

I. ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO RURAL. CASO SAN FRANCISCO OXTOTILPAN.

IRAÍS GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ
ANDRÉS LÓPEZ OJEDA
HUMBERTO THOMÉ ORTIZ
CELIA GUZMÁN HERNÁNDEZ

Introducción

En México cada vez son más las comunidades rurales que consideran la integración de su territorio a una dinámica de “desarrollo turístico, sin embargo la actividad turística trae consigo impactos no siempre positivos y puede actuar como un depredador no solo del patrimonio natural sino también del cultural.

A pesar de los notables recursos naturales, el patrimonio cultural, la identidad arraigada y la experiencia en emprendimiento con que cuenta, la comunidad de San Francisco Oxtotilpan reporta un alto grado de marginación, migración y desempleo, por lo que la población tiene interés en el diversificar las opciones productivas en la zona. Dado que los integrantes del comisariado ejidal han solicitado su inserción a una dinámica de desarrollo turístico y obtenido recursos para tal fin, se planteó como necesario comenzar a trabajar en una estrategia *de apropiación social del turismo* que permita a los habitantes forjar su desarrollo local a través de la activación del turismo rural de forma participativa, con un sentido de orientación y manejo de los bienes patrimoniales con los que cuentan.

En este marco, en la presente investigación se propuso diseñar estrategias de gestión de conocimientos, capacidades y habilidades, a través del diseño e implementación de un programa de información, sensibilización y capacitación para el fortalecimiento del factor humano, que per-

mitan la puesta en marcha de un proyecto de turismo rural. El método de investigación utilizado fue lo que se conoce como Investigación-acción, fundamentalmente de tipo cualitativo buscando obtener resultados útiles para mejorar situaciones colectivas con base en la participación de los llamados “sujetos de estudio”.

La investigación consideró un **diagnóstico** a partir del cual se derivaron **estrategias de gestión del turismo rural comunitario** con base en la conformación de grupo base de prestadores de servicios, con quienes se trabajaron **estrategias de información, sensibilización y desarrollo de capacidades**. Este trabajo participativo permitió conformar la **propuesta de turismo rural** que integra un **plan de negocios**. Cabe señalar que se **pudo realizar una prueba piloto que permitió evaluar los conocimientos y habilidades desarrolladas por las personas que conformaron el grupo de control y realizar ajustes que permitieran su mejoramiento**. El proceso anterior fue desarrollado en el periodo comprendido entre febrero de 2013 y octubre de 2014.

Con base en lo realizado, es posible afirmar que la adquisición de capacidades por parte de la comunidad ha permitido la concientización y cambio de visión respecto a la actividad turística.

La gestión como elemento fundamental del turismo rural enfocado al desarrollo local.

El turismo rural es una opción turística que esencialmente se caracteriza por desarrollarse en espacios rurales y basarse en principios de tipo ambiental, social y cultural; estos principios exaltan al turismo como una actividad de carácter territorial, que tienen relación directa con las personas, su organización social, sus vínculos inter institucionales y con el medio ambiente (Pérez S. 2010). En éste contexto hay dos ideas de importancia fundamental. Por un lado está la relativa al manejo de los recursos naturales y culturales; por otro, la relacionada con la centralidad de los actores locales, quienes deben constituir el centro de todo proyecto de desarrollo rural.

La Secretaría de Turismo de México cuenta actualmente con un registro de más de 800 proyectos productivos (de diversa índole) en todo el país, que vinculan a las comunidades con el desarrollo turístico a partir de la puesta en valor de sus recursos naturales y culturales. Sin embargo, aún no se ha conseguido en muchos de los casos, superar el modelo de proyectos subvencionados, basados en un esfuerzo de ventas muy limitado de manera que las iniciativas no se consolidan como proyectos de vida. (Yanza 2012).

En el Estado de México, la Comisión Nacional para el desarrollo de pueblos indígenas, a través del programa de apoyo al Turismo de naturaleza, lograr el desarrollo de actividades generadoras de ingresos económicos, promover la organización comunitaria, fortalecer el vínculo de las colectividades indígenas con sus territorios y propiciar la valoración, la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos y atractivos naturales, así como del patrimonio cultural de los pueblos y comunidades indígenas. El apoyo otorgado es para las siguientes fases: inicio, continuidad y empresas integradoras. (CDI, 2013)

En 2012, en la convocatoria estatal de CDI, 18 proyectos cumplieron con las reglas de operación y realizaron la gestión del recurso por medio del comisariado ejidal apoyado por consultorías especializadas, el monto otorgado a las mismas es de \$1,350,000.00 para su aplicación en las tres fases durante tres años.

La CDI, al otorgar este apoyo busca el bienestar de las comunidades indígenas, a través de la puesta en marcha de proyectos turísticos con orientación sustentable que permitan la generación de empleos, disminución de la migración, mejora de la calidad de vida, desarrollo de infraestructuras y la integración de la mujer al entorno laboral. (CDI, 2013)

La inserción de las comunidades en la actividad turística se ha complicado debido a que la mayoría de los pobladores de comunidades indígenas son campesinos o desarrollan oficios, no cuentan con conocimientos básicos para la prestación del servicio y es difícil para ellos gestionar recursos y una vez obtenidos y desarrolladas las infraestructuras, no cuentan con herramientas de difusión y posicionamiento de éste tipo de turismo. Por tanto, lo que consideran en un inicio una nueva opción de desarrollo laboral, se convierte en una situación desalentado-

ra, puesto que no reciben la cantidad de visitantes que suponían y los ingresos económicos que llegan a percibir son bajos, la mayoría de las veces.

Lo anterior como consecuencia de una gestión no adecuada, ya que la gestión de destinos rurales es compleja, pues tiene un propósito que debe contemplar beneficios sociales, culturales, ambientales y económicos, de forma tal que, en lo social, la comunidad receptora sea quien dirija la forma de manejo de su patrimonio, constituyéndose en un actor clave en la planificación de la actividad y en el desarrollo de la misma, difundiendo su patrimonio cultural pero, al mismo tiempo, preservándolo.

La gestión es un proceso integral, orientado a responder a las necesidades latentes en un territorio, proyectando la transformación de la realidad, impulsando el cambio social, cultural o económico de un grupo social; “gestionar implica reaccionar dinámicamente a los constantes cambios y movimientos, tomar las mejores decisiones para caminar y poner en marcha los desafíos” (CNCA, 2009).

Es de gran relevancia para las comunidades que la gestión cultural avance en profundizar procesos de desarrollo, entendidos como aquellos donde se produce un bienestar integral —material y espiritual— de los seres humanos. En este sentido, el desafío, es potenciar la organización de las personas y agrupaciones para que actúen como protagonistas, asumiendo el desarrollo como un espacio de creación y participación permanente (CNCA, 2009).

Cada proyecto requiere de un tratamiento particular, es necesario para cada caso planear una gestión a medida; que considere las distintas dimensiones que integran el desafío o problemática a atender.

La Secretaria de Estado para Asuntos Económicos del Perú (SECO, 2014), plantea que existen tres aspectos básicos que deben ser considerados como prioritarios en la gestión de un destino turístico competitivo: Planificación y desarrollo del destino, desarrollo de productos y servicios y promoción y comunicación del destino turístico estos aspectos deben ser coordinados por el ente gestor.

Es por ello que las actividades de gestión turística del Patrimonio, deben ser planificadas de forma tal que generen verdaderamente un desarrollo, considerando que el Patrimonio no es una mercancía, sino un elemen-

to vinculado con la generación de identidad, con aspectos significativos, lo cual precisamente justifica la importancia de una adecuada gestión del patrimonio, integrando tanto bienes culturales como naturales, para que su manejo sea aplicable en contextos rurales.

Actualmente, el Banco Mundial define al desarrollo local como un fenómeno “relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sustentable que traiga beneficios económicos y mejoras en calidad de vida para todos en la comunidad.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sugiere que el desarrollo local puede ser visto “como un proceso por medio del cual un cierto número de instituciones y/o personas locales se movilizan en una localidad determinada con el fin de crear, reforzar y estabilizar actividades utilizando de la mejor manera posible los recursos del territorio”.

Muy recientemente, es posible apreciar un modelo de desarrollo que no se basa en el productivismo, sino en la sostenibilidad y en la gestión participativa de los agentes que conforman el territorio. El concepto de “desarrollo local” hace referencia al “Proceso de transformación de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio” (Pike et al. 2006).

El Turismo Sustentable, al igual que el Desarrollo Sustentable, parecen utopías inalcanzables, es por ello que los modelos de Desarrollo Local han evolucionado y tratan de adecuarse, por lo menos en el discurso a la realidad social y económica de nuestro país. Tal es el caso del desarrollo endógeno que parte de la premisa de que los proyectos deben nacer en el seno de la comunidad, con base en sus recursos naturales y culturales, además por el acceso que tienen a ellos por ser propiedad comunal, lo cual, debe garantizar el reparto equitativo de los beneficios económicos de la aplicación de actividades de turismo, teniendo cuidado en no centrar los esfuerzos solo en la acumulación de capital, sino en la preserva-

ción de costumbres y tradiciones así como en el mantenimiento de los recursos naturales con que cuentan.

