



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ**  
FACULTAD DEL HÁBITAT  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DEL HÁBITAT CON ORIENTACIÓN TERMINAL EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS

Tema

**“MODELO SOCIAL PARA FORMULAR PROYECTOS  
DE TURISMO ALTERNATIVO EN MINAS VIEJAS, S.L.P.”**

Tesis para obtener el grado de Maestro en  
Ciencias del Hábitat en Administración de la Construcción y Gerencia de Proyectos.

Presenta

**JORGE MARTÍNEZ RAMOS**

Postulante

**DR. FELIPE DE JESÚS GONZÁLEZ GALARZA**

Asesor

**DR. JORGE EDGARDO BORJAS GARCÍA**

**M. EN ARQ. JUAN CARLOS AGUILAR AGUILAR**

Sinodales

Octubre de 2010.

## Agradecimientos.

*Y a cada paso que doy algo me voy dejando,  
a cada paso que doy el túnel es más largo...*

Natalia Jiménez  
La 5ª Estación

A mi familia, porque es su apoyo, su comprensión y su cariño lo que me ha hecho llegar hasta donde estoy. Gracias papás por su ejemplo, gracias hermano por tu compañía.

A mis maestros, por todo lo que pude aprender de ellos dentro y fuera de las aulas. Me da gusto reconocer sus enseñanzas, sus inquietudes y su visión de la investigación, leyendo entre líneas este trabajo.

A mi asesor, Dr. Felipe de Jesús González Galarza, por irme guiando durante este trabajo y descubrirme un mundo de posibilidades en la investigación y sus procesos.

A mis sinodales, M. en Arq. Juan Carlos Aguilar Aguilar y Dr. Jorge Edgardo Borjas García, por el interés que pusieron en este proyecto y las valiosas correcciones y recomendaciones que no dudaron en hacerme.

A la comunidad de Minas Viejas y a todas las personas que colaboraron con este trabajo durante el proceso de investigación. Muy especialmente a Reynaldo Almazán Prado por hacer las veces de contacto, de guía y de amigo, y mostrar un genuino apoyo e interés en esta investigación.

## Contenido.

Agradecimientos.....	2
Contenido.....	3
Índice de anexos.....	4
Índice de figuras.....	5
Resumen.....	6
Palabras clave.....	7
Introducción.....	8
Capítulo 1. Hacia un turismo alternativo en Minas Viejas, S.L.P.....	11
1.1 Antecedentes.....	13
1.1.1 Perspectiva del turismo en México.....	14
1.1.2 Turismo en San Luis Potosí: reto, objetivo y estrategia.....	15
1.2 Planteamiento del problema.....	16
1.2.1 Preguntas de investigación.....	18
1.2.2 Objetivos de investigación.....	19
1.3 Justificación de la investigación.....	19
Capítulo 2. El Turismo Alternativo y sus proyectos.....	24
2.1 El turismo alternativo.....	25
2.1.1 Definición del turismo.....	25
2.1.2 Turismo y sustentabilidad.....	28
2.2 Los proyectos de turismo alternativo.....	31
2.2.1 Los proyectos turísticos y el desarrollo comunitario.....	31
2.2.2 Ciclo evolutivo de los proyectos.....	37
2.3 La gestión de los proyectos de turismo alternativo.....	40
2.3.1 La visión administrativa de los proyectos.....	40
2.3.2 La gestión social de los proyectos.....	44
Capítulo 3. Minas Viejas, un caso en concreto .....	49
3.1 Metodología de la investigación realizada .....	50
3.2 Minas Viejas: la comunidad y su contexto.....	53
Capítulo 4. Análisis y resultados.....	57
4.1 La zona de estudio.....	58
4.2 Los proyectos actuales.....	64
4.3 La formulación de los proyectos.....	69
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	88
Referencias.....	93
Anexos.....	97

## **Anexos.**

<b>Apéndice A.</b> .....	98
Cartografía I. <b>Minas Viejas en el municipio de El Naranjo. Primer acercamiento</b>	
<b>Apéndice B.</b> .....	99
Cartografía II. <b>Identificación de la comunidad en los planos de municipio.</b>	
<b>Apéndice C.</b> .....	100
Cartografía III. <b>Deslinde ejidal para la comunidad de Minas Viejas.</b>	
<b>Apéndice D.</b> .....	101
Cartografía IV. <b>Mapa topográfico de la comunidad de Minas Viejas.</b>	
<b>Apéndice E.</b> .....	102
Cartografía V. <b>Mapa de uso de suelo en la comunidad de Minas Viejas.</b>	
<b>Apéndice F.</b> .....	103
Cartografía VI. <b>Mapa del uso potencial de suelo en la comunidad de Minas Viejas.</b>	
<b>Apéndice G.</b> .....	104
Tabla I. <b>Financiamiento de la CONAFOR para proyectos de turismo alternativo.</b>	
<b>Apéndice H.</b> .....	105
Tabla II. <b>Financiamiento de la SAGARPA para proyectos de turismo alternativo.</b>	
<b>Apéndice I.</b> .....	106
Tabla III. <b>Financiamiento de la SEDESOL para proyectos de turismo alternativo.</b>	
<b>Apéndice J.</b> .....	107
Tabla IV. <b>Programa de Financiera Rural para proyectos de turismo alternativo.</b>	

## Figuras.

Figura 1. Dinámica de los escenarios del proyecto. ....	21
Figura 2. Modelo organizacional para la autoridad en la comunidad rural. ....	37
Figura 3. Proceso de gestión de proyectos de turismo alternativo. ....	47
Figura 4. La cascada de Minas Viejas en El Naranjo, S.L.P. ....	59
Figura 5. El nacimiento del río Minas Viejas en El Naranjo, S.L.P. ....	60
Figura 6. El paredón de la ex hacienda en El Naranjo, S.L.P. ....	60
Figura 7. Procesos artesanales como recurso turístico. ....	62
Figura 8. Proyecto para habilitar el acceso a la cascada. ....	66
Figura 9. Proyecto de las cabañas frente a la taquilla. ....	68
Figura 10. Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿Cómo llegó a Minas Viejas? ....	73
Figura 11. Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿Primera vez en Minas Viejas?....	73
Figura 12. Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿Regresaría a Minas Viejas? ....	74
Figura 13. Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿La visita fue lo que esperaba? ..	75
Figura 14. Porcentajes de respuesta a la calificación para la visita a Minas Viejas. ..	76
Figura 15. Unidad organizacional para el turismo alternativo en la comunidad. ....	82

## **Resumen.**

El tema central de esta investigación sobre la formulación de proyectos de turismo alternativo en la comunidad rural, es la visión. Minas Viejas, en El Naranjo, San Luis Potosí, se toma como zona de estudio. Aquí, se busca identificar los recursos turísticos con que cuenta la comunidad y, valorar la visión que, sobre turismo alternativo, tienen tanto sus habitantes, como sus autoridades, sus visitantes e inversionistas del sector turístico.

Para ello, se recurre a un enfoque inductivo, con la aplicación de técnicas cualitativas, pues se busca conocer comportamientos, pensamientos y condiciones presentes en la comunidad, con respecto a la formulación de proyectos de turismo alternativo.

La investigación señala los recursos turísticos que se identificaron en Minas Viejas, describe el proceso de gestión que actualmente siguen los proyectos turísticos en la comunidad, y expone una forma en que los actores sociales presentes en Minas Viejas se pueden integrar como organización para trabajar en el sector turístico.

## **Palabras clave.**

### **Área.**

*Gestión de proyectos turísticos.*

### **Sub área.**

*Formulación de proyectos de turismo alternativo.*

### **Caso de estudio.**

*La formulación de proyectos turísticos en la comunidad de Minas Viejas, S.L.P.*

### **Disciplina.**

*Gerencia de Proyectos.*

### **Línea de investigación.**

*Actores sociales involucrados en la formulación de los proyectos.*

### **Tema.**

*Modelo social para formular proyectos de turismo alternativo en Minas Viejas.*

### **Subtema.**

*Herramienta metodológica para la formulación de proyectos turísticos en la comunidad rural.*

## **Introducción.**

La formulación de proyectos es la etapa inicial por la que las alternativas para aprovechar los recursos turísticos identificados en las comunidades, surgen como propuestas y toman forma como proyectos que, siguiendo un proceso de gestión, deberán probar su factibilidad y conveniencia en términos técnicos, de mercado y financieros (Hernández, 1983; SECTUR, 2004b). En las comunidades rurales, esta etapa de formulación, que da inicio a la gestión de los proyectos turísticos, presenta ciertos problemas particulares.

Aquí, el turismo alternativo resulta ser la modalidad más viable para aprovechar los recursos naturales con que se cuenta, y éste implica: conocer a fondo en qué consiste el turismo alternativo, sus implicaciones y sus impactos en la población de destino; entender el ciclo de desarrollo de sus proyectos y cuál es el proceso que se sigue para la gestión de tales proyectos; hacer énfasis en la etapa de formulación dentro de la gestión de los proyectos, y precisar quiénes son los actores que participan en esta formulación, actores que van a seguir trabajando dentro del proceso de gestión de los proyectos y van a experimentar los impactos de los proyectos de turismo alternativo una vez que éstos se desarrollen. Tales cuestiones serán abordadas en el desarrollo de esta tesis.

Partimos del entendido de que: para aprovechar los atractivos originales que presentan las comunidades rurales en forma de recursos naturales, mediante proyectos turísticos que garanticen la presencia y el mantenimiento de los mismos, se sigue un largo y complejo proceso de gestión. Desde la formulación hasta la implementación del proyecto, este proceso requiere tomar decisiones en común acuerdo con múltiples actores que, por lo general, tienen intereses diversos en los proyectos (Yunis, 2002).



Los proyectos que mejor se adecuan a las condiciones de las comunidades rurales para el aprovechamiento de sus atractivos, con la promesa de no agotar, reducir o modificar sustancialmente tales recursos, sino más bien trabajar en su conservación, son los proyectos de turismo alternativo.

En México, el turismo alternativo se define como: todo viaje que tenga por objeto realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con la cultura de los habitantes del destino, ajena o diferente a la cultura propia del turista; con el compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos tanto naturales como culturales del destino (SECTUR, 2004a).

Ahora bien, el turismo alternativo se desarrolla en el contexto de la comunidad rural: aprovecha los recursos de las poblaciones locales rurales con un enfoque turístico, para lo cual desarrolla proyectos en su interior y las convierte en un destino. Resulta pues indispensable, identificar a los actores que intervengan en la formulación de tales proyectos, que transformen de este modo la comunidad. Definir quién integra a la comunidad es por tanto un componente clave en la formulación de los proyectos de turismo alternativo (Guerra, 2002; SEMARNAT, 2006).

En México, la comunidad rural, es definida por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2002) como un asentamiento poblacional o localidad con menos de 2500 habitantes ubicados en un área o entorno predominantemente natural o de campo, incluyendo aquí el conjunto de tierras, bosques y aguas que el grupo campesino usufructúa en forma comunal bajo sus propias reglas de organización. En estas comunidades, Lazos y Paré (2003) identifican lo siguiente: se cuenta con recursos naturales aprovechables, así como la creatividad y, capacidad en la población, para desarrollar su propia investigación, análisis y planeación de proyectos.

Esta investigación toma como punto de referencia a Minas Viejas, comunidad del municipio de El Naranjo, que, por situarse en la región Huasteca del estado de San Luis Potosí, cuenta con una biodiversidad bastante rica (INEGI, 2002), lo que le permite aprovechar el atractivo de sus recursos naturales para formular proyectos de turismo alternativo que hagan uso de los mismos y trabajen en su conservación.

# Hacia un turismo alternativo en Minas Viejas, S.L.P.

# 1

## Capítulo



*"Solo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las  
circunstancias, creándolas si no las encuentra."*

- George Bernard Shaw.

## HACIA UN TURISMO ALTERNATIVO EN MINAS VIEJAS, S.L.P.

Comenzamos por señalar que, la industria turística requiere de la presencia y el mantenimiento de un atractivo que, por medio de proyectos, pueda aprovecharse bajo criterios de sustentabilidad. En México, el segmento de turismo alternativo, que privilegia tales criterios dentro de la industria, ha resultado atractivo y viable durante la última década.

Por su parte, la Administración plantea metodologías para la gestión de los proyectos, y aporta nuevas formas de entenderlos, si analizamos su gestión desde diferentes enfoques. Trabajar dentro del medio rural, como ocurre en estos casos, afecta directamente la gestión, su modelo organizacional y el ciclo de desarrollo de los proyectos.

