

# Factores estratégicos de los proyectos de turismo rural en el municipio de Tlaquiltenango Morelos, México, y su situación actual\*

Strategic Factors of Rural Tourism Projects in the Town of Tlaquiltenango, Morelos, Mexico, and their Current Situation

Facteurs stratégiques des projets de tourisme rurale à la municipalité de Tlaquiltenango Morelos, au Mexique, et sa situation actuelle

Gabriela Arellano Marquina\*\*, Óscar Alpuche Garcés\*\*\*, María Cristina Saldaña Fernández\*\*\*\*, Francisco García Matías\*\*\*\*\*

Recibido: 2012-12-16 // Aceptado: 2012-12-18 // Evaluado: 2013-02-20 // Publicado: 2013-06-30

Cómo citar este artículo: Arellano Marquina, G., Alpuche Garcés, O., Saldaña Fernández, M. C., y García Matías, F. (2013). Factores estratégicos de los proyectos de turismo rural en el municipio de Tlaquiltenango Morelos, México, y su situación actual. *Ambiente y Desarrollo*, 17(32), 97-111.

Código SICI: 0121-7607(201301)17:32<97:FEPTRT>2.0.TX;2-I

## Resumen

El presente trabajo analiza los factores estratégicos de siete proyectos y empresas de turismo rural en el municipio de Tlaquiltenango Morelos, México, a partir del estudio de caso. Los resultados muestran que la atención a las diez variables, es desigual y contrastante, por ejemplo: el cuidado del ambiente y la administración; el manejo de los recursos de uso común, y la participación y el liderazgo; la normatividad y la competitividad; el mercado y planeación; soporte institucional y apropiación del territorio. En suma, el turismo rural en este municipio, es una fuente constante de empleo por su dotación y calidad de recursos de agua y paisajes abundantes; por esta razón, la categoría ambiental es la más sobresaliente frente a la categoría organización, en la cual la variable administración es la menos atendida.

**Palabras clave:** factores estratégicos, proyectos de turismo rural, desarrollo local.

**Palabras clave descriptores:** administración turística, turismo-aspectos sociales, desarrollo participativo, Tlaquiltenango (México).

---

\* Este artículo es el producto del trabajo de investigación "El turismo rural como propuesta de desarrollo local en el municipio de Tlaquiltenango Morelos" desarrollado por Gabriela Castellanos en su tesis doctoral.

Email: arellano\_gaby@yahoo.com

\*\* Maestra en Ciencias en Desarrollo Rural y catedrática de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) y estudiante de doctorado en Ciencias Agropecuarias y Desarrollo Rural de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Dirección: Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos México. Email: arellano\_gaby@yahoo.com

\*\*\* Doctor en Antropología y profesor investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Agropecuarias. Email: oscaral8@hotmail.com

\*\*\*\* Doctora en Ciencias Antropológicas y profesora investigadora del Centro de Investigación en Biodiversidad y Conservación (CIByC), UAEM. Email: mcryss24072000@yahoo.com.mx

\*\*\*\*\* Doctor en Educación Agrícola Superior y Profesor Investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Agropecuarias. Email: fgarmat@yahoo.com.mx

## Abstract

The present paper analyses strategic factors of seven rural tourism projects and businesses in the town of Tlaquiltenango, Morelos, Mexico, based on the respective case study. Results show that attention paid to each of the ten variables is unequal and contrasting. Examples of them are: care for the environment and administration; regulation and competition; common resources management; market and planning; institutional support and land appropriation. Rural tourism in this town is a constant source of employment due to the quality and number of its water resources and landscapes; for this reason, the environment category is the most outstanding comparing it to the organisation category, in which the administration variable is the least attended to.

**Key words:** Strategic Factors, Rural Tourism Projects, Local Development.

**Key words plus:** Tourism-management, tourist-social aspects, participatory development, Tlaquiltenango (Mexico).

## Résumé

Cette étude analyse les facteurs stratégiques de sept (7) projets et les entreprises de tourisme rural à la municipalité de Tlaquiltenango Morelos, au Mexique, à partir de l'étude de cas. Les résultats montrent que l'attention aux dix (10) variables est inégale et contrastante, par exemple; le soin de l'environnement et l'administration. La gestion des ressources d'usage commun, et la participation et le leadership; la normativité et la compétitivité; le marché et la planification; l'appui institutionnel et l'appropriation du territoire. En somme, le tourisme rural dans cette municipalité est une source constante d'emploi pour sa dotation et la qualité des ressources d'eau et des paysages abondants; Pour cette raison, la catégorie environnementale face à la catégorie d'organisation dans laquelle la variable administration est la moins satisfaite, est la plus remarquable.

**Mots-clés:** Facteurs stratégiques, projets de tourisme rural, développement local.

**Mots-clés descripteur:** Administration du Tourisme, Tourisme social, Développement participatif, Tlaquiltenango (Mexique).

## Introducción

Desde hace varias décadas, en América Latina las áreas rurales han dejado de ser consideradas únicamente como espacios destinados a sustentar la producción de alimentos. Hoy, se les concibe y percibe como espacios multifuncionales en los que pueden convivir diversas actividades que se desarrollan de manera simultánea, entre ellas la producción alimenticia es solo una más, otra es la de las prestaciones de servicios para el ocio y el turismo siendo éstas las que mayores perspectivas generan (Capristo, 2006).

De acuerdo con Garduño et al. (2009), el turismo rural es considerado como una alternativa de desarrollo que: a) puede generar empleo para los campesinos en su propia comunidad, b) diversifica la oferta turística, c) contribuye a la conservación del patrimonio natural y cultural de las regiones desfavorecidas económicamente, d) otorga valor a los recursos locales que se encuentran en manos de productores, en su mayoría en áreas ejidales, organizados en cooperativas o asociaciones comunales. El autor menciona también que tener la posibilidad de ofrecer un servicio turístico partiendo de las potencialidades de su comunidad les permite activar la economía local redistribuyendo los ingresos y beneficios generados, democratizando su economía y siendo éste un mecanismo de inclusión y diversificación de actores de la economía local que funciona como eje generador del desarrollo.