Muñoz (2013), menciona que se identifican seis condiciones básicas, que permiten potenciar el desarrollo local endógeno: existencia de un tejido humano dinámico; identidad social; existencia de centros sociales dinámicos; densidad y diversidad de redes de información; capacidad social para asimilar cambios y el grado de diversificación del mercado de trabajo. Al mismo tiempo, se presentan factores que pueden obstaculizar el desarrollo como: bajos niveles de formación del recurso humano; carencias en el acopio y procesamiento de información; escaso desarrollo de la planificación y de gestión pública y privada, entre otros.

El desarrollo local endógeno permite dinamizar la economía de las comunidades rurales haciendo uso consciente de sus recursos, diversificando el sector productivo en el campo, sin caer en el desplazamiento del sector primario por la tercerización, sino logrando una complementariedad entre la producción agrícola y el servicio.

Resulta central el tema del desarrollo rural, más allá de la productividad turística, pues el turismo es sólo un medio más, pero el tema de fondo sería el desarrollo. Se debe estar atento sobre cuál es el destino de ese desarrollo y quiénes son sus beneficiarios, lo cual se reflejaría en prácticas sustentables y socialmente justas. Lo anterior significa que es importante entender las contribuciones que el turismo puede generar potencialmente a la economía y al medio ambiente, plantear desde adentro una mejora en la calidad de vida de los campesinos, revalorar el patrimonio natural y cultural de la comunidad. (Thomé, 2008)

Al contrario del turismo convencional, en el que la población local esporádicamente participa como proveedora de mano de obra o de insumos, el turismo alternativo tiene como una de sus principales características, para ser considerado como promotor del desarrollo sustentable, considerar la participación de las comunidades locales en todo el proceso de la actividad, el planteamiento de este tipo de turismo, establece que la comunidad receptora debe ser participe en el diseño, planificación, ejecución y consecuente goce de los beneficios reportados.

Por tanto el turismo rural debe ser una actividad integradora, en la cual la comunidad puede ser participe en un proceso de desarrollo turís-

tico planificado y controlado, con base en un diagnóstico de su patrimonio, a través de estrategias de gestión que permitan la sensibilización y desarrollo de capacidades, reiterando el valor de la identidad como lo atractivo de este tipo de turismo y su capacidad generadora de beneficios para el desarrollo territorial en el medio rural, para que el desarrollo no se quede como un mero planteamiento teórico y realmente se creen alternativas de ingreso y no sólo infraestructuras que a mediano plazo quedan en total desuso y sólo representan una inversión fallida, como ha sucedido en algunos casos en los que se ha recibido apoyo de programas gubernamentales.

Con base en la información, sensibilización y capacitación, se pretende un mayor nivel de participación y toma de decisión sobre la implementación del turismo alternativo como una estrategia de desarrollo, sustentado en la revalorización de su cultura y protección de sus recursos naturales, anteponiendo su bienestar a la masificación turística y seducción del capital, orientando sus esfuerzos con un enfoque solidario.

Justificación

La mayoría de los proyectos en comunidades rurales son impuestos y en un afán de “apoyar” a las zonas indígenas o rurales, son diseñados de forma unilateral sin convocar a los habitantes, sin informarles a cerca de lo que implica el desarrollo turístico en su localidad y sin permitirles decidir acerca de su patrimonio, generalmente son proyectos que no prosperan, pues no cuentan con una base social que los soporte.

Dado que los integrantes de la comunidad de San Francisco Oxtotilpan, a través del comisariado ejidal, solicitaron apoyo a la consultoría COCESI, con la finalidad de obtener recursos para el desarrollo de un proyecto turístico y teniéndose conocimiento de que en otros espacios rurales en los que también se han recibido apoyos para infraestructura turística, una vez concluida, ésta ha quedado en desuso, como inversión no redituable, no sólo en lo económico, sino que sin generar beneficio social, ambiental o cultural alguno, para los habitantes de la comunidad receptora. Se considera entonces fundamental para éste tipo de proyectos, una

dinamización social orientada a la apropiación de los mismos por parte de los habitantes de la comunidad rural receptora, pues son ellos quienes conforman el territorio, quienes realizan actividades cotidianas en éstos espacios y quienes vivirán con los impactos generados por el turismo.

Por tanto la presente investigación da respuesta a la necesidad de información, sensibilización y capacitación detectada en los habitantes de la comunidad en torno a la puesta en marcha del proyecto turístico, planteando estrategias que permitan a los futuros prestadores de servicio conocer información del proyecto, apropiarse del mismo y desarrollar capacidades, ya que al solicitar la integración de su territorio a una dinámica de “desarrollo turístico” deben estar conscientes de que la actividad turística trae consigo impactos no siempre positivos y puede actuar como un depredador no solo del patrimonio natural sino también del cultural, el cual en la comunidad tiene un valor ancestral.

Se observa, entonces, pertinente proponer una estrategia de apropiación social del turismo que permita a los habitantes forjar su desarrollo, a través de la activación del Turismo Rural de forma participativa y con mayores recursos de conocimiento e información para la toma de decisiones.

Con la propuesta de estrategias de gestión turística en la comunidad de San Francisco Oxtotilpan se pretende lograr un beneficio local a través de la ampliación de sus posibilidades de inserción a nuevas opciones productivas. Buscando dinamizar los recursos locales, mediante la implementación de actividades de turismo rural con responsabilidad social y ambiental. Fomentando que los actores actúen de manera recíproca, tanto con la sociedad como con el entorno, valorando y difundiendo el patrimonio cultural como etnia matlatzinca.

I. Objetivos

1.1. Objetivo General

Diseñar e implementar estrategias de información, sensibilización y desarrollo de capacidades para la gestión del turismo rural con base en un diagnóstico en la comunidad de San Francisco Oxtotilpan.

1.2. *Objetivos Específicos*

Realizar un diagnóstico los conocimientos, disposición, recursos, experiencia y habilidades con los que cuenta la población de San Francisco Oxtotilpan.

Diseñar y aplicar estrategia de información, sensibilización y desarrollo de capacidades, permita la adquisición de habilidades y conocimientos para la prestación de servicios turísticos.

Desarrollar una estrategia participativa de gestión del patrimonio natural y cultural que permita la apropiación de un proyecto de turismo rural.

Investigación-acción como método participativo

El método de investigación que se utilizará es el conocido como investigación-acción. Este método es fundamentalmente de tipo cualitativo y busca obtener resultados útiles para mejorar situaciones colectivas con base en la participación de los llamados “sujetos de estudio”.

Ander Egg (2003) afirma que el principio más significativo ésta metodología es que la gente tenga intervención en el estudio de su realidad, en la elaboración de un diagnóstico de situación, en la programación de lo que se pretende realizar y en la forma de llevarlo a cabo. Mejor todavía, si la gente reflexionando acerca de sus propias acciones, evalúa sus actividades. Aclarando que lo anterior no se logra con declaraciones o con sólo alentar la participación de la gente; se requiere un conjunto de pautas y elementos técnicos-operativos para que la participación sea posible y efectiva. (Ander Egg, 2003)

Para ello Ander Egg plantea las fases de instrumentación del proceso de la Investigación —Acción— Participativa:

1. La investigación propiamente dicha
2. Elaboración del diagnóstico
3. Elaboración de un programa o proyecto
4. Desarrollo de las actividades:
5. Control operacional realizado mediante la acción-reflexión.

Por tanto la aplicación de la Metodología en la zona de estudio iniciará con un **diagnóstico** de la comunidad de San Francisco Oxtotilpan incluyendo la ubicación, caracterización sociodemográfica, realizando un análisis socioeconómico y turístico en el que se detalla el patrimonio natural y cultural de la comunidad y la potencialidad de su uso en el turismo rural, integrando lo recabado en un análisis de lo político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico (PESTLE) y uno de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) con relación al proyecto turístico.

Con base en dicho diagnóstico se proponen **estrategias de gestión del turismo rural comunitario**, las cuales inician con la conformación de grupo base de prestadores de servicios, con quienes se aplican **estrategias de información, sensibilización y capacitación** para posteriormente, conformar la **propuesta de turismo rural** de forma colaborativa integrando un **plan de negocios** y realizando una **prueba piloto**.

Diagnóstico de la comunidad de san francisco oxtotilpan.

El pueblo Matlazinca es uno de los grupos indígenas del país que mayor desintegración ha sufrido desde la época de la Conquista hasta la actualidad, de haber sido un grupo que ocupaba un amplio territorio en la época prehispánica, el correspondiente a los actuales estados de Michoacán, Guerrero y México, se ha reducido a una sola comunidad: San Francisco Oxtotilpan, ubicada en el municipio de Temascaltepec, Estado de México. (CDI, 2009)

Actualmente, los pobladores de la comunidad matlazinca de San Francisco Oxtotilpan, son los únicos descendientes de esta etnia, cuya densidad histórica data de la época prehispánica, tal como lo expresa Alma García (2004) en su publicación pueblos indígenas del México contemporáneo cuando afirma que los herederos se reafirman en la frase de “somos matlatzincas” sintetizando con ello más de 500 años de resistencia cultural.

Durante la época prehispánica, “desde que el dominio mexica se impuso en la región, luego durante la Conquista española y actualmente

ante el embate de los procesos mundiales de la economía, los matlatzincas han logrado, a través de la dinámica de largos procesos históricos, mantener vigentes sus ricas tradiciones, que los identifican como poseedores y herederos de un valioso patrimonio cultural” (García, 2004).