Esta investigación identifica a los actores sociales que intervienen en la gestión y el desarrollo de los proyectos de turismo alternativo y hace énfasis en la etapa inicial de formulación de tales proyectos. Se enfoca en conocer la visión que tengan los actores sobre el turismo en la comunidad y en reportar cómo es que se integran ellos mismos al desarrollo de proyectos turísticos. Para ello, se realiza un trabajo documental y de campo que permita conocer visiones y condiciones presentes en la comunidad, con respecto al turismo alternativo. Para dicho trabajo, la investigación localiza su estudio en la comunidad rural de Minas Viejas en el municipio de El Naranjo, dentro de la región Huasteca del estado de San Luis Potosí.

## 1.1 ANTECEDENTES.

Existen antecedentes prácticos de que se está buscando el desarrollo turístico en la región Huasteca del estado. Tradicionalmente, al norte de la región se observa una importante actividad turística coordinada desde Ciudad Valles, municipio vecino de El Naranjo. Las zonas de El Consuelo y Tantoc en Tamuín, donde se encontraron importantes vestigios arqueológicos de la cultura Huasteca, así como las cascadas de Micos y Tamasopo en el mismo Ciudad Valles, son ejemplos de sitios turísticos en la zona norte de la Huasteca con oportunidades para el desarrollo (COPLADE, 2004).

No obstante, ni la comunidad ni el municipio que nos ocupa están participando activamente de esta actividad turística y por ende, no están disfrutando de sus beneficios. Según entrevista con el director de Turismo municipal en El Naranjo, el precedente turístico más importante del municipio estaría en la cascada El Salto, sobre el río El Naranjo. Tradicionalmente, y hasta la década de los 60's este sitio turístico contaba con una buena afluencia de visitantes y se erigía como el principal atractivo turístico del municipio.

Sin embargo, la puesta en marcha de la central hidroeléctrica Camilo Arriaga junto al tiro de dicha cascada en 1966 desvió el cauce del río. Esto interrumpió la caída del agua y acabó con el atractivo de la cascada, que actualmente se encuentra abandonada. Otro paraje atractivo sobre el mismo río lo constituyen las cascadas de El Meco, sitio turístico que actualmente se aprovecha únicamente como mirador debido a que la topografía de la zona y el caudal en el cauce del río imposibilita el acceso a la cascada.

### **1.1.1 Perspectiva del turismo en México.**

En México, el turismo ha probado ser un aporte fundamental al financiamiento de la economía mexicana. Según los últimos datos obtenidos por la Dirección General de Información y Análisis (DGIA) de la Secretaría de Turismo (SECTUR), en el año 2005 el saldo de la balanza turística se incrementó en más de US\$300'000,000 esto es casi el 10% más que en el año anterior, el 2004. El superávit turístico representó en 2005 el equivalente al 55.4% del déficit comercial de la economía mexicana, que por otra parte disminuyó en un 14% frente al 2004 (DGIA-SECTUR, 2006).

Además, la viabilidad del sector de turismo alternativo, queda demostrada por estudios a nivel nacional ya desde 2001. En este año, un estudio estratégico sobre la viabilidad del segmento de ecoturismo y turismo de aventura para el país, realizado por el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR), organismo de la SECTUR, en colaboración con el Centro de Estudios Económicos del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) concluyó que: el desarrollo del segmento es viable debido a su creciente auge, observado tanto en el turista nacional como en el extranjero, y a la amplia gama de actividades que se ofrecen; además, el país es competitivo debido a su biodiversidad (CESTUR-SECTUR & ITAM, 2001).

Inclusive, el estudio identifica a la Huasteca Potosina como parte de la región prioritaria con potencial para el desarrollo, denominada Zona Centro del País. Aquí se ubica el caso de estudio de esta investigación. En cuanto al aprovechamiento de esta oportunidad, el estudio estratégico sobre la viabilidad del segmento señala:

Las estrategias de desarrollo y promoción de los atractivos de turismo de aventura y ecoturismo deben ser regionales y por actividades. Entre las principales características que debe tener una región para desarrollar exitosamente estos segmentos se tienen: recursos naturales sobresalientes, accesibilidad, alta calidad de servicios y cercanía con los principales centros urbanos y destinos turísticos (CESTUR-SECTUR & ITAM, 2001, pág.10).

Para plantear el caso de estudio de esta investigación se consideraron tales criterios. Al revisar el Plan estatal de Desarrollo para el período 2003-2009, se observó que el turismo es percibido en el estado como un reto, un objetivo y una estrategia para el desarrollo. Sobre ello abundaremos a continuación.

### **1.1.2 Turismo en San Luis Potosí: reto, objetivo y estrategia.**

A nivel estatal, el sector turístico es percibido como un reto, un objetivo y una estrategia para el desarrollo. El Plan Estatal de Desarrollo para el período 2003-2009, desarrollado por el Comité de Planeación de Desarrollo del Estado (COPLADE) señala lo siguiente:

La diversidad y riqueza de los recursos naturales con los que cuenta San Luis Potosí significan una ventaja regional comparativa para el crecimiento económico y el desarrollo sustentable. En este contexto, los sitios con atractivo turístico, representan un espacio para el desarrollo de actividades productivas, que recientemente han registrado una dinámica de crecimiento sostenido, aunque limitado. La actividad turística en el estado ocupa actualmente 5,276 empleos directos y la derrama económica en el año 2002 alcanzó 1,317 millones de pesos.

No obstante, el potencial turístico de la entidad está limitado por: una insuficiente inversión en infraestructura y servicios básicos; una escasa integración de las empresas para ofrecer servicios conjuntos; insuficiente promoción nacional e internacional; y un incipiente desarrollo de esta actividad en sus diferentes facetas.

El turismo es una gran oportunidad para el crecimiento de la economía local, requiere del trabajo coordinado entre las dependencias de gobierno y las empresas del sector, para consolidar mayores alternativas de desarrollo. Es necesario que el patrimonio natural, histórico y cultural, se fortalezcan con infraestructura y servicios, en estricto apego a la normatividad y a las costumbres propias de la región. (COPLADE, 2004, págs.40-41).

Sobre lo anterior puede decirse que, para concretar la visión del Estado en el medio rural potosino, hace falta que en las comunidades: se identifiquen los recursos turísticos, y que su valor potencial se traduzca en el valor del recurso en aprovechamiento. Esto acompañado por una integración sólida de los involucrados en el aprovechamiento del recurso. Además de un trabajo coordinado entre los interesados por el desarrollo turístico de la comunidad, para sacar adelante proyectos de infraestructura y proyectos de aprovechamiento congruentes con el recurso que aprovechan y acordes al medio en que se insertan.

En la actualidad se observa una alta vulnerabilidad ecológica, social, económica y política en las comunidades rurales, debido a que, como se señala:

Las decisiones políticas y económicas que atañen a las propias comunidades son tomadas desde fuera y, a veces, en contra de sus intereses. Son decisiones que, para la gran mayoría, además de generar más pobreza, no han aportado soluciones de fondo porque son de carácter asistencialista y momentáneo (Lazos & Paré 2003, pág.24).

La alternativa a esta forma de tomar decisiones, es la introducción de un modelo organizacional incluyente en la comunidad, que coordine las decisiones referentes a los proyectos que nos ocupan y rescate la visión del Estado adecuándola a las posibilidades y expectativas de la propia comunidad. El manejo local de los recursos será mejor cuando: se planea desde los intereses y posibilidades de la comunidad misma donde se encuentran los recursos y, se formulan proyectos que comprendan la situación particular que se vive en la comunidad y sus expectativas de desarrollo por medio del turismo.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La investigación realizada se desarrolla en la comunidad de Minas Viejas, que pertenece al municipio de El Naranjo, en el estado de San Luis Potosí, México, ante una inquietud personal, por apoyar los esfuerzos de una comunidad rural para formular proyectos turísticos. Un primer estudio exploratorio, basado en la revisión cartográfica y en visitas de campo hechas a esta comunidad rural, nos lleva a percatarnos de que aquí, se observa el siguiente problema en materia turística:

En Minas Viejas, existen los recursos naturales necesarios para desarrollar proyectos turísticos. La comunidad, cuenta entre sus tierras ejidales con una cascada que, poco a poco y sin mucha mayor publicidad que la palabra, genera turismo. Actualmente, esta cascada es el único atractivo turístico que se aprovecha; sin embargo,



con base en esta situación, se puede estimular el desarrollo turístico en la comunidad, si ésta aprovecha para formular proyectos que vayan perfilando a Minas Viejas como un destino.

A pesar de ello, la propia comunidad no está aprovechando su potencial para el turismo alternativo. Las acciones que se han realizado no son suficientes y, lamentablemente, la visión va más encaminada hacia complacer al mercado y no, a perfilar el lugar como un destino de turismo alternativo, con lo que se mantendría la actividad turística y al mismo tiempo se conservaría la integridad del recurso.

Esta investigación busca ayudar a resolver tal problema, y estimular el desarrollo turístico de la comunidad, con el aporte de un modelo organizacional que pueda tomarse como referencia para la formulación de los proyectos. Así pues, la formulación de proyectos turísticos en la comunidad de Minas Viejas, se vuelve el caso de estudio de esta investigación.

Implícitos en el problema observado, encontramos lo siguiente: la inversión es un factor crítico. Actualmente existe la infraestructura básica necesaria para practicar ciertas actividades turísticas, pero falta equipamiento y servicios; para desarrollar casi cualquier proyecto turístico es necesaria una fuerte inversión inicial. Además, el proceso de gestión que siguen los proyectos turísticos, desde su formulación hasta su implementación, es largo y complejo; requiere tomar decisiones en común acuerdo, con múltiples actores que por lo general, tienen intereses diversos en el proyecto. Por otra parte, en la comunidad se percibe una situación de desventaja frente al resto de la región; esto es debido a que el destino no está consolidado, el desarrollo de actividades turísticas en la comunidad es relativamente reciente y compite con otros destinos cercanos más conocidos y con una oferta turística más elaborada.

Debido a la complejidad de la problemática expuesta, y a las limitantes en tiempo, competencias y experiencia disponibles para esta investigación; se abordará sólo la parte que, dentro del proceso de gestión de proyectos turísticos, se refiera a la formulación de proyectos. Esto con la firme convicción de que, si un proyecto queda bien estructurado desde su fase inicial de formulación, su desarrollo e implementación será más sencilla y factible. Para que la comunidad pueda participar de los beneficios de los proyectos, es necesaria su integración en el desarrollo de los mismos ya desde su etapa de formulación.

### **1.2.1 Preguntas de investigación.**

En torno al problema observado y a la parte de la problemática que nos proponemos abordar, surgen varias preguntas de investigación. Éstas bien pueden agruparse en tres grandes temas: los recursos turísticos de la comunidad, el entendimiento del turismo alternativo y la gestión de proyectos turísticos en la comunidad.

Sobre los recursos turísticos de la comunidad, nos preguntamos: ¿Con qué recursos turísticos cuenta la comunidad y cómo es que ésta los está aprovechando?

Sobre el entendimiento del turismo alternativo: ¿Qué visión del turismo alternativo al interior de la comunidad, tienen los actores identificados: los propios habitantes, las autoridades, los inversionistas y los turistas que visitan Minas Viejas?

Sobre el proceso interno de gestión de proyectos turísticos en la comunidad, nos preguntamos: ¿Cómo es dicho proceso? El modelo de organización comunitaria en el medio rural, ¿es capaz de formular proyectos internos de turismo alternativo? ¿Cómo interactúan en la comunidad rural, el sector público, la iniciativa privada y el común de la población para la formulación de los proyectos?

### **1.2.2 Objetivos de investigación.**

A partir de las preguntas de investigación planteadas, en concreto, la investigación se plantea los siguientes objetivos:

- a) Identificar: los recursos turísticos con que cuenta la comunidad, cómo se están aprovechando, y quiénes se involucran en los proyectos que los aprovechan.
- b) Mostrar la visión que, sobre turismo alternativo, tengan los actores sociales que se identificaron como involucrados en la formulación y desarrollo de los proyectos.
- c) Explicar el proceso interno por el que actualmente se gestionan los proyectos turísticos en la comunidad, haciendo énfasis en su formulación.
- d) Proponer una manera en que los actores presentes en la comunidad, puedan trabajar como una organización, para lograr el objetivo de formular proyectos de turismo alternativo que aprovechen sus recursos turísticos.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

La teoría consultada para esta investigación nos permite afirmar que la formulación de proyectos es la etapa inicial por la que las alternativas para aprovechar los recursos turísticos identificados en las comunidades, surgen como propuestas y toman forma como proyectos que, siguiendo un proceso de gestión, deberán probar su factibilidad y conveniencia en términos técnicos, de mercado y financieros (Hernández, 1983; SECTUR, 2004b). En las comunidades rurales, esta etapa de formulación, que da inicio a la gestión de los proyectos turísticos, presenta ciertos detalles particulares. Aquí, el turismo alternativo resulta ser la modalidad más viable para aprovechar los recursos naturales con que se cuenta, y esto conlleva:

Conocer a fondo en qué consiste el turismo alternativo, sus implicaciones y sus impactos en la población de destino; entender el ciclo de desarrollo de sus proyectos y cuál es el proceso que se sigue para la gestión de tales proyectos; hacer énfasis en la etapa de formulación dentro de la gestión de los proyectos, y precisar quiénes son los actores que participan en esta formulación. Esta investigación se ocupa especialmente de tales actores, ya que son ellos quienes seguirán trabajando dentro del proceso de gestión de los proyectos y experimentarán los impactos de los proyectos de turismo alternativo, una vez que éstos se desarrollen. Resulta pues evidente, la relevancia de involucrarlos, ya desde la formulación de los proyectos. Son ellos quienes deben tomar las decisiones y ejercer el control sobre los proyectos que se propongan en la comunidad.