Siguiendo a Mollinedo (2008), el turismo rural se puede ubicar como una posibilidad de Empleo Rural No Agrícola (ERNA) y López-Guzmán (2009), asegura por su parte que ofrece oportunidades en pequeña escala para generar puestos de trabajo, sobre todo para las mujeres, que debe ser una actividad complementaria, pero nunca sustitutiva, de la agricultura. Vogel (2004), coincide en que el turismo se perfila como una vía natural para el desarrollo de las zonas rurales, sobre todo de las más desfavorecidas, aprovechando los recursos del agro no solo como materia prima para la industria sino también como factor de atracción para los visitantes.

El turismo rural abre amplias perspectivas para la innovación y para potenciar el capital social comunitario con que cuenta, es decir, “el conjunto de conocimientos colectivos, prácticas, técnicas productivas y formas de cooperación ancestrales que generan eficiencia económica y que han asegurado la supervivencia secular de un grupo social” (Maldonado, 2005, p. 4).

En varios países de América Latina, el turismo es una de las actividades de servicios que más ha crecido en los últimos diez años, sobre todo en áreas rurales en donde ha presentado mayor crecimiento anual (20% frente al 7,5% del turismo masivo) (Dieckow, 2002). Se pronosticaron para el 2010, 1000 millones de turistas, y para el 2020 unos 1600 millones. Solamente en 20 años la cifra aumentará de 700 a 1600 millones (Urquiza, 2010).

En México, el turismo rural se centra principalmente en una demanda de las clases medias y bajas, sus características no corresponden al modo de producción turística hegemónica, permanece y se fortalece a partir de instancias gubernamentales y de las mismas comunidades a través de sus formas de organización. Los servicios turísticos que se ofrecen, se han establecido a partir de las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales de las propias comunidades, generando recursos para el desarrollo general de su economía. Desde esta perspectiva, se han organizado internamente de acuerdo con sus posibilidades, poniendo énfasis en sus valores culturales de vida y, a partir de ellos, han organizado su trabajo y recursos para consolidarse como formas de organización colectiva que permiten hacerle frente a la pobreza en la que cayeron cuando se comenzaron a aplicar las políticas de ajuste estructural de corte neoliberal (Garduño et al., 2009).

La Secretaría de Turismo a través del Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales (FONAES) inició en 2001, el apoyo al turismo rural y al agroturismo, desarrollando el programa “Pueblos Mágicos” el cual tuvo como objetivo principal la revaloración del patrimonio histórico y cultural, impulsando a comunidades típicas y pequeñas ciudades que reflejaran un modo de vida tradicional o con características especiales. Actualmente, los estados que más apoyan el turismo de naturaleza son: Puebla, Hidalgo, Veracruz, San Luis Potosí, Oaxaca, Michoacán y Chiapas (ADTS, 2009).

Actualmente, las políticas públicas que apoyan al turismo rural como actividad económica y el desarrollo de proyectos y empresas en comunidades rurales están contenidas principalmente en el

marco del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PLANADE), el gobierno federal, elaboró dentro de su plan sectorial la Estrategia Nacional para el Desarrollo Sustentable del Turismo y la Recreación en las Áreas Protegidas de México con su respectivo programa, en él se establece el Acuerdo de Coordinación Interinstitucional para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza integrado por 15 diferentes instancias como son: la Secretaría de Turismo (SECTUR), la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO), la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), la Comisión de Agua y Medio Ambiente (CEAMA), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), entre otras (ADTS, 2009).

A través de esta serie de documentos puede apreciarse que el panorama que se vislumbra es que este turismo es un factor dinamizador en las economías rurales; sin embargo, no ha logrado realmente ser un foco de desarrollo desde las instituciones, sino más bien, son resultado de sus redes familiares, religiosas, sociales y formas de propiedad, fundándose en la tradición e identidad de los habitantes, constituyéndose en cooperativas, grupos y asociaciones de manera voluntaria donde se adquieren compromisos que se refuerzan por la confianza otorgada a los sujetos. De esta manera, “ellos conciertan entre los actores sociales públicos y privados sin perder el control de su organización y sus acuerdos” (Garduño et al, 2009, p. 24).

