuatro grandes tópicos, a saber: a) gastronomía local, centrada en la comida tradicional como pan, muéganos y alimentos orgánicos y naturales como las dalias o el maíz, incluyendo la recolección de miel y hongos comestibles; b) manifestaciones artísticas, la cual engloba principalmente actividades relacionadas con talleres artesanales, ya sea de elaboración de alimentos, alfombras o bordados, lenguas originarias, medicina, música y danzas tradicionales de la región; c) la montaña *Matlalcuéyetl*, donde se presentan intereses por su cuidado, así como actividades turísticas enfocadas al senderismo, ciclismo, rutas turísticas y avistamiento de aves y d) el arte taurino, impulsado a menor escala pero visto como símbolo de identidad de la región.

Los temas de interés abordados de manera individual, permiten observar además, el nivel de centralidad y densidad de acuerdo a la intervención que cada nodo mantiene

sobre ellos, siendo la gastronomía tradicional, seguida de los talleres tradicionales, los que más interés despiertan para su aprovechamiento turístico; mientras que el arte taurino, por ejemplo, se aprecia como un tema emergente de interés solo para una organización involucrada, la proveniente de Huamantla, lo que refleja la tendencia, por la que cruza la tauromaquia en nuestro país. Sin embargo, a pesar de compartir temas de interés, ningún nodo se comunica directamente con otro nodo, lo que conlleva a deducir que las actividades que un grupo realiza para alcanzar sus metas, suelen replicarse en otro grupo, gastando esfuerzos por la repetición de acciones.

Para poder convertir los tópicos individuales en propuestas de acción colectivas, fue importante impulsar una propuesta coordinada por El Colegio de Tlaxcala, A. C., con la participación de los demás actores mencionados, la cual se ha descrito en los capítulos previos que conforman este volumen. Pensar, y sobre todo re-pensar nuevas perspectivas de organizar el turismo, bajo diferentes enfoques e instrumentos, decía Izuzquiza, “solo es posible bajo la experiencia cotidiana de los seres humanos: la sociedad” (2008:315), y es justamente, la sociedad, la que adquiere nuevos significados que, por otra parte, no podrían emerger bajo actores sociales individuales; una Red Horizontal entonces, cobra sentido para la gestión de una actividad que va más allá de lo económico, político o de conservación, hacia lo eminentemente social.

De lo anterior se desprende entonces la importancia por comprender y profundizar en el etnoconocimiento, abordado dentro del capítulo segundo y que hace notar la importancia de una conciencia comunitaria, construida a partir de un diálogo de saberes en torno a una sola visión de su entorno, la de la bioculturalidad alrededor a todas las manifestaciones naturales y culturales que comparte un mismo territorio, el de la *Matlalcuéyetl* y su área de influencia.

El diálogo de saberes de los grupos involucrados, permite construir lazos sociales por demás fuertes, bajo una visión de asociatividad, en la que, como se aprecia en el capítulo tercero de esta obra, se da una participación voluntaria que no siempre se presenta en sociedad, lo que permite construir un tejido de acciones articuladas bajo la búsqueda conjunta de objetivos compartidos. De esta forma, los grupos involucrados en la Red que aquí se expone, unen esfuerzos para compartir información en torno a la gastronomía, la cultura y en general, actividades derivadas de la montaña. El tejido que forman estos lazos, da como resultado una red de asociatividad social, caracterizada por

un diseño artesanal, en donde, cada uno de los actores que la conforman, aprenden de una manera informal pero más activa, es decir, haciendo (*learning by doing*), formando una sola mentalidad, una cultura y una visión compartida del mundo (Santoni, en Ramírez y Arellano, 2009) que se resiste ante una industria por demás globalizada.