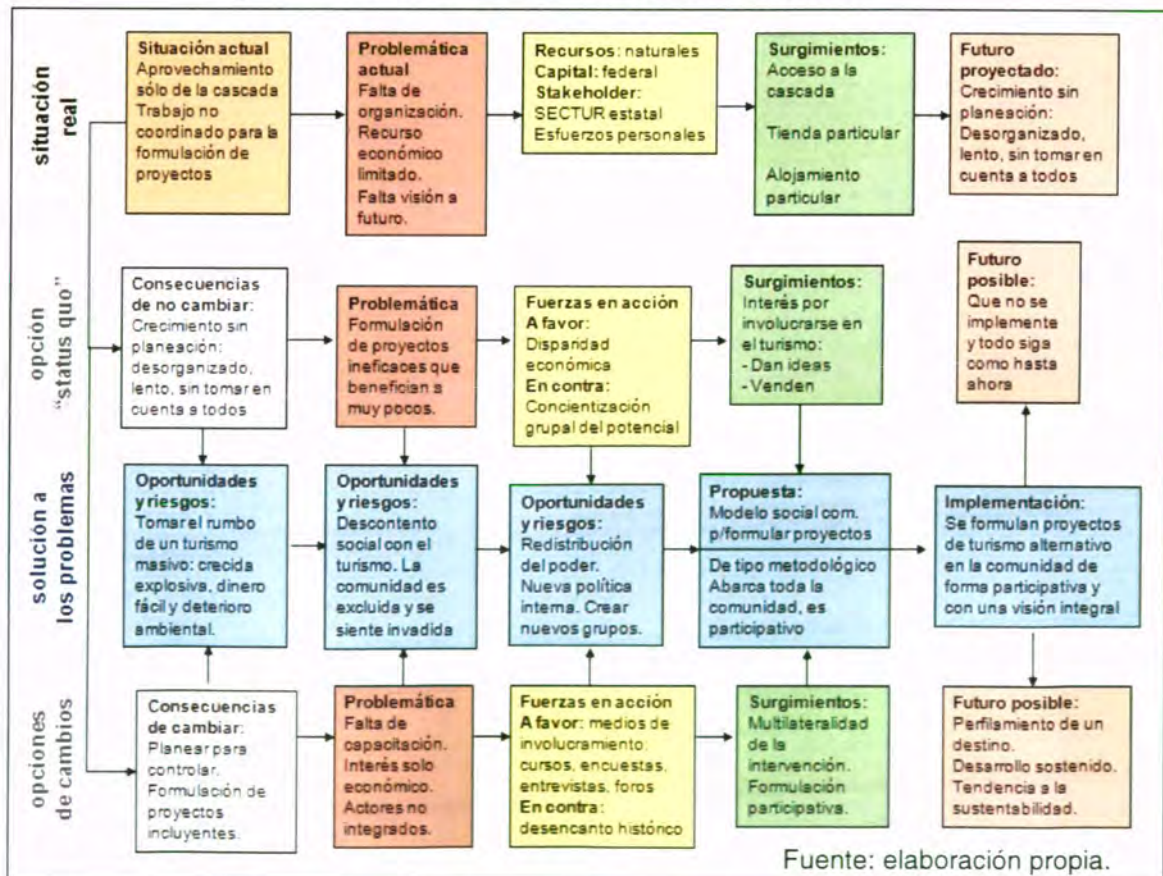
En concordancia con lo anterior, esta investigación se interesa por organizar la participación multilateral de los actores involucrados. Ya que los proyectos de turismo alternativo se desarrollan en el contexto de la comunidad rural, resulta necesario trabajar aquí con un modelo organizacional, que incluya a la comunidad ya desde la etapa de formulación de los proyectos. Considerar un modelo organizacional incluyente para esta etapa, propiciará un mejor manejo de los recursos locales, ya que su aprovechamiento será planeado desde los intereses y las posibilidades de todos y cada uno de los actores identificados en el destino. El aporte de esta investigación consiste en mostrar la visión de los involucrados en el turismo alternativo, ya desde la etapa de formulación de los proyectos.

Desde el ámbito económico, desarrollar proyectos de turismo alternativo requiere una inversión inicial fuerte. Su viabilidad se refuerza por estrategias de desarrollo y promoción regionales y por actividades (CESTUR-SECTUR & ITAM, 2001). Enfocar el estudio en la comunidad propicia allí una estrategia que trabaje por la viabilidad de

AETH849

sus inversiones. En cuanto a lo político, se retoma el argumento de que a nivel estatal, en San Luis Potosí el Plan Estatal de Desarrollo para el período 2003-2009, percibe el sector turístico como un reto, un objetivo y una estrategia para el desarrollo. Dicho plan señala además que se requiere fortalecer los recursos turísticos del estado, para lo que es necesario el trabajo coordinado entre el gobierno y las empresas del sector (COPLADE, 2004). Esto involucra decisiones en común acuerdo con múltiples actores de intereses diversos, y es necesario que este trabajo coordinado se dé ya desde la formulación de los proyectos. A continuación, a manera de diagrama se presenta la dinámica de los posibles escenarios que genera la investigación. Desde la perspectiva de pasar de la situación actual en que se formulan los proyectos, a una situación deseada en que se tome como referencia el modelo social que aporta la investigación, se observa lo siguiente:

**Figura 1. Dinámica de los escenarios del proyecto.**



Fuente: elaboración propia.

La figura 1, Dinámica de los escenarios del proyecto, nos muestra las situaciones y flujos posibles que genera la investigación realizada: seguir con el *status quo* supondría no hacer mejoras en el proceso actual que se sigue para la formulación de los proyectos, por lo que, de no volver a intervenir la SECTUR estatal, es probable que no se tuvieran nuevos proyectos significativos. El crecimiento del destino sería desorganizado, beneficiaría sólo a unos cuantos, y este beneficio, estaría en función de la inversión inicial, que fueran capaces de hacer los empresarios, en los proyectos que, de manera aislada, propusieran.

El escenario de los cambios logrados, requiere de una integración entre los actores identificados para la formulación de los proyectos. El modelo social comunitario posibilita tal integración y propicia la formulación participativa de proyectos turísticos, que aprovechen los recursos de la comunidad con un enfoque sustentable. Aquí cabe señalar que, una mala integración de los actores que propicie nuevos conflictos y luchas de poder, también perjudica la formulación de los proyectos. Nos encontramos pues ante un problema de organización y de trabajo en equipo para resolver los conflictos de intereses.

Como premisas de investigación, es importante señalar que: los individuos actúan y se comportan a la luz de sus disposiciones y entendimiento de la situación; por ello, el turismo puede explicarse a través del papel que desempeñan sus actores sociales (Gómez, 2000). Tomando en cuenta lo anterior, esta investigación busca apoyar los esfuerzos de una comunidad rural en específico, para la formulación de sus proyectos turísticos. Para ello, busca conocer el entendimiento que del turismo alternativo tengan los actores sociales involucrados en la formulación de los proyectos.

Además, tenemos que la Administración puede explicar las organizaciones y sus resultados, en términos de estructura, ambiente y procesos, entre otros aspectos. A través del conocimiento que se obtenga sobre cómo funciona una organización, es posible sugerir y proponer mejoras; ya que se identifican las causas y condiciones que llevan a la organización a obtener o no los resultados deseados (González, 2000). Por ello, la investigación se propone explicar cómo pueden interactuar los actores sociales identificados en la comunidad, desde una organización que busque como resultado propiciar la formulación de proyectos turísticos en la propia comunidad.

Con esto en mente, y con base en la teoría recopilada, se entienden los proyectos como el fin común de una organización de actores y recursos que trabajan en conjunto. Se parte por identificar los recursos turísticos con que cuenta la comunidad, y entender como una unidad organizacional, a los actores involucrados en el desarrollo de los proyectos. Después, el enfoque recae en conocer las características de cada uno de estos actores e identificar las relaciones que se establecen entre ellos. Para esto, se toma información de los instrumentos aplicados en campo. Se analiza lo observado desde la perspectiva de la Planeación estratégica, ya que ésta maneja los mismos conceptos de identificación de recursos, involucramiento de actores y formulación de proyectos. Se observa además un paralelismo con la Teoría de Contingencia, ya que en ella se pone énfasis en el contexto en que se inserta la organización y en cómo la estructura de la organización y su funcionamiento dependen de dicho contexto (Chiavenato, 1989). Se ha observado que lo mismo ocurre con el turismo alternativo, ya que su estructura y funcionamiento dependen de su contexto.

# El Turismo Alternativo y sus proyectos

# 2

## Capítulo



*"Las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes empresas."*

- Demóstenes.



## EL TURISMO ALTERNATIVO Y SUS PROYECTOS.

En este capítulo, se expone el sustento teórico de la investigación. En relación al problema y según los objetivos de la investigación, la teoría que nos es útil abarca los siguientes tres temas: el turismo alternativo, los proyectos de turismo alternativo y la gestión de tales proyectos.

En pocas palabras, se presentan características del turismo en general, y se muestra como el turismo se vale de atractivos que, en principio, deben conservarse y pueden aprovecharse mediante proyectos con un enfoque sustentable. Tales proyectos, que pueden identificarse dentro del turismo alternativo, evolucionan de cierta manera y tienen repercusiones tanto positivas como negativas en la comunidad donde se insertan. Se abordan también, las implicaciones del proceso de gestión para los proyectos, con especial énfasis en la etapa de formulación dentro de la gestión de proyectos y los actores que intervienen en dicha formulación de proyectos de turismo alternativo.

### 2.1 EL TURISMO ALTERNATIVO.

Este primer segmento presenta el concepto de Turismo alternativo. Para ello, se comienza por explicar definiciones básicas en materia turística; se exponen también dos aproximaciones al turismo: una lo entiende destacando el papel de sus actores, y la otra, el papel de sus recursos; y por último, se aborda la pertinencia de la sustentabilidad como concepto aplicable a la industria turística.

#### **2.1.1 Definición del turismo.**

La definición tradicional del turismo esta basada en el concepto de demanda y se refiere a: todas aquellas actividades que realizan las personas que viajan a algún lugar fuera de

su entorno habitual por un tiempo menor de un año y con motivos de ocio, diversión, y negocios entre otros (Calderón, 2005; UN-ECLAC, 2003).

La esencia del turismo consiste en: aprovechar la existencia de viajeros que por diferentes motivos, se trasladan desde su lugar de origen; así como aprovechar el atractivo potencial de los lugares, para fomentar actividades de intercambio por medio de proyectos que desarrollen un destino en el lugar de llegada (González, 2000).

Ya desde su definición y tomando en consideración su esencia, resulta evidente la importancia del factor humano en el turismo. El actor principal de sus actividades es el turista, que se distingue de otros viajantes por ser un visitante. Mientras viajero es cualquiera que viaja de un lugar a otro, visitante es quien viaja a otro lugar distinto de su entorno habitual por menos de doce meses consecutivos, sin pretender ejercer actividades remuneradas ni establecer su residencia fija en el lugar que visita. Según su lugar de procedencia, podemos tener turistas internacionales, si viajan atravesando la frontera de su país de residencia; o bien domésticos, si viaja sin salir del país en que reside. Los motivos diferentes al de ejercer un trabajo remunerado y por los que viaja el visitante pueden ser: ocio, diversión y vacaciones, visitar a amigos o familiares, por negocios, salud, entre muchos otros particulares (Calderón, 2005; UN-ECLAC, 2003).