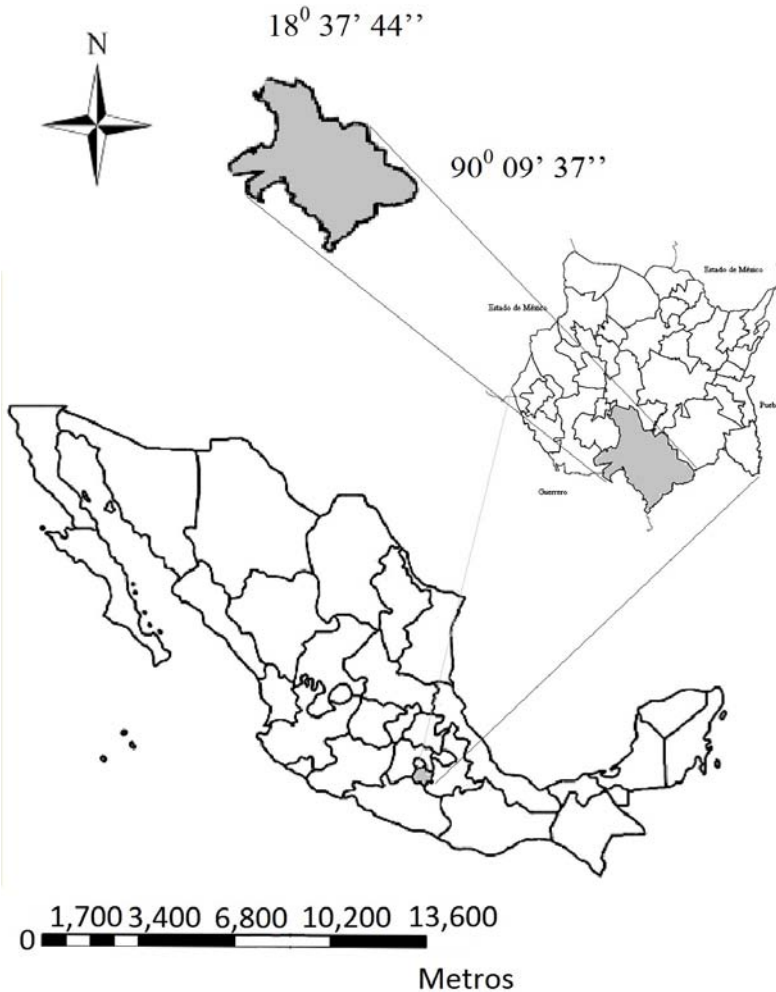
El estado de Morelos (ver Figura 1), cuenta con una extensión total de 4,958.2 km<sup>2</sup> con cinco áreas naturales protegidas. Así mismo, en la entidad se ubican 204 núcleos ejidales con alrededor de 55.000 campesinos y 33 núcleos comunales con aproximadamente 10.000 comuneros. Esto habla de una realidad socioambiental que tiene en el turismo rural un fuente potencial para el desarrollo de proyectos productivos (González, 2002). En esta entidad, el turismo rural está conformado en una red de proyectos comunitarios en los diferentes municipios, destacando centros ecoturísticos, centros piscícolas, parques recreativos, haciendas, campamentos y balnearios rústicos (ADTS, 2009). Las políticas públicas que apoyan a estos proyectos, están contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo 2007- 2012 del estado de Morelos, el cual contiene el Programa Integral para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza en Morelos 2009.

El municipio de Tlaquitenango tiene una superficie aproximada de 581,77 Km<sup>2</sup>. Políticamente está dividido en 21 localidades, la mayoría de ellas están incluidas en la Reserva de la Biosfera Sierra de Huautla la cual se encuentra ubicada en la cuenca del río Balsas y abarca parte de los municipios de Tlaquitenango, Puente de Ixtla, Tepalcingo, Ciudad Ayala y Jojutla, Morelos, cuenta con una superficie de 59.310.650 hectáreas y cuyos principales objetivos de creación fueron la conservación de los recursos que presenta esta área constituyéndose en un rico reservorio de especies endémicas en México con una amplia representatividad de ecosistemas. Es una de las reservas de Selva Baja Caducifolia más extensa del país y cuenta con programas de desarrollo sustentable que benefician a las poblaciones inmersas dentro de la reserva (ADTS, 2009).

Basados en esa riqueza, se impulsaron proyectos de turismo rural en las localidades con mayor potencial del municipio, apoyados por el gobierno municipal. En algunos casos, los proyectos prosperaron hasta convertirse en pequeñas empresas, en otros, nunca pudieron iniciar y otros más se encuentran actualmente en una especie de estancamiento. Es por eso que el presente trabajo de investigación se realizó con la intención de responder a la siguiente pregunta de estudio: ¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito, estancamiento o fracaso de los proyectos de turismo rural? Esta pregunta llevó a la formulación de la siguiente hipótesis: el turismo rural puede ser una alternativa para el desarrollo de las comunidades rurales, en la medida en que se identifiquen y potencien los factores estratégicos fundamentales que permitan la implementación de proyectos viables y pertinentes.

Al tratar de responder a esta pregunta, y cuando se quiso conocer las lecciones aprendidas en experiencias similares de otros proyectos no se encontraron patrones a seguir.

Durante la revisión de literatura se encontró el trabajo realizado por Dieckow, (2002), quien hace un análisis de los factores de gestión clave para la incursión comunitaria y el éxito en el agroturismo, en su tesis de doctorado en administración, misma en la que se enfocó únicamente en aspectos de tipo administrativo o de gestión. En general afirma que “los factores clave de éxito de las empresas son diversos y complementarios. Son atributos o actividades de la organización que se relacionan tanto con



**Figura 1:** Ubicación del estado de Morelos y del municipio de Tlaquiltenango

Fuente: ArcGis 9.0

la oferta, el contexto y la competencia como con aspectos más estratégicos y de planificación” (Dieckow, 2002, p. 105).

En ese trabajo, la misma autora reconoce que la actividad turística está influenciada por factores de tipo económico, político, social y medioambiental, sin llegar a determinarlos ni analizarlos. Los autores que se citan a continuación, proporcionan aportes que contribuyen al estudio de factores o dimensiones que tienen un peso específico importante en la comprensión de la actividad turística.

Carvajal (2011) opina que el desarrollo de un territorio se concibe en relación a cuatro dimensiones básicas: económica, sociocultural, ambiental y política. Estos factores se refieren a las dimensiones principales de cualquier proyecto local. El mismo autor considera que nuevas formas de pensar, actuar, organizarse, liderar y participar son necesarias para ajustarse a los cambios de las economías de cada país y así poder enfrentar los retos de la globalización.

De manera semejante, López-Guzmán (2009) señala que la promoción del desarrollo turístico

en zonas rurales de áreas desfavorecidas de países en vías de desarrollo depende de diferentes factores de carácter social, político, económico y ambiental, menciona también que es necesario incluir a la comunidad local en la planificación y en la gestión de la actividad turística porque son parte del producto turístico. Por su parte, Romero (2006), considera indispensable que cada persona del medio rural debe hacerse protagonista de su propio desarrollo, valorando sus recursos y protegiendo su identidad de amenazas externas, aprovechando al máximo las ventajas que le proporciona el conocimiento de su hábitat y de las potencialidades de sus valores. Propone que para realizar este planteamiento deben establecerse elementos previos como la formación de recursos humanos, la participación en la toma de decisiones y en la gestión, así como la elaboración de un modelo de desarrollo específico que integre las ventajas comparativas respecto a otros territorios y a las particularidades propias del medio social. Link (2006) menciona que para que esto ocurra, los habitantes de las comunidades rurales deben apropiarse de manera colectiva de los recursos territoriales, lo que marca su identidad reforzando de esta manera los territorios.