Por lo tanto, San Francisco Oxtotilpan es una comunidad con una densidad histórica y cultural importante, ya que son los últimos herederos de la etnia matlazinca, de gran relevancia en la zona centro del país durante la época prehispánica. En su devenir histórico, existen rasgos que sobresalen: es una comunidad con fuertes lazos sociales, con instituciones que subsisten, con formas productivas específicas, y recursos naturales enmarcados en la enorme riqueza cultural, otorgada por la preservación de costumbres y tradiciones ancestrales que se ha mantenido a pesar de su inserción en la modernidad.

Tal como lo refiere García (2004), no obstante las diversas problemáticas sociales que enfrenta su población, ha logrado conservar diversas características socioculturales que persisten en la actualidad, como su propio idioma, así como algunas prácticas alimentarias, debido entre otros factores, al importante vínculo religioso impuesto desde la llegada de los españoles, que ha originado numerosas celebraciones en las cuales se reproducen sus expresiones gastronómicas culturales, entre las que destacan la fiesta patronal en honor a San Francisco de Asís, el culto a los fieles difuntos y diversos ritos asociados a propiciar la lluvia como parte de ciclo ritual agrícola matlatzinca.

Una de las prácticas rituales, se relaciona estrechamente con la fertilidad de la tierra, dedicada al cultivo de granos, se realizaba después de la cosecha de semillas para agradecer los alimentos obtenidos. Dicho ritual consiste en preparar un tamal de maíz cocido con cenizas de madera en lugar de cal, el cual es enterrado en la casa y rodeado por cuatro veladoras que representan los puntos cardinales; en palabras de los habitantes: “...alimentamos la tierra para que ella nos alimente a nosotros...” (Flores, 2010)

Si bien, se puede afirmar que la comunidad de San Francisco Oxtotilpan tiene una alta densidad cultural, por otra parte, se encuentra clasificada como una comunidad de alto grado de marginación, debido a las características de sus viviendas y al nivel de escolaridad y acceso a servicios públicos en el poblado. (INEGI, 2010).

Se ha identificado la existencia de cuatro programas de apoyo para la comunidad matlazinca: a) Programa Oportunidades, b) PROCAMPO, c) Apadrina un niño y; d) Programa para la tercera edad. Se aprecia que la mayoría de la población recibe programas de inclusión social, dado el nivel de marginación de la comunidad. Este tipo de apoyo se convierte en un complemento a la vida de los beneficiados, pero no representa una solución a la marginación de la localidad, sino que como lo comenta Don Elías, delegado de la comunidad: fomenta el “conformismo” y la falta de entusiasmo por buscar otras alternativas productivas (entrevista realizada en Marzo de 2013)

Con base en algunas visitas de observación, referencias bibliográficas y contacto directo con la comunidad, se ha podido apreciar que, a pesar de los recursos naturales, el patrimonio cultural, la identidad arraigada y la experiencia en emprendedurismo que tiene la comunidad, se reporta un alto grado de marginación, dependencia de programas gubernamentales, disminución de elementos y prácticas culturales como la vestimenta,

CUADRO .1 *Características población y vivienda en San Fco. Oxtotilpan*

<i>San Francisco Oxtotilpan</i>	<i>2010</i>
Población total	1,435
% Población de 15 años o más analfabeta	27.82
% Población de 15 años o más sin primaria completa	39.98
% Viviendas particulares habitadas sin excusado	8.40
% Viviendas particulares habitadas sin energía eléctrica	2.96
% Viviendas particulares habitadas sin agua entubada	6.91
% Ocupantes por cuarto en viviendas particulares habitadas	1.13
% Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	6.17
% Viviendas particulares habitadas que no disponen de refrigerador	77.53
Índice de marginación	-0.23662
Grado de marginación	Alto
Lugar que ocupa en el contexto nacional	54,676

Fuente: INEGI, Censo Poblacional Proyección 2010

lengua y ritos prehispánicos, así como migración y desempleo, es decir, es una comunidad que no ha alcanzado los niveles clásicos de desarrollo, enfocados a índices economicistas como nivel de ingreso, productividad y acceso bienes y servicios. Lo cual no implica precisamente que su calidad de vida no sea adecuada si se consideran otros factores del desarrollo humano como longevidad o cultura. Sin embargo, el factor económico sigue presentando una seria debilidad, dado que existe alta migración de jóvenes a Temascaltepec, Toluca, el Distrito Federal y Estados Unidos en busca de empleo, ya que la parcela de autoconsumo, así como las actividades económicas existentes en la comunidad, no han conseguido cubrir las necesidades de subsistencia y de desarrollo profesional de las nuevas generaciones. No obstante, se aprecia que la población tiene interés en diversificar las opciones productivas en la zona.

La comunidad de San Francisco Oxtotilpan se encuentra a 36 km de la ciudad de Toluca, por lo que el desplazamiento en autobús o en automóvil es de aproximadamente 45 minutos. Este lugar forma parte del sistema orográfico del Nevado de Toluca, a los pies de la sierra de Temascaltepec, lo cual propicia el clima templado subhúmedo que le caracteriza; se encuentra entre los 2,858 y 2,904 msnm, y la temperatura media anual es de 12°C. (Borboa, 1999)

El territorio de San Francisco tiene una extensión aproximada de 2 262 hectáreas, de las cuales 161 hectáreas forman parte de la superficie

MAPA 1. *Mapa localización San Francisco Oxtotilpan*



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Temascaltepec, 2013-2015/ Map Data 2013 INEGI.

parcelada, es decir con terrenos delimitados por propietario como propiedad privada, el resto es propiedad ejidal o comunal. La propiedad ejidal son terrenos ubicados en las zonas bajas, resultado de la reforma agraria, cuando se asignaron terrenos para producción y la comunal son tierras ubicadas en las zonas altas que se explotan colectivamente.

Cuenta con una población de 1,435 habitantes, de los cuales 47% son hombres y 53% mujeres. (INEGI, 2010). De acuerdo con datos del II Censo Intercensal de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en 2005 se registraron un total de 952 hablantes de la lengua matlatzinca. El uso de la lengua materna se da entre la gente mayor y sólo en algunos niños pequeños. Uno de los factores que ha provocado mayores cambios en la utilización de la lengua materna ha sido la migración, la necesidad de conocer y manejar el castellano fuera de la comunidad, así como la adquisición de nuevos patrones culturales, hace que se reduzca el número de hablantes de la lengua matlatzinca.

Dentro de los esfuerzos por mantener esta característica identitaria, habitantes de la comunidad con el apoyo del Instituto Nacional de Lenguas Indígenas, realizaron un curso de lengua matlatzinca en la escuela primaria del pueblo, enseñando cantos y tradiciones de la etnia, para que sean preservados por los integrantes de la comunidad.

El vestido del pueblo matlatzinca se caracterizó hasta hace algún tiempo, en el hombre, por el uso de un calzón de manta blanca que llegaba a los tobillos y camisa del mismo material, gabán de lana liso, huara-che y sombrero de palma, además de una faja bordada color rojo que sirve para sostener el calzón. En el caso de la mujer, una falda larga, llamada enredo o chincuate de lana de diversos colores, blusa bordada, quexquémetl y faja para sostener la falda. En el año 2014, se realizó un curso de lengua matlatzinca, con el apoyo del Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI) en la escuela primaria del pueblo, enseñando cantos y tradiciones de la etnia, para que sean preservados por los integrantes de la comunidad.

La vivienda matlatzinca era por lo general de un solo cuarto, el cual se utiliza como dormitorio y cocina. Ahora los diseños y materiales varían dependiendo de los gustos, ingresos o apoyos que reciben sus mora-

dores. La gran mayoría de las casas cuentan con huertos donde se cultivan árboles frutales, verduras y flores; también cuentan con corrales donde se crían algunos animales domésticos. Todo ello para autoconsumo e intercambio. En las viviendas matlatzincas también es frecuente encontrar temazcales, los cuales son utilizados como elementos no solo de higiene, sino curativos y de purificación.

La gran mayoría de los pobladores del municipio de Temascaltepec se dedica al trabajo agrícola; en la cabecera municipal se ocupan en actividades comerciales, educativas, de transporte, minería, de la construcción y servicios públicos. La población de San Francisco es esencialmente agrícola. Los productos principales, el maíz y el frijol, y son generalmente para el consumo interno. Para la venta se siembra la papa, el chícharo, la avena, el trigo, la caña de azúcar y diversas frutas. (CDI, 2009).

Una de las formas tradicionales que los matlatzincas conservan para la organización del trabajo es la denominada faena, es decir, la cooperación obligatoria que tienen que prestar los habitantes (principalmente los adultos de sexo masculino) para las obras en beneficio de la comunidad (construcción y reparación de caminos, construcción de la escuela, mantenimiento de las obras de riego, etcétera).

En San Francisco Oxtotilpan prevalece el sistema de cargos. Este sistema implica que los habitantes que han llegado a ser ciudadanos, se emplean en algún puesto civil o religioso para el servicio de la comunidad. De hecho, la trayectoria de un individuo en el sistema se va alternando entre los cargos de la delegación municipal y de la iglesia. Las personas mayores de edad que han cumplido con cargos importantes adquieren prestigio en la comunidad.