Para aproximarnos al turismo, lo entendemos como una industria de servicios. Existe un actor visitante, el turista, que llega a un destino con diversas motivaciones y aquí establece intercambios con otros actores para satisfacer sus necesidades. Estos nuevos actores son para el turista prestadores de servicios y proveedores de productos que le permiten llevar a cabo su visita (Calderón, 2005; Halme & Fadeeva, 2001; Ramírez, 1992; UN-ECLAC, 2003). En esta industria, Halme y Fadeeva (2001) observan que las decisiones y las medidas que se toman, son prioritariamente conducidas

por el factor humano y organizacional. Esto implica que el éxito o fracaso de los proyectos que posibilitan satisfacer las necesidades del visitante, es una cuestión de instituciones y de participación organizada entre los actores que intervienen. Estos actores juegan pues, un papel vital en los proyectos turísticos.

La misma importancia tiene el atractivo potencial del lugar que visita el turista. Si nos enfocamos en tal atractivo, la industria de servicios puede entenderse como una industria autocontenida; esto quiere decir que, para que el turismo exista, es necesaria la presencia y el mantenimiento de un atractivo original. Si este atractivo se pierde, o se deteriora sustancialmente, el turismo pierde su razón de ser, entra en crisis y puede disminuir hasta desaparecer (Yunis, 2002). Este entendimiento del turismo, como una industria autocontenida basada en atractivos, introduce el concepto de recurso turístico. En sentido laxo, los atractivos son los recursos turísticos por aprovechar.

Los recursos turísticos se definen como: elementos tangibles o intangibles, según sean naturales, contruidos o culturales que, por sí mismos, resultan atractivos para un grupo significativo de visitantes, quienes, movidos por su deseo de conocerlos o experimentarlos, los visitan (Calderón, 2005; Ramírez, 1992; Valdez & Ruiz, 1996). Debido a su diversidad, existen numerosas metodologías para identificar, clasificar, y describir los recursos, pero todas consideran uno de los siguientes criterios: clasificarlos según su naturaleza, su funcionalidad, o una mezcla de ambas variables. Una primera clasificación de los recursos, basados en su naturaleza, los divide en: recursos naturales, cuando hablamos de la biodiversidad y los accidentes geográficos de una región; y recursos culturales, si nos referimos a expresiones tangibles o intangibles del quehacer humano tales como su arquitectura, su gastronomía, su artesanía y su historia (SECTUR, 2004a; SEMARNAT, 2006; Valdez & Ruiz, 1996). Los recursos turísticos constituyen

la materia prima de la industria turística, ya que es en torno a ellos que se desarrollan los proyectos; pueden ser utilizados, pero no necesariamente agotados, reducidos o modificados sustancialmente, como sí sucede con las actividades extractivas o la industria manufacturera (Yunis, 2002).

En síntesis: el turismo se vale de recursos aprovechables que se deben conservar. Mediante proyectos, se generan actividades y se proveen servicios que satisfagan las necesidades del turista. Por ser parte de una industria autocontenida, la actividad turística generada está en función de la existencia y el mantenimiento de los recursos. Esta relación de dependencia introduce el concepto de sustentabilidad turística (Calderón, 2005; SECTUR, 2004a; Valdez & Ruiz, 1996; Yunis, 2002).

### **2.1.2 Turismo y sustentabilidad.**

La sustentabilidad es un concepto que como término, se origina en 1987 con el escrito denominado: Nuestro Futuro Común, presentado a la ONU por una comisión que presidió la primer ministro noruega Gro Harlem Bruntland, de donde se deriva el nombre con que se conoció en todo el mundo: Informe Bruntland. Tras este escrito vino la Cumbre Mundial sobre Medio Ambiente en Río de Janeiro, durante 1992. Aquí se firmó el documento La Cumbre de la Tierra, Agenda XXI que en más de cuarenta capítulos explica el doble objetivo de la sustentabilidad: mejorar la calidad de vida de todos los habitantes y no comprometer el bienestar de las generaciones futuras restringiendo sus alternativas de desarrollo. Agenda XXI expone que, para cumplir los objetivos de la sustentabilidad, hay que desarrollar un sentido de protección al planeta que repercute en nuestra propia supervivencia. Este sentido de protección deriva en acciones enmarcadas en los ámbitos social, económico y ecológico en pro del desarrollo sustentable (SECTUR, 2004a).

citar algunos. Este último término, acuñado por el arquitecto ambientalista Héctor Cevallos Lascuráin en 1983, es el nombre más generalizado. (Calderón, 2005; UN-ECLAC, 2001; Yunis, 2002). En un principio, por ecoturismo se entendió a toda modalidad turística ambientalmente responsable. El término agrupó a todo viaje que se hacía para experimentar y apreciar la naturaleza y la cultura del lugar que se visitaba. La Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES), por sus siglas en inglés, fue más allá y definió al ecoturismo como los viajes en que el turista se dirige hacia áreas naturales y en los que, de forma responsable, se enfoca en conservar el ambiente y mejorar el bienestar de las comunidades que visita (UN-ECLAC, 2001). En México, la SECTUR es el organismo que regula las actividades turísticas en el país y define al ecoturismo como uno de los tres segmentos del turismo alternativo (SECTUR, 2004a). Por situar su caso de estudio en una comunidad rural mexicana, esta investigación se remite a las definiciones que aporta y a los términos que utiliza la SECTUR.

Según tres puntos de referencia característicos: el motivo del viaje, dónde se desarrolla éste y qué condiciones y actitudes se asumen al salir; y con base en quién compra y efectúa el viaje, la SECTUR define el turismo alternativo como: todo viaje que tenga por objeto realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con la cultura de los habitantes del destino, ajena o diferente a la cultura propia del turista; con el compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos tanto naturales como culturales del destino que visita (SECTUR, 2004a).

Para su mejor manejo y un entendimiento más preciso, la SECTUR distingue tres segmentos dentro del turismo alternativo: el ecoturismo, el turismo de aventura, y el turismo rural. Los tres segmentos, tienen en común el resaltar valores tales como la concientización, el respeto, la participación en la conservación y una preocupación

esfuerzos por desarrollar turismo alternativo en una comunidad, deben comenzar por acondicionar el acceso y dotar de servicios básicos al sitio. Sin embargo también recalcan que dentro del segmento conviven tres opciones similares, cada una con un enfoque, unas necesidades y una infraestructura particular. A continuación se explican cada una, para dar una idea general del tipo de proyectos que implican:

Con base en el entendimiento que tiene la SECTUR (2004a) del ecoturismo, se puede generalizar que este segmento del turismo alternativo consiste en: darle al turista la oportunidad de acercarse a un entorno natural para conocerlo. Se busca que el visitante tenga un primer contacto con la naturaleza para apreciarla. De inicio, este tipo de viajes, no requiere de una infraestructura especializada en el destino; las actividades de observación que implica, se realizan generalmente en forma de recorridos a pie, por lo que sólo es necesario habilitar los senderos, programar las rutas y cuidar que éstas cuenten con la señalética necesaria. El ecoturismo sin embargo, sí requiere de guías con un buen conocimiento tanto teórico como práctico, del entorno natural de la zona que se visita. Además de que innovar en las opciones de transporte para el recorrido, le dará un valor agregado a la visita, si bien supondrá nuevas necesidades en infraestructura.

Si se retoma también la explicación que da SECTUR (2004a) para el turismo de aventura, se puede generalizar que este otro segmento del turismo alternativo, propone al turista esforzarse para experimentar un reto físico, enmarcado en un entorno natural. Se busca que el visitante tenga un contacto directo con la naturaleza y experimente la adrenalina de una nueva experiencia; por el tipo de actividades que implica el turismo de aventura, para este tipo de viajes, se requiere de una infraestructura especializada en el destino, que cumpla con ciertos estándares de seguridad. Además, es necesario contar con personal calificado en cada una de las actividades que se ofrezcan. Las actividades

dependerán de las características que ofrezca el medio natural donde se propone el turismo de aventura. Éste, puede desarrollarse básicamente en tres medios: actividades de tierra como el rappel, la escalada y la tirolesa; actividades de aire como el paracaidismo y el vuelo en ala delta; y actividades de agua como el buceo, el kayaquismo y el descenso de rápidos en balsa.

Por su parte, de acuerdo a la explicación dada por SECTUR (2004a) para el turismo rural, este segmento se enfoca en: facilitar la convivencia entre el turista y la comunidad del entorno natural que se visita, con el objetivo de generar aprendizajes. En consecuencia, este tipo de viajes tienen un impacto diferente ya que su enfoque está más en el medio cultural que en el medio natural del destino. La infraestructura necesaria aquí, para fines prácticos, es aquella con la que ya cuenta la comunidad. Lo que se ofrece al turista es vivir la cotidianidad del entorno natural que visita, o bien participar con la comunidad de una celebración especial. Lazos y Paré (2003) exponen una característica especial del turismo rural: éste descansa en las diferencias que existan entre el entorno cultural de origen del turista, y el entorno cultural del destino que se visita. Sin embargo, la interacción que genera el propio turismo hace que la diferencia vaya siendo cada vez menor. Por lo tanto este segmento es, en un inicio, atractivo a la comunidad debido a la casi nula infraestructura especial que requiere para operar; pero conforme vaya aumentando, irá perdiendo su atractivo, desde la perspectiva del turista.

Ahora bien, de una u otra forma, todas las actividades turísticas tienen un efecto. Éste dependerá entre otras cosas de la magnitud del proyecto y las condiciones en que se encontraba la comunidad, previo al proyecto. En general, el turismo alternativo presenta impactos, tanto positivos como negativos, en tres diferentes ámbitos de la población receptora: en lo económico, en lo social y en lo ecológico (Lazos & Paré, 2003).

En el campo económico, los efectos son más palpables en regiones de menor grado de desarrollo, como ocurre en el medio rural, donde se encuentran las comunidades que cuentan con recursos turísticos. Aquí, el turismo alternativo genera empleos, induce a la inversión y provoca una diversificación de actividades en la comunidad, pero también; induce a la inflación, puede generar dependencia y como costo de oportunidad puede presentarse un uso excluyente de recursos (Calderón, 2005; Lazos & Paré, 2003; Meyer, 2002).

En el ámbito social, el turismo alternativo induce a la valoración de la identidad propia y del patrimonio local, generalmente ocasiona que se presente un incremento en la calidad de vida, y en parte debido a la interacción turista - comunidad, se fomenta la tolerancia entre la sociedad. Por otra parte, puede presentarse una distancia social con respecto al turismo creando ghettos de lujo y un pseudo colonialismo, así como cierta tensión social en la comunidad, debido a diferencias en las retribuciones en comparación con otros sectores productivos (Calderón, 2005; Meyer, 2002).

Los impactos positivos del turismo alternativo en el entorno natural son: una sensibilización ambiental de la población, el fomento de la planificación, ordenación y gestión territorial, y cierta inducción hacia la valoración y por ende, la preservación del ambiente. Sin embargo, este sector del turismo también ejerce cierta presión urbanizadora sobre el espacio natural y, si se descuidan los criterios de sustentabilidad implícitos, supone una degradación progresiva del entorno (Calderón, 2005; Meyer, 2002).

Por su parte, al hablar de los efectos positivos del turismo alternativo, Gallego (2002) destaca que se promueve la creación de pequeñas y medianas empresas mediante el efecto multiplicador del turismo. Observa que los alojamientos turísticos no tienen



sentido si no existe, paralelamente, una actividad empresarial complementaria en forma de restaurantes y bares, tiendas de artesanía local, y comercios de diversa naturaleza, a los que se van sumando proyectos de más envergadura. Esta actividad paralela crea riqueza y puestos de trabajo. Sin embargo, Halme y Fadeeva (2001) también estudian el papel que juegan las pequeñas y medianas empresas en el sector de turismo alternativo y a la par del efecto multiplicador, encuentran impactos negativos asociados a ellas por el desarrollo descontrolado del turismo. Observan lo siguiente:

Los proyectos turísticos pueden provocar grandes cambios positivos al insertarse en el tejido socioeconómico de la región. Sin embargo, si al ir creciendo, el destino no cuenta con la capacidad ambiental, sociopolítica y económica para contener y controlar los proyectos que surjan a partir del turismo alternativo, es muy probable que la sustentabilidad turística se trastorne para dar paso a proyectos de inversión cuestionables que, alentados paradójicamente por el proyecto turístico original, rebasen al destino mismo. A largo plazo, esto trae consigo problemas tales como el deterioro ambiental, que haya descontento social, y se pone en riesgo el futuro de la comunidad (Halme & Fadeeva, 2001). Así pues, el efecto multiplicador del turismo puede ser un arma de doble filo.