Contreras (2006) asegura que dentro de los mercados, la competencia con empresas grandes, exige a las más pequeñas, aumentar su productividad y calidad del producto. Por su lado, Solari y Pérez indican que la relación turismo y desarrollo local se basa en la participación social que permite decantar y acumular capital social y simbólico e identidad territorial, añadiendo además, la institucionalidad local y el quehacer político, provocando, según estos autores, la paulatina competitividad, lo que constituye “un proceso concatenado de una multivariedad de factores que se retroalimentan de modo sinérgico para generar un proceso virtuoso y equitativo de desarrollo del sistema local” (Solari, 2005, p. 52).

Frente a esta panorámica se considera que si se desea elaborar proyectos de turismo rural pertinentes para las comunidades con potencial, éstos deben incluir los aspectos mencionados por los diferentes autores, como son los de organización, sociales, ambientales, políticos y económicos debido a que son los que permitirán un desarrollo integral de las actividades del mismo y se espera que redunden en beneficios para las comunidades involucradas.

## Materiales y métodos

El trabajo de investigación se realizó en el municipio de Tlaquiltenango, al sur del estado de Morelos, México. Se analizaron siete proyectos/empresas cuyo criterio de selección se basó en que son los más destacados y se encuentran vigentes. Estos fueron: el campamento Zapata, la exhacienda de San Jacinto Ixtoluca, el centro campestre El Astillero, y los balnearios rústicos Las Huertas, Los Cascabeles, Las Tortugas y Los Manantiales.

En el aspecto metodológico se parte del estudio de caso de carácter descriptivo y se basa en Martínez (2006)<sup>1</sup> y Maldonado (2005) en términos de privilegiar variables e indicadores con capacidad explicativa y además, se recurre a Rojas (2009) en referencia al análisis sistémico que parte de dimensiones para visualizar nexos en unidades jerarquizadas a distintos niveles, lo que nos proporciona un planteamiento operativo de análisis que acota, pero ubica estratégicamente aquellos factores y sus conexiones, que poseen un valor explicativo importante para el entendimiento de la dinámica de la actividad turística. Las fuentes primarias de información fueron las responsables de cada proyecto o empresa utilizados como informantes clave a quienes se aplicó un cuestionario de 152 preguntas derivadas de las diez variables o factores elegidos. Estos cuestionarios se aplicaron en tres etapas diferentes, conforme se fue obteniendo la confianza de los informantes. Se consultaron también estadísticas y documentos de instituciones oficiales como fuentes secundarias. Con las respuestas obtenidas se realizó un análisis de contenido del cual emergieron los indicadores y para contabilizarlos y analizarlos se usó el paquete

1 Respecto a su propósito, las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

Excel, mediante el cual a través de presencias (1) y ausencias (0), se transformó la información de cualitativa a cuantitativa para ser contada y graficada.

**Tabla 1**  
Factores analizados

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>VARIABLES</i>
Económica.	Mercado y Competitividad.
Organización.	Planeación y Administración.
Social.	Liderazgo-participación y Apropiación del territorio.
Ambiental.	Manejo de Recursos de uso común y Cuidado del Ambiente.
Política.	Soporte institucional y Normatividad.

Fuente: elaboración propia

## Resultados

El estado actual que presentan los proyectos o empresas seleccionadas, en relación a su vigencia, se encuentra en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
Vigencia de los proyectos y empresas

<i>CASOS DE ESTUDIO</i>	<i>CARACTERÍSTICAS</i>	<i>SITUACIÓN ACTUAL</i>
Las Huertas	Balneario rústico privado	En desarrollo <sup>2</sup>
Los Manantiales	Balneario rústico privado	En desarrollo
Las Tortugas	Balneario rústico ejidal	En desarrollo
Los Cascabeles	Balneario rústico ejidal	En desarrollo
Ex Hacienda Ixtoluca	Centro campestre ejidal	Desarrollo detenido <sup>3</sup>
Campamento Zapata	Centro campestre ejidal	Desarrollo detenido
El Astillero	Centro campestre privado	Desarrollo detenido

Fuente: elaboración propia

- 2 Se considera en desarrollo el hecho de que sus actividades actualmente generan ganancias para los participantes y se están autofinanciando en su crecimiento.
- 3 Se considera desarrollo detenido cuando no están generando ganancias, solo pueden pagar el salario de un mínimo de participantes pero siguen ofreciendo servicios al turismo.

A partir del análisis de los cuestionarios aplicados se obtuvo la siguiente información:

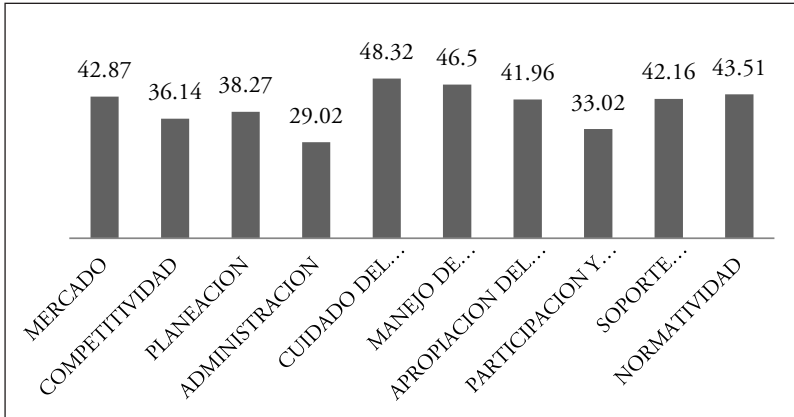
**Tabla 3**  
Factores analizados

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>INDICADORES (#)</i>	<i>EJEMPLOS DE INDICADORES</i>
Económica	Mercado	7	Servicios, clientes, formas de promoción, medios de difusión, afluencia, permanencia, etc.
	Competitividad.	10	Autopercepción, costos de admisión, innovaciones, originalidad del servicio, etc.
Organización.	Planeación.	21	Programación de actividades, análisis FODA, capacitación, recursos disponibles, etc.
	Administración.	13	Empleos constantes, selección del personal, organización, alternancia de actividades, etc.
Ambiental.	Cuidado del ambiente.	17	Manejo de recursos, conocimientos sobre áreas naturales protegidas, estrategias de conservación, etc.
	Manejo de recursos de uso común.	17	Uso colectivo de los recursos, socialización de (los) recursos, respeto de reglas internas y externas, supervisión y sanciones, etc.
Social.	Apropiación del territorio.	18	Origen de los participantes, sentimiento de arraigo, preservación de la cultura, relación con otros municipios, etc.
	Liderazgo y participación	17	Beneficios y perjuicios a la comunidad, participación por género, participación en la empresa, etc.
Política.	Soporte institucional.	24	Conocimiento sobre planes y programas de turismo, confianza en las Instituciones, apoyos recibidos, efectividad de apoyos, etc.
	Normatividad.	11	Conocimiento sobre leyes relacionadas, certificación de procesos, Sanciones por incumplimiento, etc.
TOTALES: 5		10	155

Fuente: elaboración propia



De toda la información obtenida en los cuestionarios, en el presente artículo se considera solamente la relacionada con la identificación de los factores estratégicos de los proyectos y el grado de atención que cada factor o variable recibe actualmente. La figura 2 muestra los resultados alcanzados.



**Figura 2:** Porcentajes obtenidos en cada variable analizada

Fuente: elaboración propia

La situación de los diferentes factores o variables estudiadas en el conjunto de los siete proyectos en el momento de la investigación era la siguiente:

**Cuidado del ambiente:** esta variable resultó ser la más atendida (48,32%). Todos los proyectos y empresas estudiadas consideran importante la conservación del ambiente, promueven su cuidado y conservación a través de la capacitación de su personal. Saben lo que es una reserva o área ecológica protegida. Practican las estrategias de conservación más comunes como son la separación de basura, el uso de fosas sépticas y el reciclado del agua, para esto utilizan plantas tratadoras y realizan el análisis de calidad de manera periódica. Además, conocen las leyes relacionadas con la conservación del ambiente pero consideran que el gobierno no las aplica de manera efectiva.

**Manejo de recursos de uso común:** es la segunda variable más atendida (46,5%). Los grupos estudiados mencionaron que no existen problemas con el resto de la comunidad o municipio para el uso de los recursos, saben que se encuentran en un área de reserva, por lo tanto, hay supervisión y sanciones para los infractores de las reglas establecidas y son respetuosos de ellas. Tampoco hay problemas relacionados con el manejo de los recursos al interior de los grupos, mencionaron que entre todos vigilan el orden. Ellos consideran que el manejo de forma colectiva es el más adecuado para administrarlos. Todos los grupos comparten los recursos naturales y los servicios con el resto de la comunidad; en el caso de los proyectos comunitarios, la manera como los socializan es ofreciéndolos de manera gratuita en los días festivos como el 10 de mayo (Día de las madres) o 30 de abril (Día del niño), en el caso de los balnearios privados, comentaron que colaboran con la comunidad haciendo aportes en especie cuando les solicitan ayuda para alguna necesidad de la comunidad. En relación con la socialización al interior de los grupos, se distribuyen pases gratuitos de manera equitativa para cada socio, quienes comparten con familiares o amigos.

**Normatividad:** esta variable resultó ser la tercera más atendida con un 43,51%. El 85% de los grupos sabe de la existencia de leyes, normas y reglamentos relacionados con el turismo rural, y las aplican en el desarrollo de sus actividades sobre todo las relacionadas con las áreas naturales protegidas. Saben que hay sanciones por el incumplimiento de éstas y opinan que las autoridades no son eficientes

en su aplicación. Ningún proyecto o empresa está certificado en algún proceso. De la misma manera, dijeron conocer las diferencias entre lineamientos, estrategias y programas de desarrollo. El 57% de los casos mencionó conocer las guías de desarrollo de proyectos turísticos, pero, no las utilizaron para su propio proyecto o empresa.

**Mercado:** ocupó el cuarto lugar con 42,87%. Los servicios que más se ofrecen son: alimentos, campamento, albercas y hospedaje, seguidos por otros como tienda, tirolesa y senderismo. Su principal característica es que son rústicos y en algunas ocasiones los servicios se ofertan en paquetes. En más del 70% de los casos, los principales clientes son familias y grupos de origen nacional aunque también reciben turismo extranjero. La mayor afluencia del turismo es por temporada. Los medios de difusión y la forma de promoción se realiza a través de Internet en la mayoría de los casos, pero se han olvidado de formas alternativas como la radio, la televisión, los volantes, trípticos o carteles, observándose que la promoción a nivel local y regional está desatendida.

**Soporte institucional:** ocupó la quinta posición con 42,16% de la atención de los proyectos o empresas. Todos los grupos manifestaron conocer los planes y programas relacionados con el turismo rural, sin embargo, solo la mitad de ellos tienen la percepción de que las autoridades y los funcionarios son personas accesibles catalogándolos como funcionales. Reconocieron los apoyos recibidos en el pasado y en la actualidad, —como los consideran insuficientes— les gustaría recibir más de las instituciones oficiales. Solo 71% de los proyectos y empresas conoce instituciones internacionales que apoyan el turismo rural y están interesados en trabajar con ellas.