Los testimonios individuales y las diferentes modalidades expresivas que dentro de la asociatividad se mezclan, interactúan a través de instrumentos metodológicos de diálogo horizontal en los que, mediante creatividad, flexibilidad y paciencia, como queda manifiesto en los capítulos cuarto “El árbol de problemas, herramienta diagnóstica para la toma de decisiones” y sexto “Modelo Canvas como herramienta para el diagnóstico participativo y para la formulación de proyectos turísticos”, contribuyen a una obra colectiva que evidencia la situación por la que el turismo pasa en la actualidad, que para el caso de la REHT – Matlalcueyetl, se da a partir del surgimiento de la covid-19. Los instrumentos utilizados, como se ha visto en los capítulos respectivos, consisten en el análisis de involucrados, diálogo semi estructurado, árbol de problemas, modelo Canvas y matriz de análisis FODA.

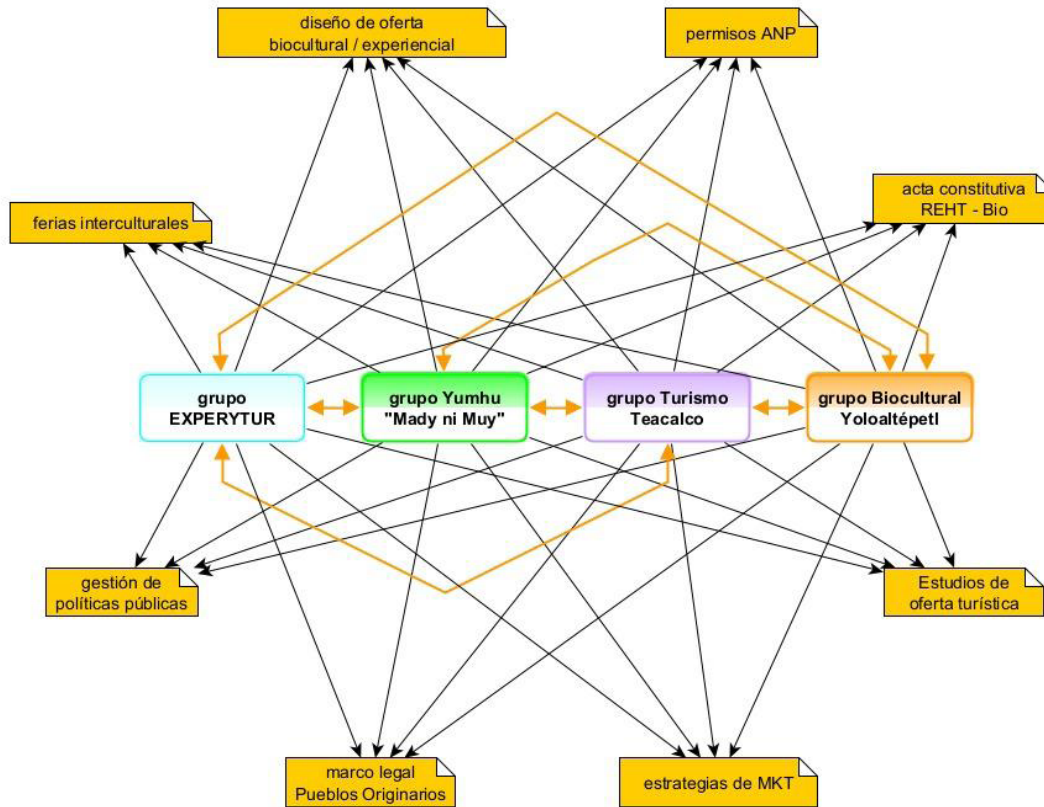
Estos instrumentos propuestos, cuando son aplicados en grupo, permiten comprender el proceso de construcción social de la región, dentro de la cual, cada atributo contribuye a definir relaciones de causalidad, extremadamente selectiva, que posibilitan a su vez, no solo un sentido cognitivo, sino llegando a su aplicación práctica. La exigencia en cada uno de dichos instrumentos, depende del nivel de participación de los actores involucrados, por lo que la iniciativa y dinamismo adquieren un valor axial en su operación (recordando que el movimiento es parte fundamental para la organización sistémica). El resultado satisfactorio no se pone en duda, la comunicación y participación asociativa se interioriza en cada grupo mediante la aprehensión de problemas que no pueden cubrirse individualmente, las interferencias y obstáculos a superar no se pueden afrontar de forma lineal, ya que se requiere de un pensamiento sistémico para alcanzar la eficiencia.