Los impactos de la actividad turística, se observan principalmente en la comunidad de destino, por ser aquí donde se desarrollan los proyectos. Para el caso del turismo alternativo, este destino viene a ser la comunidad rural. Resulta entonces importante entender cómo se integran y cómo funcionan en México estas comunidades:

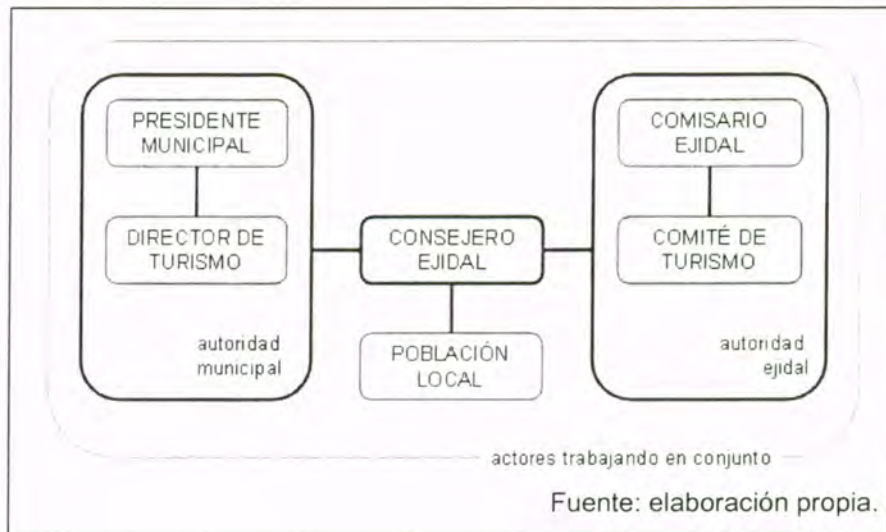
En México, la comunidad rural es definida por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2002) como: un asentamiento poblacional o localidad con menos de 2500 habitantes, ubicados en un área o entorno

predominantemente natural o de campo, incluyendo aquí el conjunto de tierras, bosques y aguas que el grupo campesino usufructúa en forma comunal bajo sus propias reglas de organización. Tenemos entonces que, las comunidades se componen por un grupo de individuos, que cuentan con ciertos recursos y se organizan para lograr sus objetivos. Así pues, las comunidades rurales pueden entenderse como una organización: un conjunto de actores con ciertos recursos a su disposición, que se aprovechan para emprender proyectos que persigan un objetivo común (Chiavenato, 1989). Para el caso de la comunidad rural, la población dispone de ciertos recursos propios del campo, que son aprovechados mediante el del usufructo comunal de la tierra, para procurar el desarrollo comunitario. En estas comunidades, Lazos y Paré (2003) observan que se cuenta con recursos naturales aprovechables, así como con la creatividad y capacidad en la población, para desarrollar su propia investigación, análisis y planeación de proyectos. Ahora bien, para aprovechar estos recursos mediante proyectos son necesarios esfuerzos tanto de la iniciativa privada como del sector público.

En la comunidad rural, Lazos y Paré (2003) también identifican dos estructuras de autoridad que, desde el sector público, conviven e interactúan para la puesta en marcha de cualquier proyecto. Dependiente del poder político federal, por un lado se tiene la autoridad municipal, con un presidente a la cabeza que organiza su equipo de trabajo en secretarías o direcciones. Esta autoridad coexiste con el sistema ejidal que estructura la tenencia de la tierra entre un grupo de ejidatarios, los cuales nombran a un comisario ejidal para representar sus intereses y crean comisiones o comités para hacer frente a diferentes aspectos relacionados con el uso de la tierra. En este modelo organizacional para la autoridad, el consejero ejidal se erige como una figura de enlace entre ambas autoridades.

A continuación se esquematiza, a manera de diagrama, el modelo organizacional para la autoridad identificado por los investigadores, adaptándolo a los actores que intervendrían para un proyecto de índole turística:

**Figura 2. Modelo organizacional para la autoridad en la comunidad rural.**



La figura 2, Modelo organizacional para la autoridad en la comunidad rural, muestra quienes intervienen para la toma de decisiones sobre los proyectos turísticos. Aquí se observa que actores se involucran en dichos proyectos, desde el sector público; y qué relaciones establecen entre sí. Ahora bien, falta considerar que en el desarrollo de los proyectos, interviene la iniciativa privada, ligada al efecto multiplicador del turismo y a la oferta de servicios. De igual manera este modelo organizacional, si bien incluye a la población de destino, deja fuera al turista, que es quien pone en marcha y para quien se conciben los proyectos. Es necesario pues, considerar un esquema más amplio que conjunte todos los actores involucrados y dé una perspectiva más amplia de comunidad.

### **2.2.2 Ciclo evolutivo de los proyectos.**

Por lo general, en el desarrollo de los proyectos de turismo alternativo, intervienen diversos actores entre los que se incluyen a la iniciativa privada, organizaciones locales,

operadores turísticos, entre otros, y se sigue un ciclo que para Weinberg, Bellows & Ekster (2002) evoluciona de la siguiente manera:

Con frecuencia, es la propia comunidad quien identifica los atractivos potenciales. Para aprovechar dicho potencial puede ser necesario el apoyo externo de inversionistas y desarrolladores, con lo cual la iniciativa privada entra en juego. Cuando se logra el financiamiento, de esta etapa se pasa a una estrategia de mercadotecnia para presentar el destino y crear cierta demanda del turismo. Por lo general, las organizaciones locales nuevamente recurren a involucrar terceras partes, ajenas a la comunidad y que no necesariamente comparten una vocación sustentable. Una vez que la actividad turística empieza a funcionar, Weinberg, Bellows y Ekster (2002) observaron los siguientes dos fenómenos: los operadores turísticos, que no pertenecen a la comunidad, son propensos a maximizar el uso de las instalaciones y buscan el turismo de masas por su fácil retribución económica; por su parte, quienes manejan la mercadotecnia buscan publicitar al máximo el destino y al estar fuera de la comunidad, se desentienden de su problemática interna. Por este proceso se desarrolla el destino y hay un crecimiento económico controlado desde el exterior y ajeno a la comunidad.

En este ciclo resultan evidentes tres etapas para el desarrollo del proyecto: se comienza con la identificación del atractivo potencial, de ahí se pasa a su aprovechamiento mediante proyectos, lo que involucra el diseño, financiamiento y mercadeo de los mismos, y por último, viene la puesta en marcha u operación del proyecto de aprovechamiento.

Este proceso es conocido como ciclo negativo de crecimiento exponencial del turismo, ya que en su desarrollo generalmente se presenta lo siguiente: el incremento de la oferta al contar con un nuevo destino, guía el crecimiento por una competitividad

basada sólo en los precios, hacia un aumento en el volumen de la demanda. Esta escalada termina por saturar el destino, conlleva una caída en los precios y a un deterioro general de la comunidad de destino. Lo paradójico de esto es que los habitantes locales están conscientes de los costos de este enfoque turístico, pero son rápidamente desplazados por gente externa a la comunidad que buscan explotar al máximo la oportunidad económica que brinda el turismo. En consecuencia, el ecoturismo local se pierde entre la maquinaria turística que desde el exterior, maneja al destino (Weinberg, Bellows & Ekster, 2002; Yunis, 2002).

Por su parte, ante este ciclo negativo para el desarrollo de los proyectos, Yunis (2002) esboza un *ciclo sustentable* del turismo que considere una estrategia de desarrollo sustentable en lugar de un simple crecimiento en las llegadas. Una estrategia de desarrollo sustentable, garantiza que los recursos turísticos mantengan su atractivo o incluso lo eleven; esto da pie a un aumento en la calidad global del destino, con lo cual, la comunidad local recibe beneficios sociales directos, y se presenta un incremento en el valor intrínseco de los productos y servicios ofrecidos al turista. El aumento en la calidad ofrecida al turista, provoca un legítimo aumento en los precios, y con ello, se fomenta que los ingresos obtenidos de la actividad turística en la comunidad también aumenten. Más dinero en la comunidad, supone más trabajos para mantener o mejorar el atractivo, lo que para el caso de los destinos de turismo alternativo, conlleva elevar la calidad ambiental del destino (Yunis, 2002). Sin revelar dónde se presenta, este ciclo hace evidente la acción de un mecanismo reforzador entre el aumento en la calidad del destino y el aumento en los fondos para su mantenimiento. Esto es posible gracias a que se toma en cuenta la sustentabilidad en los proyectos. Esta filosofía debe encontrar su

sentido en cualquier etapa del desarrollo de los proyectos, desde su formulación hasta su operación.

### 2.3 LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE TURISMO ALTERNATIVO.

Para cerrar con la teoría que sustenta la investigación realizada, a continuación se expone una posible visión administrativa para los proyectos de turismo alternativo y cómo es que se gestionan tales proyectos.

#### **2.3.1 La visión administrativa de los proyectos.**

Con su investigación, de carácter teórico – descriptivo, la Administración busca explicar a las organizaciones. En general, este tipo de investigaciones permite comprender a las organizaciones estudiadas. Esto con el objetivo de aportarles propuestas para utilizar eficientemente sus recursos y que puedan obtener los resultados, objetivos y metas que de inicio, se plantearon como organización (Chiavenato, 1989; González, 2000).

Para el estudio de las organizaciones turísticas, la Administración desarrolla dos enfoques: uno prescriptivo que busca solucionar problemas con propuestas que orienten a la acción y popularizó el estudio de caso; y otro enfoque, explicativo, que busca construir conocimiento sobre las organizaciones y las formas que adoptan para lograr sus objetivos. En el enfoque prescriptivo, las propuestas se sustentan en conocimientos principalmente empíricos, organizados de forma inductiva como ocurre con las corrientes analíticas. Además, se recurre a diversas teorías de la administración en busca de una base teórica metodológica para las propuestas. El enfoque explicativo enfatiza los aspectos sociales, mediante un análisis integrador e incluyente. Las explicaciones hacen referencia a lo prescriptivo pero se remiten a los aspectos sociales y se explica a la empresa en tales términos (González, 2000). Esta investigación se orienta hacia lo

explicativo y para abordar la visión administrativa de los proyectos de turismo alternativo, se toma como referencia a la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es la herramienta por excelencia de la Administración Estratégica, y puede definirse como un proceso y un instrumento. En esencia, consiste en asociar recursos y acciones, mediante la toma de decisiones y el establecimiento de programas, para conseguir cierto objetivo (Steiner, 1998; UN-ECLAC, 2003). Se entiende como proceso porque implica un conjunto ordenado de acciones que realizan ciertos actores para obtener un objetivo común; y como instrumento, ya que constituye un marco conceptual para el quehacer y las estrategias adecuadas que orienten la toma de decisiones hacia el logro de tal objetivo común. Así pues, al aplicarse en una organización, la Planeación Estratégica enfatiza el papel que juegan los actores y los recursos, en su interacción para lograr los objetivos de dicha organización (UN-ECLAC, 2003).

Ahora bien, el primer objetivo para cualquier organización dentro del segmento de turismo alternativo, será formular los proyectos que permita aprovechar los recursos turísticos con que cuenta la comunidad (SECTUR, 2004b; SEMARNAT, 2006; UN-ECLAC, 2003). Tenemos entonces aquí un grupo de actores que con ciertos recursos trabajan en aras de conseguir un objetivo común. Para conseguir ese objetivo, la planeación estratégica sigue un proceso que implica cuatro fases bien definidas: la formulación de objetivos organizacionales, una visión de y una misión para la organización; el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización; un análisis de las oportunidades y amenazas que supone el entorno en que se inserta la organización; y la formulación de alternativas estratégicas para que la organización cumpla sus objetivos considerando el medio en que está inserta (Steiner, 1998).

En las organizaciones turísticas, el proceso completo de la planeación estratégica pasa por las siguientes etapas operativas: inicia con la formulación del proyecto, etapa en que se definen las vocaciones turísticas del medio en que se pretende insertar el proyecto, mediante un inventario de recursos y una matriz de potencialidades, limitaciones y problemas que supone el medio; en esta etapa se definen también los objetivos estratégicos y específicos para el proyecto. De aquí, se procede a la estrategia para el desarrollo del proyecto, lo que conlleva un análisis FODA para la definición de pasos y líneas de acción, y una matriz de objetivo-estrategia-línea de acción derivada de este análisis. De la matriz con las líneas de acción posibles para desarrollar el proyecto, se identifica aquella que resulte más viable. En parte para probar esta viabilidad y para consolidar la alternativa, se configura un primer plan de inversión para tal alternativa de proyecto. Se consideran además estudios de impacto ambiental y análisis costo-beneficio y costo-eficiencia, como mecanismos de evaluación del proyecto identificado. Por último, el proyecto pasa a una etapa de diseño, en que se van haciendo especificaciones cada vez más detalladas, que conduzcan hasta su ejecución. Cuando la ejecución del proyecto concluye, se procede a su operación. En esta última etapa de la planeación estratégica del proyecto, es recomendable contar con mecanismos de evaluación para la operación del proyecto (UN-ECLAC, 2003). Para definir un plan estratégico, las organizaciones dentro del segmento de turismo alternativo, deben entonces comenzar por: definir su misión y objetivos, formular estrategias para alcanzarlos, analizar los factores del medio en que se encuentra y comparar y combinar éstos con sus propios recursos para determinar las etapas a seguir en el proyecto para lograr su meta, la cual en todo caso sería alcanzar su misión y objetivos (Steiner, 1998; UN-ECLAC, 2003).