**La apropiación del territorio:** ocupó la sexta posición con 41,96%. El indicador con el porcentaje más alto está relacionado con el sentimiento de arraigo que los participantes tienen hacia su territorio y su trabajo, ya que el 100% de los casos analizados mencionaron que sienten aprecio y arraigo por su comunidad y municipio, ya que opinaron que es importante preservar la cultura porque da identidad, raíces y sentido de pertenencia a la gente por lo que debe transmitirse a las nuevas generaciones. El 57% de los entrevistados contestó que conocen la historia de su municipio y que son originarios de la comunidad en que se desarrolla su trabajo. Un 71% de los grupos maneja conocimientos de tipo cultural en el desarrollo de sus actividades —relacionados con la historia— y los utilizan a través de visitas guiadas. El 85% de los grupos tienen relaciones de tipo económico con otras comunidades o municipios y conocen bien los principales problemas que aquejan a la suya como son la falta de agua, de empleo y de vías de comunicación. En cuanto a sentimientos de exclusión, los balnearios privados mencionaron haberse sentido excluidos en alguna ocasión principalmente por falta de apoyo de las autoridades municipales, sin embargo, ellos consideran que nunca han excluido a nadie.

**Planeación:** obtuvo la séptima posición con 38,27%. En la mayoría de los proyectos o empresas no hubo una planeación en forma ni iniciaron con un proyecto como tal; por esta razón, la definición de conceptos como misión o visión, fortalezas y debilidades no están bien establecidos, aunque tienen muy claros sus objetivos y expectativas, lo que crea un balance entre los indicadores más altos y los más bajos. Las empresas privadas como Las Huertas, Los Manantiales y El Astillero carecieron de un proyecto inicial, de asesorías y de financiamiento, por lo tanto, crecieron y se mantienen de acuerdo con sus posibilidades de autofinanciamiento; sin embargo, generan empleos para la gente de la comunidad en que están ubicados y la de los alrededores.

La mayoría de los grupos mencionaron que el objetivo principal de su proyecto es la generación de empleos, su misión es llegar a consolidarse como empresa, su visión es ser una empresa sustentable, y sus principales fortalezas son los recursos naturales con que cuentan y la unión de los integrantes de los grupos. Como la principal debilidad resaltaron la falta de financiamiento. Aunque algunos de ellos recibieron capacitación en relaciones humanas, faltó acompañamiento o seguimiento ya que los conflictos internos causan serios problemas de comunicación. En cuanto a las metas por alcanzar, piensan innovar sus servicios ofreciendo senderos demostrativos, y mencionaron que, no están sustituyendo

sus actividades originales sino que las complementan debido a las características de temporalidad del turismo. Un 70% reconoció que sus expectativas están cumplidas a la fecha y no están interesados en asociarse con nadie, también mencionaron que su personal maneja conocimientos especiales y que estos son adquiridos a través de una capacitación periódica.

**Competitividad:** ocupó la octava posición con 36,14%. Todos los grupos estudiados consideran a su proyecto o empresa como un buen negocio pues además de generar autoempleo les brinda la posibilidad de obtener ganancias. Más del 85% de los proyectos ofrecen los mismos servicios todo el año. Más del 70% de los casos se consideran como una empresa y no como un proyecto, piensan que la competencia no les afecta porque las características de sus servicios y la infraestructura son diferentes entre sí, aun cuando se dedican a la misma actividad. En los proyectos más recientes o los que menos servicios ofrecen, el principal problema que tienen para innovar es la falta de financiamiento. El 57,14% de ellos tienen identificados a sus competidores aunque no los ven como tales, aunque consideran que para superarlos les hace falta mejorar la promoción de sus servicios y mayor oferta de los mismos. Solo el 14% de los grupos basa sus actividades en infraestructura histórica. El factor que los ha hecho competitivos hasta ahora son los precios accesibles que establecen con base en la infraestructura que tienen y los servicios que ofertan, es decir, a mayor servicio e infraestructura requerida mayor es el costo de admisión, y viceversa.

**Participación y liderazgo:** este factor obtuvo la novena posición con el 33,02%. En el caso de los proyectos comunitarios (ejidales) la invitación a participar en la actividad turística, provino de las autoridades municipales y se realizó a través de las asambleas abiertas. Los grupos organizados recibieron apoyos económicos por parte de instituciones oficiales como la Secretaría de Turismo, SAGARPA, CONAFOR y CONANP pero no recibieron asesoría ni capacitación al inicio de sus actividades. En el 28% de los casos iniciaron 56 socios y actualmente quedan 16 lo que indica una alta deserción. Los principales motivos para esa situación fueron los conflictos al interior de los grupos y la falta de ingresos en el inicio de las actividades debido a que el trabajo o faenas no eran remuneradas, pero fortaleció su identidad, su pertenencia, el arraigo a sus territorios, y sobre todo, su convicción para dedicarse a la actividad turística. Consideran que el turismo es una actividad que pueden desempeñar tanto hombres como mujeres, el resto opinó en porcentajes menores sobre las ventajas del trabajo de la mujer en la actividad ya que consideran que son más atentas y tienen mejor actitud al atender a la gente. El 57% de los casos no acepta el ingreso de nuevos socios debido a lo avanzado de su trabajo o por cláusulas en sus actas constitutivas o estatutos. La renovación de sus directivas es diferente de grupo a grupo pero cuando lo hacen todos participan, o al menos la mayoría. En algunas ocasiones, han tenido participación de personas externas para la solución de algún problema. El 85% mencionó que nunca han tenido problemas de ningún tipo con el turismo. Más del 70% de los grupos considera que los principales problemas que enfrenta el turismo actualmente son la falta de seguridad y la crisis económica.

**Administración:** obtuvo el promedio más bajo con 29,02% de atención. En el 57% de los casos, la forma en que están organizados para su administración es en cooperativas con organigrama, solamente las empresas privadas cuentan con administradores con formación profesional, el resto tienen organigrama pero sus integrantes no cuentan con conocimientos especializados, y algunos van rotando los puestos por lo que difícilmente llegan a capacitarse en todas las áreas. Los proyectos que cuentan con administradores y gerentes, son ellos quienes organizan las actividades, en los que no, son los socios quienes lo hacen según las prioridades y no de manera planificada, por tanto existe cierta forma de improvisación. La mayoría de los proyectos o empresas cuentan con un promedio de entre 19 y 25 trabajadores. El 71% de los grupos ocupan el mismo número de trabajadores todo el año. Seleccionan a su personal con base en sus habilidades.