Su organización social tradicional está vinculada a los aspectos religiosos, pues tienen figuras relevantes como las del mayordomo, fiscal, fiscalitos y topiles que tienen como obligación organizar y financiar las celebraciones de los santos tutelares y otras festividades similares, además de otros cargos de índole civil. (Korsbaeck, 2011).

San Francisco Oxtotilpan es una comunidad que presenta una organización social orientada al beneficio comunitario, es decir el grupo de comuneros maneja una Gasolinera y una Mina de Arena, cuyas utilidades son repartidas entre el grupo, designando una parte a la mejora de

infraestructura, manejo forestal y reinversión en proyectos. En el 2012, el grupo de ejidatarios inició también a desarrollar el proyecto de un vivero el cual ha dado empleo a habitantes de la comunidad.

Se observa en el ámbito cultural que la falta de interés de las nuevas generaciones por las costumbres y tradiciones de la etnia, han desencadenado la problemática de la pérdida de elementos de la cultura matlatzinca, por tanto la disminución de características identitarias.

El desempleo y alto índice de marginación, provocados, entre otras cosas por La falta de oportunidades de empleo en la región se ven reflejados en la gran migración que se da en los habitantes de la comunidad. Tampoco existe diversificación de las actividades productivas, lo que ha orillado a la solicitud de inserción en el Turismo por parte de la comunidad, sin que estén informados de las consecuencias que la actividad turística no planificada puede traer consigo.

Este conjunto de problemáticas son las que fundamentan básicamente la propuesta del proyecto terminal de grado “Gestión del Turismo Rural en San Francisco Oxtotilpan”.

Estrategias de gestión del turismo rural comunitario (información, sensibilización y gestión de capacidades) en la comunidad de san francisco oxtotilpan.

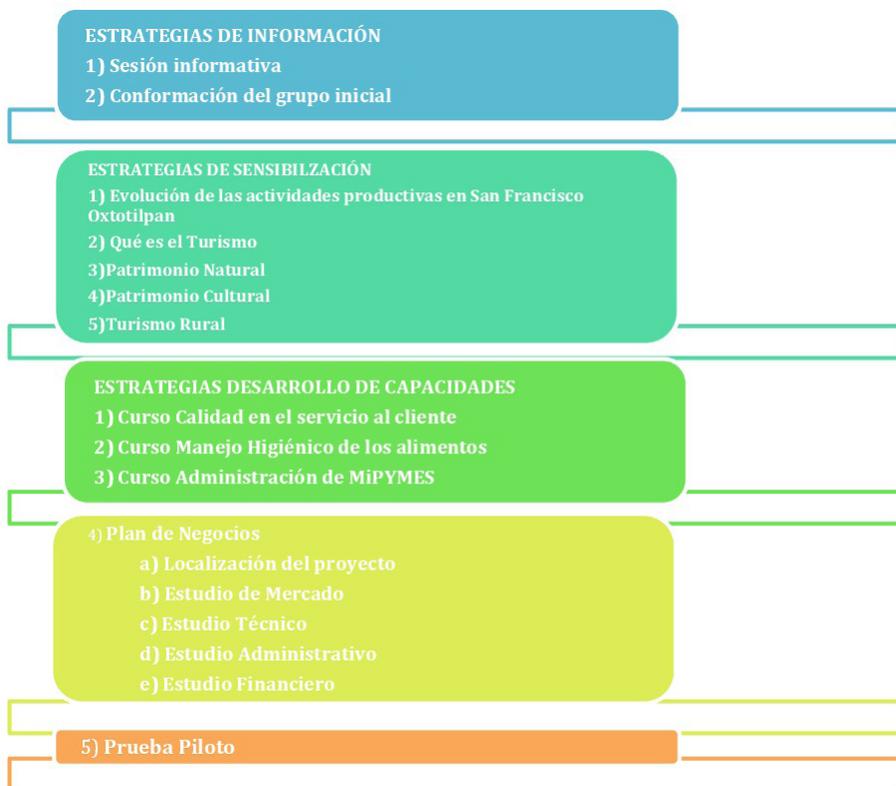
La propuesta de estrategias de gestión para el turismo rural en San Francisco Oxtotilpan, surge a partir del acercamiento con la comunidad, en el preciso momento en que se iniciaban los trámites de obtención de recursos para infraestructura turística en la comunidad, acordando entonces con el Comisariado ejidal, grupo responsable del proyecto turístico y con el representante de la consultoría COCESI, quienes han realizado las gestiones para obtener recursos financieros necesarios para la construcción de las cabañas y el restaurante, que se apoyaría en el desarrollo del proyecto a través de estrategias que permitiesen a la comunidad apropiarse del mismo, es decir, ser partícipes en la planeación de la actividad turística, decidiendo el tipo de actividades a realizarse, la forma en que compartirían su patrimonio, el mercado meta al que desearían llegar y la or-

ganización interna a desarrollarse para la puesta en marcha del proyecto, así como la capacitación para la puesta en marcha del proyecto.

Dado que se observa en otras comunidades de la región que una vez obtenido el recurso y construida la infraestructura básica, se convierten en instalaciones sin uso, puesto que los habitantes de comunidades principalmente agrícolas no conocen el manejo de la actividad turística, les es complicado plantear actividades y buscar las capacitaciones pertinentes para el desarrollo de las mismas, así como generar estrategias de difusión de sus proyectos turísticos.

Es por ello de vital importancia generar un programa colaborativo protagonizado por los habitantes de la comunidad, lo cual proporciona mayor legitimidad a las acciones desarrolladas, las cuales responderán a problemáticas detectadas en el diagnóstico, de manera que exista el involucramiento de los habitantes, orientándose al desarrollo local con un enfoque solidario, a diferencia de otras maneras de hacer proyectos, que son las más comunes: impuestos, verticales, sin considerar a los integrantes de la comunidad receptora, orientados al beneficio individual o con un enfoque meramente empresarial.

Con base en lo anterior, se considera fundamental el acompañamiento a la comunidad para la gestión del turismo rural en San Francisco Oxtotilpan. Para tal efecto y dando continuidad a la metodología Investigación-Acción, e igualmente siguiendo el proceso de intervención para la gestión del Patrimonio planteado por Bermúdez (2004), quien menciona que dicho proceso debe iniciar con la identificación, clasificación y diagnóstico del patrimonio en su entorno físico, sociocultural y político, para posteriormente diseñar una estrategia integral de gestión, una vez realizado el diagnóstico, e identificadas las necesidades a atender en torno al desarrollo del Turismo Rural en la comunidad de San Francisco Oxtotilpan, se plantea el siguiente esquema de trabajo, el cuál fue desarrollado en el periodo comprendido entre febrero de 2013 y octubre de 2014:

FIGURA 1. *Estrategias de gestión del turismo rural comunitario*

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan las actividades realizadas en cada etapa.

Estrategias de información

a) Sesión informativa

Se inició con la plática informativa, cuyo objetivo era informar a los habitantes de la comunidad acerca del proyecto turístico en desarrollo y abrir la convocatoria de participación en el mismo.

b) Conformación grupo inicial

Este grupo se conformó a partir de una convocatoria abierta, realizada en

la comunidad, generada en el seno de la Asamblea, en la cual, se decidió que podían participar en la prestación de los servicios, quienes asistieran a las reuniones para tal efecto y tomaran las capacitaciones pertinentes.

El grupo estuvo conformado por 20 personas, las cuales en su totalidad son oriundas de la comunidad, 11 mujeres y 9 hombres, cuyas edades oscilan entre los 15 y los 59 años. Cabe mencionar que el comisariado ejidal designó a uno de sus integrantes como el Encargado del parque y que la convocatoria sigue abierta a quienes deseen formar parte del equipo de trabajo.

La mayoría de los interesados en participar en el proyecto son jóvenes, de los cuales 4 se encuentran cursando la preparatoria, uno estudia administración, otra computación y una está por egresar de la Licenciatura en Turismo, esto otorga fortaleza al grupo, ya que podrán desarrollar actividades fundamentales en el proyecto. Los jóvenes (15-20), de manera general, tienen interés en la actividad turística, para el siguiente segmento (21-40), es importante tener un empleo en su comunidad para no emigrar y tienen interés en la actividad turística. Por otra parte, las personas de 40 a 60 años desean aplicar sus conocimientos en el servicio de Alimentos y Bebidas y que existan empleos en la comunidad.

Los integrantes del grupo inicial se interesaron en formar parte del mismo debido a su inquietud de participar como prestadores de servicios turísticos de la comunidad. No fueron impuestos, elegidos o evaluados, se acercaron con un interés personal.

Estrategias de sensibilización:

a) Evolución de las actividades productivas en San Francisco Oxtotilpan

En la primera sesión el 01 de Marzo de 2014, a la que acudieron 15 de los integrantes de éste grupo, se habló en torno a la evolución de las actividades productivas en San Francisco Oxtotilpan con la finalidad de conocer la transición de las mismas en la localidad, las actividades productivas predominantes el perfil de cada uno de los integrantes del grupo así como la dinámica productiva familiar.

Lo anterior a efecto de que los participantes reflexionen por qué han

llegado a la situación de solicitar su inserción al turismo y ubicar las actividades que podrían desarrollar en el proyecto de turismo rural, tomando como punto de partida las actividades que desarrollan actualmente.