Esta investigación hace énfasis en este proceso inicial de formulación de proyectos y sobre ello, Guerra (2002) afirma que para incrementar los beneficios y aminorar los efectos negativos del turismo, la planificación del desarrollo turístico es más que una etapa, un instrumento esencial. Por ello, este investigador desarrolla el Sistema Turístico Sostenible (STS), y expone:

La planificación es un camino adecuado, y en el caso del turismo puede lograrse mediante un proceso que hemos denominado el Sistema Turístico Sostenible (STS), el cual consiste en la relación, manejo e interacción de sus componentes básicos: sector público, sector privado, entorno natural y comunidad, considerando la forma en que cada actividad puede impactar a las otras que forman parte de su funcionamiento a fin de lograr la permanencia del equilibrio y la relación armónica para el beneficio común (Guerra, 2002, pág.92).

Guerra (2002) involucra a la comunidad en el trabajo de planeación durante la etapa de formulación de los proyectos de turismo alternativo, mediante su Sistema Turístico Sostenible (STS). Identifica cuatro elementos básicos que componen al sistema: el sector público, el sector privado, el entorno natural y la comunidad misma, que es entendida como la fuerza social de producción en que se apoya la actividad turística para mantenerse, y atractivo más en sí misma, ya que posee las tradiciones y el ambiente cultural que de mantenerse, definen el entorno dándole una identidad única. El ciclo de desarrollo que siguen los proyectos evidencia tales actores interactuando multilateralmente: tenemos pues a la iniciativa privada en forma de inversionistas, operadores turísticos, desarrolladores y demás implicados, el sector público, los habitantes de la comunidad, y los turistas (Weinberg, Bellows & Ekster, 2002, Yunis, 2002). Se entiende entonces por comunidad al conjunto de actores que abarca tanto a los habitantes del destino, como sus autoridades a nivel ejidal y municipal, además de los turistas ya presentes en el mismo y a la iniciativa privada que presta los servicios turísticos necesarios para llevar a cabo actividades turísticas. Ellos integran el contexto

social más inmediato a los proyectos de turismo alternativo; su involucramiento aporta una visión más integral para la formulación de los proyectos.

Al revisar la Teoría General de la Administración, se encontró también que la Teoría de la contingencia pone énfasis en el medio en que se inserta una organización y en cómo la estructura de tal organización y su funcionamiento dependen de dicho contexto. Además, esta teoría sugiere que la comunidad, es tan capaz como la iniciativa privada de formular un proyecto turístico. Podemos decir esto ya que: la eficacia organizacional, esto es, el cumplir los objetivos de la organización, no se alcanza siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, sino que es afectada directamente por el medio en que se enmarca la organización (Chiavenato, 1989). De igual manera ocurre con el turismo alternativo: el medio rural en que éste se enmarca limita el tipo de proyectos posibles, señala a los actores que se ven involucrados en tales proyectos, e inclusive afecta directamente el ciclo de evolución de los proyectos. Por ello, la forma en que se aborda la formulación de estos proyectos debe adecuarse al turismo alternativo y al contexto rural en que éste se presenta.

Tenemos pues que, la estructura y el funcionamiento de la organización que formule proyectos de turismo alternativo en el medio rural, debe ser alternativa y por ende, propia del medio rural. De ahí que, esta investigación se enfoque directamente en la comunidad rural y en sus actores. Esto nos lleva al siguiente concepto, que engloba cómo trabaja una organización del tipo de la comunidad rural: la gestión social.

### **2.3.2 La gestión social de los proyectos.**

Por gestión, se entiende un conjunto de pasos a seguir y arreglos por hacer, para obtener los recursos y los medios, que lleven a varios actores, a conseguir un fin común entre ellos. Para los proyectos turísticos, se habla de gestión social, ya que por su envergadura,

involucran a toda una comunidad, incluidas sus relaciones con el exterior. Este nivel de involucramiento queda demostrado con el ciclo por el que se desarrollan los proyectos de turismo alternativo. La gestión social se construye en base a tres elementos: el lugar mismo o suelo, la cultura de cada lugar ya que ésta interviene en la definición de los proyectos, y la multilateralidad de la intervención, partiendo del entendido de que la gestión social siempre involucrará a más de dos actores (Caruso, 2002).

Gómez (2000) propone que para entender el turismo en su verdadera dimensión, hay que explicarlo desde el papel que desempeñan en él tales actores. Según el papel que juegan dentro del turismo, identifica cuatro actores: el turista, como visitante que induce la inversión y orienta la oferta de servicios; el poblador, como anfitrión que recibe al turista y experimenta cambios en su modo de vida; el gobierno como actor institucional que fomenta y regula la actividad turística; y el empresario, como actor privado que entiende el turismo como un producto comerciable y tiene la iniciativa de satisfacer las necesidades del turista a cambio de una ganancia económica.

La intervención de estos actores, cada uno con un interés diverso en el turismo alternativo y por ende en los proyectos, de manera inevitable trae como consecuencia conflictos de intereses. Por lo tanto, generalmente el éxito de la gestión dependerá de la discusión y la toma de decisiones en común acuerdo, entre los actores involucrados (Caruso, 2002; Gómez, 2000; Yunis, 2002). Para ello, Brenner y Job (2006) proponen seguir un esquema parlamentario para la toma de decisiones cruciales, a través de una única 'mesa redonda' formal. Aquí estarán representados todos los actores involucrados y por ende, la mesa funcionará como un foro para articular y negociar sus intereses. Sin embargo, este esquema parlamentario requiere de la integración previa de los actores en un modelo organizacional que posibilite su trabajo en conjunto.

Ahora bien, para el proceso de gestión que implica el desarrollo y la implementación de proyectos de turismo alternativo en México, la SECTUR (2004b) ofrece guías de apoyo y servicios de asesoría. Hernández (1983) también aporta ciertas líneas metodológicas para el diseño de tales proyectos. De ambas fuentes podemos señalar que el proceso de gestión es complejo y comprende varias etapas. Se inicia con la formulación de los proyectos, que involucra un diagnóstico del marco contextual en que se sitúa el proyecto, la identificación de recursos y de sus formas de aprovechamiento por medio de proyectos. Después, se analiza la factibilidad de los proyectos identificados para el aprovechamiento de los recursos. Para el proyecto más viable, se realizan estudios técnico, financiero y de mercado. Si los estudios son satisfactorios se planifica el desarrollo del proyecto, se diseña su ejecución, se prepara la documentación necesaria para tal ejecución, y se realiza el ordenamiento territorial del proyecto. La propia ejecución del proyecto termina la fase de gestión e inicia con la implementación del proyecto (Hernández, 1983; SECTUR, 2004b).

A continuación el diagrama de la figura 3, Proceso de gestión de proyectos de turismo alternativo, muestra las etapas secuenciales de este proceso de gestión, identificadas por SECTUR (2004b) y Hernández (1983). Su elaboración, sintetiza la línea metodológica de ambas fuentes arriba mencionadas. Cabe resaltar que Hernández (1983) reconoce una carencia teórico-práctica de técnicas para formular y evaluar proyectos propiamente turísticos. Lo que hoy día existe es un nicho teórico y ciertas líneas metodológicas para el diseño de los proyectos.

Figura 3. Proceso de gestión de proyectos de turismo alternativo.



Para abordar cada una de estas etapas de manera práctica, Fernández, Garrido y Pérez (2005) las entienden como tareas que pueden abordarse desde las cuatro áreas básicas de la Administración de una empresa: la dirección, las finanzas, la producción y el marketing. De manera general podemos señalar que, en todas las etapas, la negociación entre diversos actores, cada cual con sus propios intereses, es constante (Fernández, Garrido & Pérez, 2005; Hernández, 1983; SECTUR, 2004b).

Recapitulando: en la etapa inicial de formulación, dentro del proceso de gestión de proyectos de turismo alternativo, la planeación resulta esencial para incrementar los beneficios y aminorar los efectos negativos que se presenten (Guerra, 2002). Si la comunidad ya abrió el ciclo por el que se desarrollan los proyectos, al ayudar a identificar los atractivos por aprovechar (Weinberg, Bellows & Ekster, 2002), y es en la

misma comunidad donde se van a presentar buena parte de los efectos del proyecto (Calderón, 2005; Gallego, 2002; Halme & Fadeeva, 2001), resulta apropiado que, por medio de un trabajo de gestión social (Caruso, 2002), se involucre a la comunidad en el proceso de gestión del proyecto. Para lograr su involucramiento ya desde la etapa de formulación de los proyectos, una vez que se identificaron a los actores involucrados en el turismo alternativo en la comunidad (Gómez, 2000; Guerra, 2002; Weinberg, Bellows & Ekster, 2002; Yunis, 2002), resulta útil conocer su visión al respecto de este segmento turístico, para integrarla desde esta etapa inicial de la gestión. Definir una visión integral de comunidad entre los actores que intervienen en los proyectos es por tanto, un componente clave en la formulación de los proyectos de turismo alternativo (Guerra, 2002; SEMARNAT, 2006).

# Minas Viejas, un caso en concreto.

# 3

Capítulo



*"Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente."*

- Peter Drucker.

## MINAS VIEJAS, UN CASO EN CONCRETO.

Este capítulo, detalla la metodología que se siguió para realizar la presente investigación, que busca hacer frente al problema observado en Minas Viejas. Además, profundiza el estudio de esta comunidad rural, donde la investigación localiza su estudio. Es precisamente en Minas Viejas donde se presenta el problema que origina la investigación; por ello, resulta necesario conocer la comunidad y el contexto natural y social en que se inserta dicho problema.

### 3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA.

En cuanto a su metodología de trabajo, se parte por señalar que la investigación comprende: una parte documental sobre la comunidad misma, el turismo alternativo y la formulación de proyectos turísticos; y un trabajo de campo que sondea los recursos turísticos potenciales de la comunidad, las necesidades y expectativas de sus habitantes y sus turistas, además de reportar la forma en que actualmente se gestionan los proyectos turísticos en la comunidad a partir de las observaciones de empresarios y autoridades del sector.

Desde la teoría, se hace referencia a la Planeación Estratégica para definir los proyectos turísticos como el objetivo o fin común de la organización de actores y recursos trabajando juntos en una comunidad, que busca desarrollar turismo alternativo en su interior (Steiner, 1998; UN-ECLAC, 2003). El enfoque que guía la investigación es el inductivo, con la aplicación de técnicas cualitativas. Lo anterior debido a que, se busca es conocer visiones y condiciones presentes en la comunidad, con respecto al turismo alternativo. Este conocimiento permitirá establecer puntos de encuentro entre las



visiones de los actores sociales que intervienen en la formulación de proyectos de turismo alternativo en la comunidad rural (Giroux & Tremblay, 2004; McIntosh, Goeldner & Brent, 2008; Ramallo & Roussos, 2008).

En el trabajo de campo se abordan los siguientes temas: los recursos turísticos de la comunidad, la visión sobre el turismo alternativo y los turistas, y el proceso interno de gestión de proyectos turísticos en la comunidad. La información obtenida se analiza tomando a la Teoría fundamentada como marco de referencia, si bien, no se descarta el análisis estadístico más general de los instrumentos que lo permitan (ídem.). Para ello, se plantean instrumentos de corte cualitativo en forma de entrevistas y cuestionarios de encuesta, que exploren la visión que del turismo alternativo en la comunidad, tengan los actores sociales identificados. Estos actores son representados en Minas Viejas por: sus turistas, sus autoridades municipales y estatales del sector turístico, sus habitantes y sus empresarios del giro turístico. A cada cual se le asigna un instrumento específico, y éste es enriquecido por un tercer instrumento: la observación directa; con la ayuda de un diario de campo y de listas de verificación, se registra el conocimiento empírico obtenido en las visitas a campo, se pone énfasis en: quién interviene en el desarrollo de la visita y qué intereses tiene, las condiciones de los atractivos y cómo se llega a éstos, así como en no interferir ni tomar partidos, y relatar objetivamente.

Para acercarnos al actor social conformado por los turistas, se les aplica un instrumento en forma de encuesta de salida a quienes visitan la cascada, el atractivo principal de la comunidad. Esto nos permite conocer la visión que tienen del turismo alternativo en Minas Viejas, las personas que experimentan un viaje a este destino.