Aunque los empleos son constantes, estos varían en número dependiendo de la temporada así que los obliga a seguir alternando sus actividades con las tradicionales. Los problemas que enfrentan actualmente están relacionados con la falta de señalización, la inseguridad en general de la zona y la

falta de financiamiento. La solución a estos problemas dependerá de cada grupo según sus prioridades, pero, en general, será buscando financiamiento. El 85% de los proyectos o empresas mencionaron que sus precios o servicios se mantienen sin cambio durante todo el año. El 42% tienen en promedio nueve años de antigüedad.

De la agrupación de los datos obtenidos de las variables se obtuvo la siguiente información, con relación a las categorías.

**Tabla 4**  
Porcentaje obtenido por cada categoría en orden decreciente

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>PROMEDIOS POR CATEGORÍA (%)</i>
Ambiental	Cuidado del ambiente	47,41
	Manejo de recursos de uso común	
Política	Soporte institucional	42,83
	Normatividad	
Económica	Mercado	39,50
	Competitividad	
Social	Apropiación del territorio	37,49
	Liderazgo y participación	
Organización	Planeación	33,64
	Administración	

Fuente: elaboración propia

La categoría más atendida en los proyectos es la Ambiental con 47,41%, seguido por el aspecto Político con 42,83%. En tercer lugar, se está atendiendo el aspecto Económico con un 39,50%, seguido por el Social con 37,49%. Finalmente, el aspecto menos atendido es la Organización con 33,64%.

## Discusión de resultados

El conjunto de resultados descritos, dan cuenta de hallazgos importantes que hacen viable la hipótesis de trabajo y la metodología planteada y recogen los aportes de varios autores que se mencionan al principio del trabajo y muestran relieves específicos significativos del turismo rural en un territorio del sur del estado de Morelos. Se agrupan las opiniones conceptuales de varios autores citados, entre ellos: a) aprovechar los recursos potenciales; b) la valoración de los recursos en el territorio; c) la necesidad de proteger la identidad y construir un modelo de desarrollo específico; d) la actividad turística en el ámbito rural, diversificar y ampliar fuente de ingresos, en otras palabras el ERNA; e) oportunidad de incorporación laboral de la mujer; f) tomar en cuenta a la comunidad local; g) los participantes se constituyen en protagonistas de su propio desarrollo; h) incremento paulatino de la competitividad en la medida de la sinergia de factores estratégicos; i) la actividad es multidimensional; j) la necesidad de apropiación y participación en la toma de decisiones; y, k) el manejo colectivo de recursos.

Es importante anotar, como muchos de los aspectos mencionados expresan características complementarias o hacen mayor énfasis en algunos factores que se consideran fundamentales para potenciar el turismo rural. En este sentido, los resultados descritos en el apartado anterior, muestran claramente la presencia de varios elementos estratégicos y complementarios en los proyectos turísticos citados.

Si hacemos un contraste jerarquizado entre las premisas anteriores y los elementos que nos proporcionan el contenido de las respuestas de los informantes clave, se puede observar una atención desigual entre variables y una interrelación notable entre ellas. Así, las variables, cuidado del ambiente y el manejo de recursos de uso común de la categoría ambiental, aunado a las variables de apropiación del territorio y el liderazgo y la participación de la categoría social, sobresalen de modo preponderante en virtud de las fortalezas y ventajas comparativas que les proporciona el hecho de situarse en la Sierra de Huautla, donde hay flora, fauna y paisajes abundantes, y la participación de los establecimientos turísticos son concomitantes con su entorno natural, y esto se refleja en la demanda constante del servicio (mercado) y en el apego a la normatividad vigente.

Otro hecho social no menos importante, es la historia y el origen común de los trabajadores de las siete empresas indicadas, que dan cuenta de la apropiación de su territorio y su identidad cultural; por ello, las comunidades rurales son consideradas en la socialización de sus recursos. En este sentido, la incorporación laboral de la mujer ha sido creciente, de tal forma que, ahora ocupan la mitad de los empleos que han sido creados; lo que refuerza la percepción de que el turismo proporciona oportunidades a todos. En este tenor, la actual visión ha funcionado como objetivo central en la gestión de iniciativas por parte de actores sociales, que han culminado en la organización de proyectos turísticos en el municipio de Tlaquiltenango, Morelos.

Otro aspecto relevante es el soporte institucional, en relación a diversos apoyos que han recibido estas empresas, del sector turístico gubernamental, desde su inicio (nueve años en promedio). No obstante, manifiestan que el acompañamiento no ha sido el adecuado. En efecto, otros autores sostienen que las agencias gubernamentales no establecen compromisos reales con los pobladores de las áreas rurales (Garduño et al., 2009, pp. 11 y 26) y en la promoción de la actividad turística se limitan a cursos de capacitación y guías esquematizadas de diseño de proyectos, —que no respetan las pautas de aprendizaje de las comunidades—, lo que desde su interpretación no ha frenado la pobreza, y los apoyos otorgados son insuficientes y no dejan de ser paliativos.

Cabe destacar que los grupos no solo manifestaron su participación y liderazgo cuando decidieron dedicarse a la actividad turística con respecto al resto de la comunidad, sino, además, lograron organizarse y mantenerse unidos durante las etapas de mayor fragilidad o de crisis del proyecto como fue al inicio de sus actividades y que sigue manifestándose, particularmente, en los proyectos cuyo desarrollo se encuentra detenido.