Como parte de la dinámica realizada, se abordaron las actividades económicas a que se han dedicado las familias en San Francisco Oxtotilpan a lo largo del tiempo, así como las que realizan en la actualidad. Se observa, cómo se mencionó anteriormente, que la comunidad es esencialmente agrícola y que la mayoría de las veces el hombre es quien siembra y cosecha, mientras, la mujer se dedica a las labores del hogar, sin embargo, en los últimos años, las mujeres también buscan desarrollarse profesionalmente y/o aportar ingresos a la economía familiar. Trece personas respondieron que sus abuelos se dedicaban a la agricultura, una a fabricar canastas y otra a tejer rebozos.

Respecto a la actividad desempeñada por los padres, la tercera parte continua realizando labores agrícolas, mientras otra tercera parte trabaja en la comunidad ya sea en la mina de arena, en la gasolinera o en un oficio, el resto se ha ido a trabajar a EU, a la ciudad de Toluca o al Distrito Federal, ya sea como obrero o desarrollando un oficio. El fenómeno de migración en la comunidad hacia otro país o a otra ciudad se ha originado debido a la falta de oportunidades de empleo en la comunidad.

Al abordar el tema de las profesiones u oficios de las personas que viven en la comunidad, se menciona que hay algunas enfermeras, contadores y licenciados. Los jóvenes tienen otras inquietudes y varios están estudiando en la cabecera municipal de Temascaltepec. Por otra parte, la mayor parte de la población adulta continua dedicándose a la actividad agrícola, pero los ingresos por la comercialización de los productos agrícolas (papa, maíz) no son suficientes y los productos resultantes de las parcelas son utilizados más bien para el autoconsumo, ya que las familias van creciendo y los padres permiten a sus hijos vivir en sus terrenos, por lo que cada día es menor el espacio para la siembra y mayor la cantidad de integrantes en la familia, lo que ha orientado a la comunidad a pensar en buscar otras actividades económicas, como la mina de arena, la gasolinera, el invernadero y ahora el turismo como alternativas económicas para disminuir la migración de los habitantes.

b) ¿Qué es el Turismo?

Esta sesión se realizó el 8 de marzo de 2014 con 17 asistentes. El objetivo fue explicar las características del turismo alternativo, su conceptualización, división y diferencias con el turismo tradicional y sensibilizar a los integrantes del grupo acerca de los impactos de la actividad turística.

Los asistentes, reflexionaron acerca de los impactos negativos y positivos del turismo y comentaron los riesgos que existen en su comunidad si no se planifica ésta actividad, como por ejemplo: “echar a perder sus recursos naturales”, “que venga mucha gente extraña a querer vivir o trabajar aquí”, “que se acabe el agua”, “que no aprecien nuestras tradiciones”...

Posteriormente, se explicó lo que es el turismo alternativo, las tipologías del mismo (turismo de aventura, ecoturismo y turismo rural), su conceptualización y las actividades factibles de realizarse bajo éste enfoque.

Las reflexiones realizadas durante la sesión permitieron a los participantes visualizar el desarrollo de la actividad en su comunidad y cambiar en algunos casos ideas iniciales, como la de “recibir toda la gente que se pueda”, o “construir lugares para que se queden los turistas”. Se apreció que el grupo, de manera general, se inclina por el cuidado y respeto de su patrimonio natural y cultural.

c. Patrimonio natural

La siguiente sesión se realizó el día 15 de marzo de 2014 con 20 participantes, giró en torno a los recursos naturales de la comunidad. Llevando a cabo un recorrido de identificación por la comunidad.

Entre los recursos naturales mencionados se encuentra el río (matawi), la zona boscosa (mapinu), Peña Blanca, (toxyewi), el espinazo del diablo, la laguna seca, las tres Marías y el árbol gigante. Estos recursos ya han sido descritos en el Diagnóstico Turístico.

d) Patrimonio Cultural

El 22 de Marzo se llevó a cabo la tercera sesión, con 18 asistentes, en la cual se realizó una presentación de lo que es identidad y los elementos que la conforman, posteriormente se identificaron los elementos identitarios de la comunidad y el sentimiento que les genera pertenecer a la etnia Matlatzinca. Se mencionó a los elementos de la cultura matlatzinca

como lo más representativo, conformada por la lengua, costumbres, tradiciones, gastronomía, danzas y leyendas.

Durante la plenaria se observa que los habitantes de la comunidad hace aproximadamente dos décadas, sentían cierta discriminación y por tanto dificultad para integrarse a “la sociedad”, es decir participar en actividades externas a su comunidad, para ello debieron hablar castellano y los padres comenzaron a dejar de enseñar a sus hijos la lengua matlatzinca, para que pudiesen asistir a la escuela y tener oportunidades.

Pero en los últimos 15 años las situación ha cambiado y ellos han visto el interés de las autoridades, investigadores, y estudiantes por su cultura, han recibido apoyos para el rescate de la lengua y de la indumentaria; lo que ha hecho que ellos mismos revaloricen su patrimonio, de forma tal que se están realizando esfuerzos para que los niños pequeños aprendan la lengua y por lo menos en ciertas festividades un grupo de mujeres usa la indumentaria matlatzinca.

Es posible afirmar que los asistentes sienten orgullo de pertenecer a la etnia matlatzinca, tienen interés por conservar usos y costumbres y visualizan al turismo como un medio de difusión de su cultura y oportunidades de empleo dentro de su comunidad.

En la comunidad de San Francisco Oxtotilpan, se encuentra gran riqueza en el patrimonio cultural intangible, ya que algunos de sus habitantes aún conservan la lengua matlatzinca, celebran ritos como el de realizar una visita al volcán para solicitar a sus deidades la lluvia, consumen alimentos y bebidas tradicionales como el charapi o el licor de zarza, realizan el ritual del baño prehispánico (temazcal) y conservan costumbres y tradiciones como el festejo de San Francisco de Asís que es la fiesta principal del pueblo, muestra clara de la cultura apropiada, reflejada en un sincretismo religioso que mezcla ritos ancestrales con una doctrina primeramente impuesta, que al mezclar rasgos de la etnia, se hizo propia.

Por lo tanto se observa de relevante importancia la gestión del patrimonio en la Comunidad de San Francisco Oxtotilpan, considerando sus tradiciones, alimentación y características identitarias, dada la riqueza cultural y la resistencia que han presentado a los largo del tiempo, apropiándose de nuevos elementos, innovando en su cultura, pero manteniendo su esencia y adaptándose al entorno político, económico y social.

f) Turismo Rural

El 29 de Marzo se reunieron 18 personas del grupo base, a las que se mostraron videos de como se está desarrollando el Turismo en otras comunidades indígenas y se comentó acerca de la visita que algunos habitantes de la comunidad, entre ellos, dos integrantes del grupo, realizaron a una comunidad de Oaxaca que presta servicios de Turismo Alternativo. Durante la visita, ellas observaron que la comunidad receptora, la cual vive del turismo, tenía varias actividades para los turistas en espacios (canchas de football y basquetball) que cuando no tenían uso turístico era utilizado como lugar recreativo para los habitantes, mayormente niños y adolescentes de la comunidad, lo cual les pareció muy positivo, también les pareció relevante que la actividad turística permitía dar empleo tanto a jóvenes, como adultos y también a personas mayores, que fungían como cocineras y artesanas, considerando que era una excelente oportunidad para las personas que ya no obtendrían otro tipo de empleo.

Posteriormente se realizó una plenaria para conocer la visión que tienen los integrantes del grupo, respecto a la forma en que les gustaría difundir su cultura y las actividades que les gustaría desarrollar en torno al turismo en su comunidad.

Las actividades propuestas tienen una estrecha relación con la etnia matlatzinca, permitiendo a los visitantes el conocer aspectos característicos de esta cultura, a través de un taller gastronómico donde prepararan charapi, licor de zarza y tamal de ceniza, taller de lengua, donde aprenderán algunas palabras en matlatzinca y el conocimiento de la indumentaria, así como de leyendas y cosmovisión de esta etnia y el ritual del temascal. Dentro del proyecto decidieron que se aplicarían estrategias de rescate y sustentabilidad de sus recursos naturales como generación de energía alternativa, la participación en actividades de siembra y de cosecha de productos locales y en las actividades cotidianas del vivero, tales como recolección de semilla, embolso y trasplante de árbol. Así como la oferta de alimentos típicos, elaborados con productos de la región, observación de flora y fauna, participación en talleres ecológicos, realizar tirolesa, escalada o rappel, complementándose con servicio de hospedaje, y acampado, todas estas actividades ofertadas de manera integral.

Durante la sesión se preguntó a los asistentes cuales actividades con-

sideraban que podrían desarrollarse en la comunidad con fines turísticos, teniendo como referencia los videos observados del cómo se realiza el turismo en otras comunidades indígenas, la plática sobre el turismo alternativo, los comentarios acerca de la visita a la comunidad oaxaqueña y el acompañamiento del investigador quien fungió como moderador y guía en ésta actividad, ellos propusieron en una dinámica de lluvia de ideas varias actividades que fueron consensuadas por el grupo.

A continuación se mencionan las actividades que los integrantes del grupo proponen, divididas en las diferentes modalidades del Turismo Alternativo:



Fuente: Elaboración propia con base en la opinión del grupo base.