El instrumento estuvo en aplicación desde el 20 de Noviembre de 2009 hasta el 10 de Abril de 2010 con lo que se abarcan dos temporadas altas en el destino, diciembre y

Semana Santa, y una temporada baja, de enero a marzo. Se analizaron 155 cuestionarios. Éstos proporcionaron datos sobre la visita del turista, que les gustó y que sugerencias tienen. Reportan además la explicación de lo que los encuestados entienden por turismo alternativo. Es con este instrumento que se busca tener datos estadísticos de quien visita el atractivo principal, ya que permite este tipo de análisis.

Para conocer la visión que del turismo en su comunidad, tienen los habitantes de Minas Viejas, se recurre a un cuestionario aplicado a los ejidatarios. El instrumento se empezó a aplicar en diciembre de 2009 y se contaron 20 registros. Hasta este punto, se arribó a la llamada saturación teórica, la adición de sujetos ya no generó nuevas comprensiones y mayor cantidad de observaciones solo repetía lo que ya fue observado previamente. Las preguntas giran en torno a su relación con los turistas y el día a día en la comunidad.

Para conocer la visión del sector público, se recurrió a entrevistas con autoridades municipales y estatales en materia turística. Las preguntas giraron en torno a: oportunidades y obstáculos para el desarrollo del turismo en Minas Viejas, y cómo surgen y se desarrollan los proyectos turísticos en dicha comunidad. Se tienen entrevistas con el director de Turismo municipal, con el secretario adjunto de Turismo municipal, y con el subdirector de planeación turística a nivel estatal.

Por su parte, para abordar al actor social representado por los empresarios, se hacen entrevistas con personas del sector privado que han invertido en turismo, ya sea en la comunidad de Minas Viejas o en los alrededores de su atractivo principal. Con esto se busca conocer el proceso que se sigue para montar un negocio de servicios turísticos y cómo interactúa la iniciativa privada dedicada a turismo con el sector público. Se tienen entrevistas con gerentes de dos restaurantes vecinos de la comunidad; un ejidatario que

construye unas cabañas en su predio, junto al acceso del atractivo principal de Minas Viejas; y con otro vecino de Minas Viejas, quien proyecta una tienda en su predio, en el entronque para llegar a la cascada.

Así pues, la muestra de esta investigación viene a ser la propia comunidad de Minas Viejas. El muestreo, se determina simultáneamente al avance de la investigación, ya que las técnicas utilizadas para obtener información son las que definen el tipo de muestra y así lo favorecen. Tanto para las entrevistas como para las encuestas, se contemplan sujetos que permitan acceder a información que posibilite nuevas comprensiones. Por ello, se recurre a una muestra no probabilística, con una selección tanto a juicio como de trabajo con voluntarios. Se trabaja con quien se considera pertinente y muestra disponibilidad para ello (Giroux & Tremblay, 2004; McIntosh, Goeldner & Brent, 2008; Ramallo & Roussos, 2008).

### 3.2 MINAS VIEJAS: LA COMUNIDAD Y SU CONTEXTO.

Para acercarnos a la comunidad de Minas Viejas, comenzamos por conocer el municipio del que ésta es parte. El municipio de El Naranjo pertenece a la región Huasteca del estado de San Luis Potosí, por lo que cuenta con una biodiversidad bastante rica. Se ubica entre los 260 y 300 m.s.n.m. en un valle limitado por tres sierras: La Colmena, El Toro, y La Zarzamora. Aquí, la vegetación predominante es la selva baja caducifolia y el palmar en el valle; así como el bosque de encino, en las zonas serranas. Por presentar una topografía de valle entre sierras y al encontrarse en la región hidrológica del Pánuco, aquí se observan diferentes manantiales y escurrimientos de agua, siendo el río El Naranjo el más importante. Sobre éste y sus afluentes, encontramos diferentes caídas de agua, algunas de importancia turística. Además, la pendiente del 2% que predomina en

el valle permite usos de recreación y preservación ecológica para el terreno; mientras que hacia las estribaciones de la sierra, la pendiente aumenta hasta un 25% con lo que el terreno se vuelve recomendable para parques y otras áreas abiertas (INEGI, 2002). Tenemos pues que, por sus características topográficas e hidrológicas principalmente, en el municipio existen más recursos naturales con potencial turístico que no están siendo aprovechados para el turismo alternativo. Uno de ellos es precisamente la cascada de Minas Viejas.

Esta investigación toma como zona de estudio a la comunidad rural de Minas Viejas, hacia el suroeste del municipio de El Naranjo. Sus coordenadas geográficas son 22°24'13" latitud, 099°20'04" longitud. Para delimitar esta zona de estudio, se recurre a cartografía oficial anexa en la presente investigación. Ver apéndices A y B en la sección de Anexos de este documento. Para la Coordinación de Desarrollo Social Municipal de El Naranjo, la comunidad de Minas Viejas queda comprendida por el polígono clave 006-3. Es hacia el sur de este polígono que se localiza tanto la comunidad, como la cascada y otros recursos turísticos que se identificaron durante la investigación.

Localizada a escasos 2 Km. de la comunidad y a 20 Km. de la cabecera municipal de El Naranjo, la cascada de Minas Viejas puede volverse punto focal del turismo en la zona, como una vez lo fue la cascada El Salto al norte del municipio. El área de influencia de este sitio turístico en Minas Viejas sería de aproximadamente 5 Km. a la redonda, que es el rango dentro del que se encuentran tanto la comunidad como los recursos turísticos del paredón y el nacimiento del río. En los mapas anexos, se observa que la zona se sitúa entre los cuadrantes 2475 y 2480 latitud norte, y los cuadrantes 460 y 470 longitud oeste. Ver apéndice D en la sección de Anexos de este documento.

Desde la década de los 90's varias empresas privadas ofrecen recorridos a la cascada de Minas Viejas. Aventura Huasteca, Kayak Huasteca y MSXpediciones son tres ejemplos de empresas dedicadas al turismo de aventura que durante todo el año ofrecen visitar el destino. La principal actividad desarrollada son los recorridos guiados al lugar, seguido de la natación y en menor medida, pernoctar acampando junto al lecho del río. El descenso en rappel por la cascada y el descenso por el río en kayak también son posibles cuando las condiciones naturales propias del aforo en la cascada lo permiten. No obstante, hasta principios del 2008 no se contaba con la infraestructura necesaria para recibir visitantes en dicho destino. Actualmente, el acceso está habilitado y las autoridades municipales y comunitarias muestran buena disposición para seguir desarrollando el destino, si bien, los beneficios de su desarrollo no se presentan con la rapidez ni en la magnitud deseada.

El entorno natural en la zona de estudio corresponde al de las inmediaciones del valle con la sierra de La Zarzamora. Aquí se presentan elevaciones que van de los 550 a los 800 metros. Sobre una de ellas conocida como el Cerro del Caballete nace el río Minas Viejas o Caballete, que corre entre la sierra baja y forma la cascada de Minas Viejas. La vegetación predominante es el bosque natural latifoliado de encino y la selva baja caducifolia de ocote y sabino.

El contexto social de la comunidad es descrito con base en datos del 2° Censo de Población y Vivienda realizado en 2005 por el INEGI. Minas Viejas es una comunidad rural conformada por una población de 679 habitantes, distribuida en un total de 152 viviendas. De estas viviendas, el 80% disponen de agua entubada, drenaje y energía eléctrica. El promedio de habitantes por vivienda es de 4.47 hab/viv. Con una población de 368 hombres y 311 mujeres, tenemos que hay 1.18 hombre por cada mujer. Sólo 258

habitantes, el 38% de la población, son derechohabientes a servicios de salud. El grado promedio de escolaridad entre la población es de 5.38 años; sin embargo, del total de habitantes con 15 años y mas, 453 personas, sólo 77 personas, el 17% son analfabetas.

En cuanto a lo económico, hay que comenzar por señalar que Minas Viejas funciona como un ejido, y que la vocación de la comunidad es agrícola, dedicada al cultivo de la caña. El deslinde de sus tierras puede consultarse en el expediente PROCEDE 293, en los archivos del Registro Agrario Nacional. Como se observa en los mapas anexos, ver apéndices C, E y F en la sección de Anexos de este documento, en el asentamiento humano de la comunidad el uso de suelo es agrícola intensivo, mientras que hacia la serranía el uso esta marcado como forestal. Aquí la topografía se vuelve apta para un uso potencial que va de la practicultura moderada a la conservación de vida silvestre forestal. Tenemos pues que, hacia la zona donde se localizan los recursos que nos interesan, es factible un aprovechamiento turístico de bajo impacto con un enfoque de conservación.

En concordancia con el modelo ejidal que se maneja, del cual se habló en el marco teórico de esta investigación, en Minas Viejas la organización comunitaria gira en torno a dos sistemas que se superponen: el de los ejidatarios, que son liderados por un comisario ejidal y organizan comités para ocuparse de los proyectos que les sean de interés; y además, el de la autoridad municipal, que también subdivide su poder en secretarías, según los ámbitos de la vida social que le toque regir. Como vínculo entre ambos sistemas, aparece el consejero ejidal. El objetivo común de todos en esta organización comunitaria, es el desarrollo económico y el bienestar social de Minas Viejas. Uno de los actores sociales más importantes que podemos señalar en materia turística, es el comité formado entre los ejidatarios para regular el turismo en la cascada.

# Análisis y resultados.

# 4

## Capítulo



*"Nada ocurre porque sí. Todo en la vida es una sucesión de hechos que, bajo la lupa del análisis, responden perfectamente a causa y efecto."*

- Richard Feynmann.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS.

Para exponer los resultados de esta investigación, se comienza por señalar lo que se encontró en observaciones hechas en campo, dentro de la zona de estudio identificada. Aquí se incluyen los recursos turísticos de la comunidad, el equipamiento para el turismo con que se cuenta, así como las actividades turísticas que se desarrollan principalmente. Más adelante, se describen los proyectos turísticos que actualmente operan en la comunidad. Se pone énfasis en cómo se desarrollaron los proyectos, quién intervino y qué financiamiento se consiguió para tales proyectos. Por último, tomando en cuenta los proyectos descritos anteriormente y los aportes de la teoría expuestos en capítulos precedentes, se describe el modelo social que se plantea como una unidad organizacional para la formulación de los proyectos de turismo alternativo. En él, se observa la importancia de factores tales, como la cultura del lugar y la participación multilateral, en la toma de decisiones en común acuerdo para la formulación de los proyectos desde una unidad organizacional.

### 4.1 LA ZONA DE ESTUDIO.

Tenemos pues que, la comunidad de Minas Viejas presenta cierta actividad turística, en un área natural sobre el río Minas Viejas a 20 Km. de la cabecera municipal de El Naranjo, San Luis Potosí. Aquí se encuentra la cascada de Minas Viejas, lugar que en temporadas de invierno y de Semana Santa recibe una buena afluencia de visitantes, pese al poco equipamiento turístico con que se cuenta en el sitio y aún cuando, en su mayoría, estos visitantes desconocen las labores de promoción del destino. En la figura 4, La cascada de Minas Viejas en El Naranjo S.L.P, se muestra un detalle de esta



cascada, el principal atractivo turístico de la comunidad y el único aprovechado hasta ahora.

**Figura 4. La cascada de Minas Viejas en El Naranjo, S.L.P.**

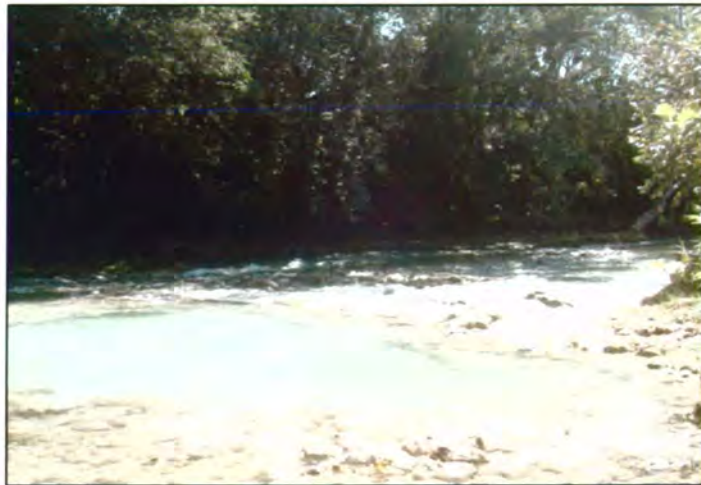


Fuente: archivo del autor.