Los problemas desde el inicio de los proyectos, fueron la falta de vías de comunicación al exterior y al interior de los grupos, los problemas de desconfianza y de relaciones humanas. Los problemas de comunicación se resolvieron con el tiempo mediante la mejora de infraestructura de la carretera; en el caso de los problemas al interior de los grupos no han podido ser resueltos los desacuerdos y desconfianzas hasta el grado de provocar la ruptura de los grupos o su estancamiento, incluso, desde el punto de vista legal. Esta situación no es la misma en todos los grupos ni sigue un patrón de antigüedad. Desde este escenario, se deduce que, ante las dificultades internas que se presentan en los grupos estudiados, no existe un vector de resolución del conflicto. Este aspecto se comparte con lo que señala Dieckow (2002, p. 187) en relación a la “falta en general de una estrategia, objetivos, visión y reconocimiento de los factores clave de éxito”, o bien, con respecto a dichos grupos, se carece de lineamientos que permitan identificar los factores que impiden su desarrollo.

Retomando la hipótesis de trabajo, se puede considerar que los factores estratégicos se han clarificado, esto es, el nexos del análisis de resultados y sendos contrastes expuestos, apuntan y hacen inteligible el turismo rural, para los casos examinados: el sujeto constituye el eje central en torno al cual se aprovechan los recursos existentes a partir de su identidad cultural y territorial, se organizan y gestionan socialmente, con ello hacen viable su economía a través de sus ventajas comparativas y transitan por un camino propio, no exento de vaivenes, a través del cual, acceden a niveles de bienestar rural, en constante redefinición.

## Conclusión

En el municipio de Tlaquiltenango, el turismo rural se desarrolla a través de las actividades de grupos organizados que utilizan los recursos naturales de la zona como el agua, la flora y la fauna, además de la infraestructura histórica.

El turismo rural puede ser una estrategia de desarrollo económico para reducir la pobreza en las comunidades rurales del municipio de Tlaquiltenango ya que cuenta con numerosos atractivos naturales y culturales y la afluencia turística es permanente debido a su cercanía con la capital del estado Morelos y con el Distrito Federal, capital del país, al que puede considerarse como el mayor consumidor de servicios.

De los diez factores seleccionados como estratégicos para el desarrollo de los proyectos, el cuidado del ambiente es el más atendido mientras que el administrativo es el que menos atención recibe. El bajo porcentaje alcanzado en factores como el administrativo, el de liderazgo y participación, la competitividad y la planeación, están relacionados con la falta de capacitación en estos temas desde el inicio de sus actividades. En otras palabras, a pesar de los pocos apoyos recibidos, la planeación y la administración deficiente y la carencia de capacitación, las empresas y los grupos estudiados se han ganado un lugar indudable en su presente y futuro inmediato.

El análisis con enfoque sistémico de los diferentes ámbitos que conforman la actividad turística en comunidades rurales nos muestra que, tanto el cuidado del ambiente como el aspecto político y el económico son importantes para el desarrollo de los proyectos que se propongan, pero el aspecto organizativo y el social son fundamentales para que estos se consideren viables y pertinentes, ya que de la atención y cuidado que se tenga en estos dos factores, dependerán los impactos de mejora en las condiciones de vida no solo de los integrantes de los proyectos sino de la comunidad, del municipio y del territorio en general.

## Referencias

- Asesores en Desarrollo Turístico Sustentable (ADTS) S. C. (2009). Programa de Acciones. Estudio de gran visión para el desarrollo del turismo de naturaleza del estado de Morelos. *SECTUR*.
- Capistro, M. (2006). *Turismo rural y capacitación triangulación entre estado local, universidad y población rural*. Centro de Estudios Sociales de América Latina (CESAL). Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil. Argentina.
- Carvajal, B. A. (2011). *Desarrollo local. Manual básico para agentes de desarrollo local y otros actores*. Málaga España, 235 p.
- Conteras, R. (2006). Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. *Encuesta nacional de micronegocios INEGI*, 289 pp.
- Dieckow, L. (2002). Factores de gestión claves para la incursión comunitaria y éxito en el agroturismo. [Tesis de doctorado]. Facultad de Ciencias Económicas U.N.a.M. Argentina.
- Garduño, M. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable*, 17.
- González, M. (2002). *Turismo rural, agroturismo y ecoturismo*. Centro de Investigaciones Biológicas de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México, pp. 9-10.
- Linck, T. (2006). La economía y la política en la apropiación de los territorios. *ALASRU. Análisis Latinoamericano del medio rural*. Nueva época. El Debate teórico rural contemporáneo, 3, 251-286.
- López-Guzmán (2009). Desarrollo socioeconómico de las zonas rurales con base en el turismo comunitario. Un estudio de caso en Nicaragua. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 6(62), 81-97.
- Maldonado, C. (2005). Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. *Documento de trabajo núm. 73*. Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS). Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.
- Martínez, C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 1657-6276.
- Mollinedo, S. (2008). *La incidencia del empleo no agrícola y la educación para el trabajo en el proceso de desarrollo rural guatemalteco*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Investigación
- Rojas, H. P. (2009). Entre lo ideal y lo real; ¿Los cambios en los enfoques propuestos de turismo rural sostenible desde la Organización de las Naciones Unidas contribuirían al desarrollo rural territorial? *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 62 (6), 145-171.
- Romero, J. (2006). Diferentes miradas conceptuales del desarrollo rural en los últimos 50 años. *Revista ALASRU*. Nueva época. Análisis latinoamericano del medio rural, 3, 287-316. Asociación Latinoamericana de Sociología Rural. México: Universidad Autónoma Chapingo.
- Solari, V. (2005). Desarrollo local y turismo: relaciones, desavenencias y enfoques. *Economía y Sociedad*, julio-diciembre, 16(10), 49-64. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, México.
- Vogel, M. L. (2004). Turismo rural Modalidad Agroturismo: una alternativa de desarrollo. *Anuario de Estudios en Turismo*, 4(3), Facultad de Turismo, Universidad Nacional de Comahue, Neuquén - Argentina,