Los integrantes del grupo, de acuerdo con los representantes del Comisariado ejidal, proponen que el nombre del Parque ecoturístico sea Matawi (Río), recurso natural representativo de la comunidad.

Las estrategias de sensibilización permitieron a los integrantes del grupo obtener una visión general de los que es el turismo alternativo, sus implicaciones y posibles impactos, compartieron su sentir acerca de su cultura y reflexionaron en torno a su participación dentro del proyecto turístico, todo lo anterior, es compartido en los hogares de cada uno y va generando una inserción consciente a la actividad turística.

2.3. Estrategias de desarrollo de capacidades

La información obtenida de manera directa de los integrantes del grupo aportó a la investigación datos que fundamentan la necesidad de continuar con el desarrollo de la propuesta que concuerda con los planteamientos mencionados en el apartado de revisión de literatura acerca de la gestión. En este sentido, María de los Ángeles Querol (2010), en su Manual de Gestión del Patrimonio Cultural afirma que después de conocer es necesario planificar, Bermúdez (2004) en su libro de Intervención del Patrimonio Cultural, Creación y Gestión de Proyectos menciona que después de la identificación, clasificación y diagnóstico se debe continuar con el diseño de una estrategia integral e integradora= planificar, mientras Secretaria de Estado para Asuntos Económicos del Perú (SECO, 2014) plantea necesaria una planificación y desarrollo del destino, en la cual se debe establecer el plan de trabajo o plan de acción del destino ejecutado por el ente gestor, en coordinación con los diferentes actores involucrados en la gestión, contemplando una agenda de corto, mediano y largo plazo. De esta manera se logrará consensuar estrategias, proyectos e inversiones turísticas que logren mejoras en infraestructura, desarrollo de capacidades y la competitividad del destino.

Dada la situación observada en el contexto real de la comunidad de San Francisco Oxtotilpan, en el que la infraestructura turística se construye rápidamente, el desarrollo de capacidades se visualiza como prioritario, puesto que los integrantes del grupo carecen de conocimientos básicos para otorgar un servicio turístico.

Con base en lo anterior, en el desarrollo de la planificación de estrategias de gestión del turismo rural en San Francisco Oxtotilpan, se procedió a implementar un programa elemental de desarrollo de capacidades, el cual, incluyó, calidad en el servicio al cliente, manejo higiénico de los alimentos y cómo desarrollar un plan de negocios. Considerando el avance en la construcción de la infraestructura turística y el interés de algunos grupos por visitar la comunidad, se realizó también un pilotaje como parte de la estrategia de desarrollo de capacidades de los integrantes del grupo base.

a) Curso Calidad en el servicio al cliente

Se inició con la etapa de las Estrategias de capacitación en abril de 2014. La investigadora impartió un taller de “calidad en el servicio al cliente”, para proporcionar a los integrantes del grupo, las herramientas básicas necesarias para la prestación de un servicio.

Durante éste taller, los participantes reflexionaron acerca de la importancia de ofrecer calidad en el servicio a los clientes o usuarios internos y externos, analizando los factores clave que le permitan conocer y utilizarlas herramientas necesarias para un servicio de calidad.

A través de la dramatización, observaron que no siempre es fácil el trato con el cliente y que ellos deben saber manejar situaciones tensas y apoyarse como equipo.

Es importante mencionar que en este proyecto no se trata de estandarizar, el servicio debe ser más directo y cálido, el desarrollo del turismo rural se basa en experiencias vivenciales y la convivencia con la comunidad receptora, enriquecida por el patrimonio natural y cultural de la misma.

b) Curso de Manejo Higiénico de los alimentos

Dada la temática, se solicitó el apoyo de una chef invitado por la consultora COCESI que impartió el curso de “Manejo higiénico de alimentos” en las instalaciones del restaurante.

En un taller posterior al curso, como complemento, en trabajo co-



laborativo con la investigadora, los integrantes del grupo conformaron un menú con alimentos tradicionales elaborados con productos de la región

El plantear de manera conjunta el menú fue un trabajo muy interesante, en el que las nuevas generaciones escucharon acerca de tradiciones y costumbres en torno a la comida, así como diversas formas de preparación de los alimentos tradicionales.

La importancia de plantear un menú con productos tradicionales a diferencia de un menú estandarizado, es lo que enriquece y otorga autenticidad a proyectos desarrollados desde la perspectiva comunitaria.

c) Curso de administración de empresas rurales.

Curso otorgado por la consultoría COCESI para otorgar elementos básicos a los integrantes del grupo inicial acerca de los departamentos básicos de una empresa.

En un ejercicio posterior de trabajo colaborativo con la investigadora se conformó un organigrama de la empresa, en el que cada uno de los integrantes del grupo colocó su nombre en el área que de acuerdo a sus conocimientos, habilidades e intereses le gustaría participar.

Plan de negocios

Como parte de las estrategias de desarrollo de capacidades, se realizó un Plan de Negocios con base en la información obtenida durante los talleres de sensibilización. El plan de negocios plantea los aspectos esenciales de un proyecto, se constituye como una fase de proyección y evaluación que se emplea internamente para la planificación de una empresa, reúne información acerca del mercado, aspectos técnicos, administrativos y financieros de la misma, usualmente debe estar en constante renovación y actualización, es una herramienta útil para conocer la viabilidad de un emprendimiento, ha sido un documento típico de análisis económico financiero sobre todo en el campo empresarial urbano.

Estos planes actualmente se han comenzado a cuestionar como una herramienta de planificación, sobre todo en proyecto o iniciativas innovadoras que no están instaladas en el campo convencional de las empresas capitalistas, por ejemplo, en el caso de los millenianns, jóvenes nacidos en los noventa, ven la vida a través de las pantallas conectadas y utilizan la tecnología para dar respuestas descriptivas a los problemas tradicionales, más que hacer un plan de negocios prefieren probar el producto en el mercado, no tienen miedo al fracaso y aprenden en la marcha. (El país, 2015)

En el caso de San Francisco Oxtotilpan, el planteamiento de gestión es una combinación entre una planeación tradicional y la construcción a través de la práctica de un proyecto en marcha, es decir, el presente plan de negocios se construyó de manera colaborativa, con el grupo de trabajo que operará el proyecto turístico en la comunidad receptora, lo que se aportó desde el papel de la investigadora fue sistematizar u orientar una problemática real y en constante evolución. El plan de negocios, en éste caso, es más que un recurso tradicional de planeación, una estrategia orientada al desarrollo de capacidades para la gestión del turismo rural en San Francisco Oxtotilpan, con el objetivo de que ellos tengan una visión integral de lo que conlleva el proyecto.

Conforme a la metodología investigación-acción, propuesta inicialmente en éste Trabajo terminal de Grado, como parte de la gestión se capacidades de los integrantes del grupo base, se trabajó en la realización de un Plan de Negocios para el Proyecto de Turismo Rural "Matawi", iniciando con la misión, visión objetivos del mismo, se hace una descripción general del negocio; la descripción de sus productos y servicios, y se realizan los estudios Técnico, de Mercado, Administrativo y Financiero, los cuales dan sustento a la propuesta.

En el estudio de mercado se aplicaron 120 cuestionarios, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la encuesta para el estudio de mercado, en primera instancia destaca el hecho de que existe un desconocimiento generalizado de la comunidad, lo cual puede verse como una oportunidad para promocionarla de la forma más conveniente, pues pocas personas conocen San Francisco Oxtotilpan.

Uno de los principales segmentos de mercado al que se desea acceder, es una población principalmente joven de 20 a 35 años, de clase media y media-alta, que por su perfil socioeconómico y cultural, tengan conciencia de protección al medio ambiente, interés por la cultura de los pueblos indígenas, gusto por el contacto con la naturaleza, preferencia por realizar actividades recreativas al aire libre, e interés y posibilidad de pernoctar más de una noche en el lugar.

Se observa que en promedio un visitante potencial está dispuesto a pagar \$1000 pesos por desarrollar todas las actividades propuestas, con hospedaje y alimentos incluidos.

De acuerdo al tipo de servicio, las características generales de los segmentos de mercados de los visitantes potenciales, serían las siguientes:

FIGURA 3. *Características generales de los segmentos*

Turismo Alternativo	Campamentos	Familiar
<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes que desean realizar actividades alternativas en contacto con la naturaleza • Conocimiento de cultura matlazinca. • Participación en actividades agrícolas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niños y adolescentes que participen en programas de integración, recreativos y/o educativos. • Vacacionales y para escuelas por día o por semana • Contacto con la naturaleza. • Realización de actividades de turismo alternativo. • Refuerzo de lo aprendido en las materias de ciencias naturales y ecología. • Conocimiento de la cultura matlazinca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Familias que busquen un espacio de convivencia y recreación • Que desean realizar actividades alternativas en contacto con la naturaleza • Conocimiento de cultura matlazinca. • Participación en actividades agrícolas

Se realizó un análisis de la competencia, diseño de logo, medios publicitarios y estrategias de marketing por segmento.

En el Estudio Técnico se describen las actividades a ofertar en el centro ecoturístico “Matawi”, así como el programa de prestación del servicio, se determina la capacidad de cada área y /o actividad, así como el desglose de costos de equipamiento e infraestructura y la distribución de áreas y propone realiza el análisis de precio.