Entonces, retomando la cuestión anterior: ¿De qué forma se puede garantizar la operación de una red horizontal a través del tiempo, ante situaciones emergentes?, la respuesta es, a partir del producto resultante, el símbolo de la red, es decir, el Plan de gestión de turismo alternativo con enfoque sustentable, que contempla la bioculturalidad como resultado de la integración de acciones y saberes por parte de los actores colectivos

involucrados, a la vez de hacer posible el establecimiento de una agenda local (Figura 3) que pueda afrontar los cambios que ante la actividad turística se presenten. Materializar la red en un producto, hace posible un *learning by doing* exitoso (De la Barrera, 2016).

**Figura 3**

*Nivel de participación de la REHT - Matlalcueyatl en la Agenda Local 2020-2021*



Fuente: Elaboración propia

La Figura 3 permite observar el conjunto de relaciones que presentan de manera simultánea los diferentes actores sociales de la red, tanto entre ellos mismos como entre las diferentes actividades a realizar en la Agenda Local 2020-2021 presentada en el capítulo “emprendimientos de turismo biocultural con enfoque sustentable”; con ello, se logra apreciar la [operación asociativa] y la [interacción] resultantes de las acciones encaminadas al Plan de emprendimiento de turismo biocultural con enfoque sustentable, documento rector de las actividades de la red.

Al constituirse como una red horizontal, como se puede apreciar, cada uno de los grupos que participan en ella son fundamentales para llevar a cabo las acciones programadas, más no son indispensables, por lo que, al separarse un grupo “X” de la red, las funciones de los grupos restantes no se modifican, continuando su operación con normalidad, ya que se enfocan en torno a las mismas capacidades operacionales, a diferencia de una red vertical articulada para cubrir actividades específicas.

La iniciativa de los actores sociales y académicos por conformarse en una red de participación conjunta en beneficio del turismo dentro de la nueva normalidad se encuentra en proceso de consolidación, pero el paso inicial ya se ha dado y se ha logrado cambiar la perspectiva hacia la construcción de experiencias de turismo alternativo, donde el patrimonio biocultural, preservado en los saberes tradicionales y las diversas manifestaciones artesanales integradas local y regionalmente, son valorados y revalorados, primero por sus propietarios que son las comunidades, para posteriormente compartirse con el visitante, que tenga interés genuino en apreciarlo. Ya no basta con diseñar un turismo alternativo que se diferencie del turismo masivo tradicional y se redireccione hacia un mayor contacto con lo natural, ahora es menester construir interpretaciones del patrimonio -basadas en mensajes poderosos por parte de los poseedores del patrimonio hacia los turistas, en donde se transmiten sentipensares sobre la memoria local resignificada, que refuerzan la identidad del lugareño y transforman al visitante, lo cual constituye la esencia del turismo alternativo basado en la construcción de experiencias, tal como se presenta en el capítulo anterior.

El patrimonio biocultural anclado al territorio de la *Matlalcuétel* y su área de influencia, es el elemento sobre el cual se ha tejido la red, que anuda actores sociales ahora convertidos en autores de esa construcción y reinterpretación. Los grupos EXPERYTUR, *Mady ni Muy*, Conquista Tour Teacalco y *Yoloaltépetl* son los participantes principales de la misma, quienes a su vez pertenecen a pueblos con autoadscripción indígena, prestadores de servicios turísticos, propietarios, empresas mediadoras y administraciones públicas; todos dentro de la configuración de un sistema que a medida que se autoorganiza, vuelve más complejas sus convenciones al tiempo que vuelve más reales los resultados de esa dinámica asociativa.