En el estudio Administrativo se describen los puestos a generar en el Centro de Turismo Alternativo Matawi, completando un total de 24 empleos directos, mencionando el número de personan necesarias para el puesto, características, habilidades, conocimientos, funciones, temporalidad y sueldos. Se retoma el organigrama consensuado con la comunidad, se plantean las áreas básicas de una empresa: Comercialización, Producción, Administración, Compras, y Mantenimiento, se observa en el nivel jerárquico mayor a la Asamblea General de la comunidad, conformada por los propietarios ejidales y comunales de San Francisco Oxtotilpan. Así mismo se plantea el marco legal de la organización.

En el Estudio Financiero se realiza la proyección de ingresos aclarando que El centro turístico “Matawi” ofertará sus servicios de manera in-

dependiente, también se ha diseñado un paquete que incluye hospedaje, tres alimentos, todas las actividades de turismo de aventura, taller de educación ambiental, taller gastronómico, taller de lengua, ritual de temazcal y plática de cosmovisión.

Se proyecta en el primer año una venta de 60 paquetes por mes (\$1,200.00 c/u), lo cual puede ser en dos grupos de 30 por semana o diferidos en el mes, o compensarse con venta de actividades individuales para lograr la cantidad proyectada. Es importante considerar que el turismo alternativo no debe ser masificado, por lo que se prevé un aumento anual del 15% en ventas, considerando que puedan manejarse grupos escolares. El proyecto debe, mantener ventas mínimas de 60 paquetes mensuales en el primer año, las cuales pueden cubrirse con 2 grupos de 30 personas o con 15 visitantes por fin de semana. Previendo un aumento del 10% anual de las mismas, se observa que en el tercer año, se habría recuperado por parte del Comisariado Ejidal, la inversión inicial.

Prueba piloto

A efecto de continuar con la Metodología Investigación-Acción, en la cual se plantea la evaluación a través de una Prueba piloto, tomando como referencia el Plan de negocios y como técnica que permita apoyar al grupo inicial de prestadores de servicio turístico a aplicar el conocimiento adquirido, autoevaluar el aprendizaje y adquirir experiencia vivencial en la prestación de servicios turísticos

El Objetivo de la Investigación durante éste proceso es: Desarrollar una estrategia de gestión de los recursos patrimoniales que integre la participación directa de la comunidad y permita la adquisición de habilidades y conocimientos para la prestación de servicios turísticos.

Uno de los mercados a los que se intenta acceder con éste proyecto son jóvenes que desean realizar actividades alternativas en contacto con la naturaleza, tener conocimiento de cultura matlatzinca y ser partícipes de las actividades rurales cotidianas. Por tanto, la aplicación de la prueba piloto se llevó a cabo en el mes de septiembre de 2014, (los días 12 y 19) con la participación de 45 alumnos de la Facultad de Turismo y Gastro-

CUADRO 2. Programa Actividades Prueba Piloto Turismo Rural en San Francisco Oxtotilpan.

<i>Hora</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Responsable</i>
8:00	Salida de la ciudad de Toluca	Transporte de la Ciudad de Toluca a San Francisco Oxtotilpan (Salida del edificio de Rectoría).	
8:45	Recibimiento	Bienvenida en lengua matlatzínca	Sra Rosa y Don Toño
		Desayuno	Guías: Oyuki: Tierra: Janí Paco y Daniel: Agua: Tawi Vicente: Aire: Nijinupi
9:30	Inicio caminata a Centro ecoturístico	Identificación de las características físico-geográficas, y reconocimiento de recursos naturales, entre otros aspectos.	Los guías van describiendo las características generales de la comunidad y respondiendo dudas de los visitantes.
10:30.-11: 00	Invernadero	Recorrido participativo al área de conservación forestal (invernadero) para el reconocimiento de los recursos locales	Explicación: Rebe, Miguel y Araceli
11:00. 11:30	Taller gastronómico	Muestra de los alimentos locales típicos y participación en la preparación de los mismos y degustación de algunos.	Gastronómico: Andrea, Rosalba, Liz
11:30.12:00	Taller Cultura	Plática sobre costumbres y tradiciones locales	Sra. Rosa, Don Toño y Vicente,
12:00	Descenso a comunidad (Temazcales)		
13:00. 14:00	Temazcal	Interacción con la comunidad y participación en ritual de Temascal,	Lourdes, Antonia, Rosa
14:00-16:00	Comida	Comida de productos típicos de la comunidad.	Doña Mari
16:00 17:00	Plática con los integrantes de la comunidad.	Ejercicio participativo de sensibilización sobre propuestas y resultados de proyectos turísticos locales con base en los recursos naturales y culturales. Conocimiento directo de las expectativas sobre la actividad turística que tiene la comunidad (aplicación de instrumentos)	Todos los integrantes del grupo

nomía, en cada ocasión, quienes realizaron la visita en complemento a las Unidades de Aprendizaje de Gestión del Patrimonio Natural y Formulación y gestión de Proyectos Turísticos.

La visita se organizó en conjunto con el grupo inicial de trabajo, cuyos integrantes decidieron de acuerdo a gustos y preferencias la actividad en la que deseaban participar, se planearon las actividades, los tiempos y los insumos necesarios para cada actividad, así como el responsable (s) de cada grupo y acción programada.

Al final de la visita comida se realizó un ejercicio de interacción entre los integrantes del grupo piloto y los visitantes, en la cual intercambiaron ideas acerca de su emprendimiento turístico, expresando de ambas partes su la experiencia y resultados de la visita.

Cabe mencionar que en cada visita asistieron 45 alumnos quienes pagaron una cuota mínima de \$250 pesos, los cuales se canalizaron en los insumos y pago de servicios. Generando en la comunidad una derrama económica de aproximadamente \$18,300 por ambas visitas.

FOTO 2. *Fotografía. Prueba piloto*



Fuente: Archivo personal

Discusión general

La comunidad originaria de San Francisco Oxtotilpan tiene una densidad cultural importante, son portadores de la herencia de la cultura matlatzinca desde hace más de 500 años, además cuentan con una gran riqueza natural en su territorio.

Aunado a lo anterior durante el diagnóstico se obtuvieron datos que diferencian a ésta comunidad, como son su capacidad organizativa y de emprendimiento, la cual se refleja en la iniciativa de gestionar un proyecto turístico. En éstas condiciones la investigación se articuló con la necesidad de acompañamiento a través de la investigación-acción para dicho proyecto, ya que se han observado otras comunidades que de igual forma reciben apoyo financiero y una vez construida la infraestructura, los habitantes son ajenos a la misma, no saben administrar ni operar empresas turísticas y por tanto estas infraestructuras generalmente son subutilizadas y no consiguen los objetivos finales en beneficio de la comunidad receptora.

En la zona de estudio, se encontraron condiciones tanto favorables como desfavorables. En el caso de las primeras, por ejemplo se constató la existencia de un tejido humano dinámico que permite el desarrollo de iniciativas, constan de un patrimonio natural y cultural importante. En el segundo caso, existen bajos niveles de formación del factor humano, escasa planificación, migración, bajos ingresos y falta de empleo por tanto se reveló imperante considerar estas condiciones como punto de partida para la gestión de un proyecto de turismo rural.

En San Francisco Oxtotilpan existe la necesidad de incrementar el ingreso y bienestar material dadas las condiciones observadas. En éste contexto el turismo rural se presentó como una opción viable mediante el uso de recursos patrimoniales con el objetivo de que los beneficios fuesen fundamentalmente sociales, orientados a la comunidad y bajo el control de los actores comunitarios enfocándose al desarrollo local con enfoque solidario.

Se observó y se identificó en la comunidad una necesidad de información acerca de lo que es el turismo, las implicaciones positivas y negativas que conlleva, el objetivo del mismo y los lineamientos de su aplica-

ción; de sensibilización a quienes serán prestadores de servicios, acerca del respeto y cuidado de la naturaleza, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y su revalorización, difusión y preservación del patrimonio cultural (de relevante importancia en la comunidad) y de formación, que contribuya al desarrollo de capacidades organizativas, administrativas y operativas a través del fortalecimiento de las redes de acción colectiva.

Por tanto, la estrategia metodológica para el abordaje de éste caso consistió en lo que se conoce como investigación-acción que consideró varias fases:

1. Diagnóstico a través de un análisis situacional de los recursos, atractivos y bienes patrimoniales de la comunidad de San Francisco Oxtotilpan:

Resultando que esta comunidad cuenta con bienes patrimoniales naturales y culturales importantes, los cuales pueden ser potencialmente turísticos. La cultura matlatzinca presenta elementos como el idioma, la vestimenta, costumbres y tradiciones dignos de preservar y difundir, el entorno natural es de suma importancia en la comunidad y ha sido preservado dada la cosmovisión de los habitantes, que tienen un respeto ancestral por la naturaleza.

En San Francisco Oxtotilpan, el capital social existente en la comunidad, a efecto de ésta investigación, representa un factor primordial para el estímulo de las prácticas cooperativas, la inclusión intergeneracional y de género, potencializando las habilidades individuales, ya que son los habitantes quienes tendrán que afrontar los impactos del desarrollo turístico en su territorio, por tanto, son ellos quienes deben definir las formas productivas y asociativas, así como el manejo de su patrimonio.

Los habitantes dentro de sus procesos organizativos y como actividades productivas en razón de su cultura, por varias generaciones se centraron en la agricultura y cultivo de traspatio, sin que ello reflejara un desarrollo económico o movilidad social ascendente, por lo que decidieron diversificar sus actividades económicas, una opción reciente para ello es a través de un proyecto de desarrollo turístico.

Se observó que no existe una concientización acerca de los impactos que puede tener el turismo y que la comunidad no cuenta con elementos que le permitan organizar, difundir ni operar un proyecto turístico, por lo tanto se diseñaron e implementaron estrategias de gestión del turismo rural.

2. Diseño e implementación de estrategias de gestión de turismo rural:

a) Estrategias de información:

A través de una convocatoria abierta, se integró el grupo inicial de trabajo, el cual está conformado en su mayoría por jóvenes que se encuentran estudiando, pero también se encuentran personas adultas respetadas en la localidad, es un grupo dinámico y participativo que se encuentra en un proceso de apropiación del proyecto turístico.

b) Estrategias de sensibilización:

Respecto a la cultura, desde un principio los integrantes del grupo se detectó que observan relevantes sus costumbres y tradiciones, pero ahora consideran imprescindible el preservarlas y difundirlas.

Las estrategias de sensibilización aplicadas significaron cambios en la visión que tenían inicialmente los integrantes del grupo base, dado que se otorgó información referente a los impactos tanto positivos como negativos del turismo, observándose un cambio en la imagen inicial de la actividad que tenían los habitantes, con una idea de masificación y actividades “como en La Marquesa” a un proyecto cuyo fundamento básico sea la conservación y difusión de su patrimonio cultural, enmarcado en actividades de turismo rural y de corte alternativo, en general, se generó una visión de condicionar las actividades turísticas a efecto de proteger el medio ambiente.

c) Estrategias de desarrollo de capacidades:

El desarrollo de capacidades como estrategias de gestión del turismo rural, permitió el fortalecimiento del recurso humano como punto neurálgico de la actividad turística, otorgando herramientas a los habitantes de la comunidad, interesados en convertirse en prestadores

de servicios, para insertarse de manera consciente y paulatina al desarrollo de la actividad turística.

Como parte de la organización para la implementación del proyecto se derivó un plan de negocios, el cual se conformó de manera colaborativa bajo la visión de los integrantes del grupo piloto, incluyendo los elementos tradicionales de un plan de negocios, pero enfatizando el desarrollo de capacidades organizativas para la gestión del turismo rural en San Francisco Oxtotilpan, de forma tal que se tenga una visión integral de los elementos que conlleva el proyecto.

Se llevó a cabo una Prueba Piloto, para fortalecer y evaluar el desarrollo de capacidades, la cual permitió a los integrantes del Grupo Piloto, prepararse operativamente, autoevaluar su desempeño, vivir la experiencia de otorgar un servicio turístico y detectar debilidades propias y del grupo, así como verificar si la idea que tenían de la actividad turística era correcta y realizar propuestas de mejora.

El planteamiento del Turismo Rural en San Francisco Oxtotilpan, se gestó de manera colaborativa con la comunidad, desde la conformación del grupo inicial de trabajo, la sensibilización del mismo, el desarrollo de capacidades a través de los cursos de capacitación (que por cuestiones de tiempo se reconoce fue extremadamente básica), la propuesta del plan de negocios así como la aplicación de la prueba piloto se trabajaron de manera conjunta, intentando no imponer, no estandarizar y no excluir a quienes serán los realmente afectados con los impactos ya sean positivos o negativos, de un proceso de desarrollo turístico en la localidad.

Los habitantes han comenzado apropiarse del proyecto, la prueba es que, dado que en marzo del presente año la comunidad, de manera independiente, recibió un grupo, con el que desarrolló un programa bastante parecido al aplicado en la prueba piloto, pero incluyendo algunas otras actividades, como senderismo y recolección de hongos, ya que este grupo pernoctó en las cabañas.

El que la comunidad ya haya recibido visitantes de manera independiente refleja el fortalecimiento de capacidades que obtuvo el grupo base a través de la aplicación de estrategias de gestión, puesto que difícilmente

hubiesen recibido visitantes de la forma que lo hicieron de no haber existido esta experiencia previa.

Conclusiones

La comunidad originaria de San Francisco Oxtotilpan, ubicada en el Estado de México posee una densidad cultural importante, ya que son los últimos herederos de la etnia matlatzinca. En su devenir histórico, existen rasgos que sobresalen: es una comunidad con capital social, con instituciones que subsisten, con formas productivas específicas, y recursos naturales enmarcados en la enorme riqueza cultural, otorgada por la preservación de costumbres y tradiciones ancestrales. El turismo rural puede presentarse como una opción de desarrollo para esta comunidad originaria, bajo la condicionante de que sean los habitantes de la misma, quienes decidan la de manera consciente y paulatina al desarrollo de la actividad turística mediante la acción social, con un enfoque solidario.

En las comunidades indígenas con interés en implementar proyectos turísticos, es importante construir infraestructuras pero es indispensable desarrollar capacidades que les permitan apropiarse de dichos proyectos, con base en sus propios recursos, en su visión como etnia, y en las actividades productivas que desarrollan, de forma tal que el turismo logre ser un complemento de su desarrollo, no una imposición o un problema social.

La gestión del patrimonio debe ser un proceso integral, el cual inicie con un diagnóstico, establezca un plan con líneas de acción precisas, que permitan incrementar el ingreso y bienestar material mediante el uso de recursos patrimoniales (naturales y culturales) en donde los beneficios sean fundamentalmente sociales, orientados a la comunidad y bajo el control de los actores comunitarios enfocándose al desarrollo local y a la economía solidaria.

La aplicación de estrategias de información, sensibilización y desarrollo de capacidades aportó elementos que permitieron la apropiación de un proyecto turístico por parte de una comunidad que a pesar de tener interés en la puesta en marcha del mismo, y presentar un fuerte ca-

pital social, no presentaba capacidades de organización de actividades turísticas, administrativas ni técnicas para ofrecer un servicio de ésta índole.

Las estrategias aplicadas son el inicio de un proyecto turístico viable en la comunidad de San Francisco Oxtotilpan, para que dicho proyecto se consolide es necesario tal como lo plantea la investigación acción, evaluar de manera cíclica, planificar, aplicar estrategias de mejora y evaluar nuevamente, de forma tal que es posible dar continuidad a este proyecto, buscando lograr que los habitantes de la comunidad sean gestores del turismo rural de forma integral.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la investigación-acción-participativa*. Lumen-Humanitas.
- Bermúdez, A., Arbeloa, J. V. M., & Giralt, A. (2004). *Intervención en el patrimonio cultural: creación y gestión de proyectos*. Síntesis
- Borboa, R, A., 1999. Temascaltepec, Monografía Municipal. Toluca, México: Gobierno del Estado de México / Instituto Mexiquense de Cultura.
- CDI, 2009, Matlazincas_ Información etnográfica. http://www.cdi.gob.mx/index.php?id=602%3Amatlazincas-&format=pdf&option=com_content&Itemid=62
- CDI (2014) Programa especial de los pueblos indígenas 2014-2018
- CNCA, (2009) Guía para la gestión de proyectos culturales .Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile
- Coraggio, J. L. (2011). Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital. *Abya Yala, Quito*.
- GACETA MUNICIPAL, Órgano oficial de difusión del H. Ayuntamiento de Temascaltepec, México 2013 - 2015
- Flores, R. G., & Ramírez, C. P. 2010. Adaptación al mercado en San Francisco Oxtotilpan, México.
- García H., A., 2004. Matlatzincas, Pueblos Indígenas del México Contemporáneo. México: Comisión Nacional para el Desarrollo de

los Pueblos Indígenas / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

INEGI, Censo Poblacional Proyección 2010

Korsbaeck L. (2011). La política en San Francisco Oxtotilpan. *Revista mexicana de*

Monterroso S., Zizumbo V. (2009). La reconfiguración neoliberal de los ámbitos rurales a partir del turismo: ¿Avance o retroceso?. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, Mayo-Agosto, 133-164.

Muñoz, O. H., & Lema, M. H. (2013). El papel de los municipios colombianos en la planeación y gestión del desarrollo local: sus fundamentos teórico-conceptuales. *Revista Tendencias*, 2

Pérez, S. (2010). El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural. *Agronomía Colombiana*, 28(3) 507-513. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180320698018>

Pike, A., Rodriguez-Pose, A. and Tomaney, J., (2006). *Local and Regional Development*. New York: Routledge.

Plan de Desarrollo Municipal Temascaltepec, 2013-2015

Querol, M.A. (2010). *Manual de Gestión del Patrimonio Cultural*. Akal SECO, 2014, Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos, Destinos del Perú, iniciativa apoyada por la Cooperación Suiza – SECO en convenio con Mincetur y PromPerú y ejecutada por Swisscontact

Thomé O. H., (2008). Turismo rural y campesinado, una aproximación social desde la ecología, la cultura y la economía. *Convergencia*, 15(47), 237-261.

Yanza V., (2012). Diseño de un modelo de desarrollo ecoturístico comunitario en la zona rural de Coroneo, sur de Gto. *Revista electrónica de Divulgación de la Investigación*. Junio-noviembre.