## Reflexiones finales

A finales del siglo pasado, Edgar Morin dejaba manifiesto que la organización es el fenómeno clave de nuestro universo, ya que hace posible el surgimiento de estructuras provistas de sentido. La autoorganización social permite una estabilidad ante situaciones emergentes mediante la participación asociativa y la contribución organizacional.

Se ha mencionado en la introducción de este capítulo que a partir del surgimiento de la Covid-19, a nivel mundial el turismo sufrió un retroceso en su operación, debido principalmente a los protocolos de higiene y seguridad, así como a la restricciones y regulaciones que cada país implementó en su territorio. Sin embargo, la organización social, representada por agentes globales como el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) principalmente, se enfocó en promover una serie de lineamientos de seguridad para garantizar la salvaguarda de la salud entre los viajeros. Actualmente, gracias a esta sociedad, la mayoría de los comercios dedicados y no dedicados a la actividad turística, buscan la certificación ante sellos como *Safe Travels*, un sello otorgado por la implementación de medidas en torno a pagos sin contacto físico, uso de productos desinfectantes en áreas comunes, capacitación y monitoreo de salud y disminución de filas y aforo en espacios cerrados entre otras.

La actividad turística global se está recuperando progresivamente, gracias a certificaciones como *Safe Travels*, sin embargo, simultáneamente, la dinámica de los visitantes se ha modificado a pasos agigantados; ahora se prioriza la búsqueda de destinos *eco-friendly*, el aprendizaje vivencial a través de *ed-ventures*, el *slow travel* y con mayor fuerza la dinámica de *live like a local*. Estas nuevas formas de hacer turismo, aun cuando ya se venían tramando en los últimos años, han ganado terreno en la postpandemia, mientras que el turismo convencional, se ha ido relegando.

Pese a ello, en términos de actualización de la oferta turística no se aprecian cambios sustanciales, ya que la mayoría de los prestadores de servicios turísticos buscan regresar a una normalidad que ya no existe. Esto hace que propuestas como la integración de una red de colaboración participativa, basada en experiencias turísticas a partir de la interpretación del patrimonio, resulten un respiro para el turismo; re-pensar en nuevas formas de hacer turismo no es un capricho, y no solo aporta beneficios económicos,

sino que promueve e impulsa la conservación del patrimonio biocultural de cada región, fortalece la identidad de sus habitantes y construye una comunidad turística armónica ya no solo con el medio ambiente, sino con las comunidades autóctonas, su territorio y todo lo que en él pervive.

Las relaciones sociales tienden a crear lazos que se anudan en forma de redes, las que a su vez interactúan con otros campos de un entramado social mucho más grande (político, económico, ambiental, educativo), de esta forma, la experiencia de la red con el trabajo de El Colegio de Tlaxcala, A. C., y la participación de los grupos de Experyur, *Mady ni Muy*, *Yoloaltépetl* y Conquista Tour Teacalco, se suma a las diferentes propuestas de gestión en la actividad turística que están emergiendo de manera global. Con su integración regional y de manera autárquica, los cuatro grupos operan desde enfoques disímiles, pero en torno a un propósito compartido: la preservación de su patrimonio en donde el turismo gestionado desde lo local se convierte en una herramienta estratégica.

Así, desde una visión en consonancia con el resguardo biocultural del territorio de Huamantla, Ixtenco, San Pedro Tlalcuapan y San José Teacalco, esta red se articula para consolidar el proyecto, al que se han sumado más actores externos, como el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT, anteriormente CONACYT) mediante el financiamiento de proyectos de investigación e incidencia social, como el presente, denominado Red Horizontal de Turismo Alternativo REHT – Matlacuetel, orientando sus actividades hacia nuevas formas de re-pensar el turismo. La intención es que más adelante, los programas sectoriales de turismo y demás acciones de gobierno, así como la agenda científica y académica, reciban iniciativas de este tipo y las respalden.

## **Referencias**

- Arredondo, B. (2012) “*El turismo en México durante el sexenio de Adolfo Ruíz Cortines: Los cincuentas*”. <http://www.vamonosalbable.blogspot.mx>.
- Benseny, G. (2007). El turismo en México, apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral. *Aportes y transferencias*, 11(2): 13-34. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27611202.pdf>.



- CONANP (2022) Áreas Naturales Protegidas decretadas. [http://sig.conanp.gob.mx/website/pagsig/datos\\_anp.htm](http://sig.conanp.gob.mx/website/pagsig/datos_anp.htm).
- De la Barrera, M. (2016). Aprendizaje mediante experiencias o el learning by doing. En Irigoyen, L., Aguilar, M. y Elizalde, A. [coord.] *Estrategias para la formación del diseñador*. Qartuppi.
- DISSET (2022). *55 tendencias de turismo para 2022*. DISSET consultores en comunicación. <https://www.dissetconsultors.com/wp-content/downloads/Libro%20Tendencias%20Turismo%202022.pdf>.
- DOF (2014). *Manual de organización general de la secretaría de turismo*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5355113&fecha=05/08/2014#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5355113&fecha=05/08/2014#gsc.tab=0).
- Enríquez, M., Osorio, M., Castillo, M. y Arellano, A. (2012). Hacia una caracterización de la política turística. *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 10 (3): 417-428. [http://www.pasosonline.org/Publicados/10312/PS0312\\_16.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/10312/PS0312_16.pdf).
- Enríquez, M. (2017). *La política turística como distinción comunicativa en la sociedad*. [Tesis de doctorado, UAEMex]. Repositorio. <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/68794>.
- Izuzquiza, I. (2008). *La sociedad sin hombres. Niklas Luhmann o la teoría como escándalo*. Antrophos.
- Lemus, J. y Díaz, G. (2022). *Turismo: recuperación y nuevas tendencias pos-COVID 19*. Landívar economics – Boletín económico, 2 (3): 48-56. [https://www.researchgate.net/publication/364153310\\_Turismo\\_Recuperacion\\_y\\_nuevas\\_tendencias\\_pos-COVID-19](https://www.researchgate.net/publication/364153310_Turismo_Recuperacion_y_nuevas_tendencias_pos-COVID-19).
- Maldonado, C. (2014). ¿Qué es un sistema complejo? *Revista colombiana de filosofía de la ciencia*, 14 (29): 71-93. <https://www.redalyc.org/pdf/414/41438646004.pdf>.
- Organización Mundial del Turismo (2020, enero 20). *El turismo internacional sigue adelantando a la economía global*. UNWTO. <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>.
- Peña, S. (2017). *Análisis de datos*. Fondo Editorial Areandino.
- Pozas, M. (2018). En busca del actor en la teoría del actor red. En Tonkonoff, S. [Editor] *Pensar lo social*. CLACSO.

SECTUR (2020). *Programa Sectorial de Turismo 2020-2024*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562393/PROSECTUR2020\\_2024.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562393/PROSECTUR2020_2024.pdf).

SECTUR (2022) *Programa de Turismo Sustentable en México*. <http://www.sectur.gob.mx/pdf/PTSM>.

SEMARNAP (2000) *Medio Ambiente y Turismo. Logros y retos para el desarrollo sustentable*. Secretaría del medio ambiente, recursos naturales y pesca. México.

Solana, J. L. (2013) Complejidad: conceptos y aplicaciones. En Ruiz, E. y Solana J. L. (Eds.) *Complejidad y ciencias sociales* (17-98) Universidad Internacional de Andalucía.

La edición de esta obra estuvo a cargo de Arturo Juárez Martínez,  
Mary Carmen Paredes Díaz y Rafael Cruz Sánchez.

Se terminó de subir a la red en Junio de 2023.

Se empleó tipo de letra Times New Roman,  
tamaño 24, 18, 13, 12 y 11 puntos.

Junio  
2023



ISBN: 978-607-7673-86-6



9 786077 673866