La importancia de este sitio recae en que, además de ser el único donde hasta ahora se registren actividades turísticas en la comunidad, el recurso turístico se encuentra dentro de tierras pertenecientes a la comunidad. Lo anterior podemos afirmarlo tras revisar y comparar los mapas anexos a esta investigación. Ver apéndices D, E y F en la sección de Anexos de este documento. En tales mapas, podemos identificar también otros lugares que, además de la cascada, se encuentran dentro de la comunidad y pueden ser aprovechados como recursos turísticos, como ya nos lo habían expuesto los habitantes de la comunidad en las visitas de campo que se realizaron, mediante los instrumentos que se aplicaron durante la investigación. Dichos lugares

identificados son el nacimiento del río Minas Viejas en el sector de El Caballete, y el paredón de una ex Hacienda dentro del asentamiento de la propia comunidad de Minas Viejas. Las figuras 5, El nacimiento del río Minas Viejas en El Naranjo S.L.P, y 6, El paredón de la ex hacienda en El Naranjo S.L.P, nos muestran estos lugares de atractivo turístico potencial en la comunidad.

**Figura 5. El nacimiento del río Minas Viejas en El Naranjo, S.L.P.**



Fuente: archivo del autor.

**Figura 6. El paredón de la ex hacienda en El Naranjo, S.L.P.**



Fuente: archivo del autor.

Junto a estos lugares, podemos también identificar como recursos turísticos a dos procesos artesanales que se observaron en la comunidad: la cestería en palma y la elaboración del piloncillo. De igual manera, la vocación agrícola de la comunidad, dedicada al cultivo de la caña de azúcar, puede aprovecharse como atractivo turístico a través de recorridos y visitas guiadas. Podemos entonces afirmar lo siguiente:

Como respuesta a nuestra pregunta de investigación sobre los recursos turísticos de la comunidad y su aprovechamiento, se encontró que: entre sus recursos turísticos, Minas Viejas cuenta con atractivos naturales y culturales que pueden ser aprovechados mediante proyectos. De entre los recursos turísticos naturales, además de la cascada de Minas Viejas se identificó el nacimiento del río del mismo nombre, donde pueden formularse proyectos que aprovechen la singularidad del paraje; e inclusive, a lo largo del río entre su nacimiento y la cascada, existen claros que, dada su accesibilidad, pueden aprovecharse para ciertas actividades turísticas o como punto intermedio entre recorridos que unan los atractivos principales del nacimiento y la cascada.

Además de sus recursos naturales, la comunidad cuenta con recursos turísticos culturales que nos hablan de su identidad y de su historia. Se identificaron: el cultivo de la caña, el paredón de una ex Hacienda dentro de la misma comunidad, y los procesos artesanales de cestería en palma de caña y elaboración de piloncillo, como aprovechamiento del cultivo principal de la comunidad, la caña de azúcar. En la figura 7, Procesos artesanales como recurso turístico, se muestran detalles de la cestería en palma y la elaboración de piloncillo como ejemplos de los recursos turísticos culturales presentes en la comunidad.

**Figura 7. Procesos artesanales como recurso turístico.**



Durante la investigación se observó lo siguiente: el único recurso de los arriba mencionados que se está aprovechando para el turismo, es la cascada. Aquí se concentra todo el equipamiento turístico con que cuenta la comunidad. La cascada de Minas Viejas funciona como un sitio turístico de menor escala; dentro de un horario de 08:00 a 19:00 hrs. recibe turistas de manera discontinua, con una marcada temporada alta durante la Semana Santa. Toda actividad turística es regulada por un comité local, que cobra una tarifa general de \$15.00 por el acceso, para poder costear el mantenimiento del sitio. En el lugar se cuenta con regaderas y servicios sanitarios, tres terraplenes que funcionan como explanadas en terraza, un mirador para observar el paisaje sobre la cascada, y acceso al lecho de la misma, habilitado por medio de escaleras.

Complementando el equipamiento turístico dentro del sitio de la cascada, a la entrada del mismo, junto a la taquilla, se habilitó un parador de autobuses y se cuenta con un pequeño estacionamiento de terracería. Se pretenden instalar bancas y mesas en madera de la región, así como asadores de concreto junto al lecho de la cascada, pero la

Tenemos pues que, en Minas Viejas, no se cuenta con un concepto estructurado ni un producto turístico bien definido para el destino. El recurso de las cascadas no está siendo aprovechado racionalmente, ni se están considerando todos los recursos naturales y culturales de la comunidad. El desarrollo turístico en Minas Viejas se encuentra en una fase inicial de *descubrimiento*, lo que ayuda a explicar el poco equipamiento turístico con que se cuenta en la comunidad y la concentración de las actividades turísticas en un solo sitio, donde se desarrollan de manera improvisada.

#### 4.2 LOS PROYECTOS ACTUALES.

Los proyectos turísticos que actualmente operan en la comunidad se ubican en el sitio de la cascada. El primer proyecto fue la escalinata para habilitar el acceso a la cascada, los servicios sanitarios y el mirador; gestionado y ejecutado directamente por SECTUR estatal. Este proyecto finalizó sus trabajos de ejecución y comenzó a operar a principios del 2008.

Una vez que se observa cierta actividad turística en la cascada, entra en juego la iniciativa de algunos propietarios de parcelas contiguas al sitio, para erigirse como empresarios; arrancan entonces proyectos que ofrecen servicios turísticos básicos a los visitantes. Al tiempo de finalizar la investigación, la tienda de abarrotes sobre la carretera, junto al entronque que nos lleva al sitio turístico, se encontraba aún en construcción, y operaban ya dos proyectos: la tienda de abarrotes junto a una de las explanadas en terraza, aunque ésta sólo presta servicios en Semana Santa, y las cabañas de hospedaje frente a la taquilla, proyecto que arrancó operaciones precisamente para Semana Santa del 2010.

Como parte de la investigación, se recolectó información sobre el proceso de formulación y desarrollo de los proyectos del acceso a la cascada, y de las cabañas frente a la taquilla. A continuación se presentan los aspectos generales de cada uno de dichos proyectos, que sirven como ejemplo para conocer el proceso interno de gestión de proyectos turísticos en la comunidad.

La SECTUR estatal desarrolla el proyecto para habilitar el acceso a la cascada, mediante un Convenio de Reasignación de Recursos. Este programa de convenios apoya proyectos de desarrollo turístico mediante la construcción de infraestructura turística especializada y de servicios (CESTUR-SECTUR & UAM, 2007) por lo que el proyecto se complementa con servicios sanitarios y un mirador.

En entrevista, el subdirector de Planeación Turística de la SECTUR en San Luis Potosí, nos informa que como parte de las funciones y operaciones básicas de la Secretaría, se hace un trabajo de identificación sobre lo que se requiere en los destinos o potenciales destinos de cada municipio. Partiendo de esta información, SECTUR elabora un proyecto y lo presenta a las autoridades municipales del destino en cuestión. Se sostienen pláticas para presentarles el proyecto, ver si está entre sus prioridades y buscar crear un compromiso entre la Secretaría y el municipio para desarrollar el proyecto.

Según lo que las autoridades municipales puedan aportar, la forma en que puedan apoyar el proyecto, y las agendas de trabajo de ambas partes, SECTUR programa el proyecto y busca complementar su financiamiento tanto a nivel estatal como federal. Para el proyecto desarrollado en Minas Viejas, se obtuvo el recurso económico mediante un Convenio de Reasignación de Recursos, que conjuntó apoyos estatales, federales y municipales.

Una vez que se tiene el recurso y cumpliendo la programación para el proyecto, éste se ejecuta directamente por SECTUR estatal. Esta es la etapa de construcción del proyecto. La gestión no tiene un tiempo determinado ya que depende de organizar la colaboración de los tres niveles de gobierno. Los tiempos de construcción van a depender de la magnitud del proyecto. Para el caso de este proyecto, su gestión y construcción llevó en total aproximadamente dos años y medio.

Las autoridades municipales pueden tomar la iniciativa de pedir la intervención de SECTUR con una propuesta, en cuyo caso, la Secretaría hace un estudio para ver qué es lo que puede hacerse en el sitio y cómo se debe intervenir. A continuación la figura 8, Proyecto para habilitar el acceso a la cascada, nos muestra un detalle de la escalinata propuesta por SECTUR para llegar a la cascada, como parte de su proyecto de habilitación desarrollado.

**Figura 8. Proyecto para habilitar el acceso a la cascada.**



Fuente: archivo del autor.

Por otra parte, el proyectista y dueño de las cabañas frente al acceso también fue entrevistado. Él mismo, nos explica su motivación para construir las cabañas en su parcela: “Muchos turistas que llegaban después del mediodía, no podían disfrutar plenamente la naturaleza y la cascada. Tenían que regresarse el mismo día, porque no se contaba con un lugar dónde pasar la noche y poder estar más tiempo aquí”.

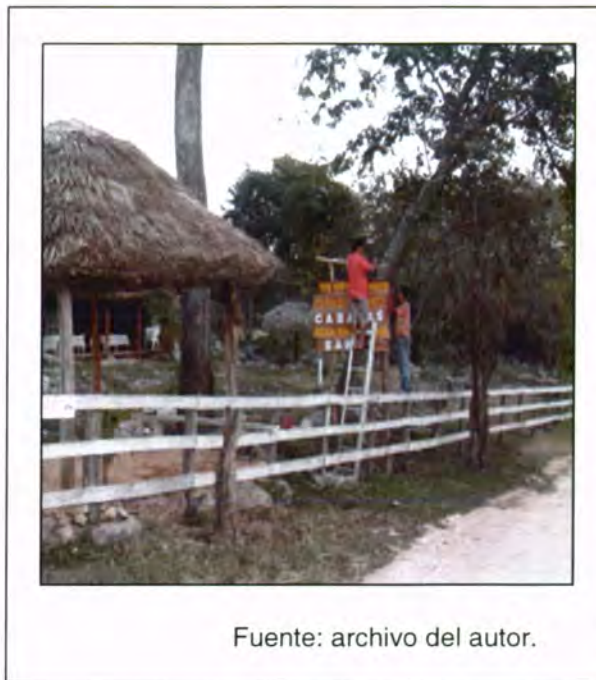
El entrevistado y su familia construyen dos cabañas de aproximadamente 10 m<sup>2</sup> cada una, una palapa donde se pueden preparar y consumir alimentos, y servicios sanitarios. Dejan también un espacio libre, por si se da el caso que algún turista traiga su propia casa de campaña. La construcción de todo el proyecto les llevó alrededor de cuatro meses.

El financiamiento para el proyecto corre por propia cuenta del proyectista y dueño de las cabañas, de las ganancias que le produce el cultivo de la caña y ha venido ahorrando. Él mismo, nos comenta que ha escuchado sobre programas de apoyo para poner a funcionar negocios, pero no conoce mucho al respecto y considera que además de retrasar la construcción, el principal problema sigue siendo el conseguir dinero. Él mismo expone: “Con esos programas, uno de todas formas pone buen dinero de su bolsa porque no dan todo, o si es como préstamo hay que regresar el dinero y ¡sabrá Dios cuando lo pidan o como se arreglan los intereses!”.

La figura 9, Proyecto de las cabañas frente a la taquilla, nos muestra un detalle del proyecto de las cabañas frente a la taquilla, desarrollado desde la iniciativa privada. Se observan los preparativos para entrar en operaciones durante la Semana Santa de 2010.



**Figura 9. Proyecto de las cabañas frente a la taquilla.**



Tanto el proyecto de habilitación del acceso a la cascada, como el proyecto de las cabañas frente a la taquilla, son ejemplos que exponen la participación de las autoridades y los habitantes de la comunidad, en el desarrollo turístico de Minas Viejas. Además, indirectamente se involucra al turista, pues éste resulta la razón de ser y el impulso de los proyectos. Sin embargo, la participación no está coordinada; cada quien actúa por su cuenta y con sus propios medios. Se observó que las fuentes de financiamiento son también limitadas y no explotan todas las opciones existentes, expuestas en los anexos. En dicha sección del documento encontraremos tablas, que sintetizan cuatro diferentes programas de financiamiento, aplicables a proyectos de turismo alternativo en la comunidad rural: ver apéndices G, H, I y apéndice J.

### 4.3 LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS.

Desde el marco teórico de esta investigación, surgen los siguientes argumentos que se ven reflejados en la realidad que vive Minas Viejas. Aquí, la participación multilateral y la cultura del lugar que planteaba Caruso (2002) se vuelven evidentes. Para comenzar, tenemos que:

Aprovechar los recursos potenciales identificados para el turismo alternativo en la comunidad de Minas Viejas, requiere de proyectos. En la formulación de tales proyectos, resulta necesaria la intervención coordinada del sector público y del sector privado. Para estos proyectos es posible recurrir a diferentes programas gubernamentales de apoyo. De igual manera ya se observó cómo, en el área de influencia que tiene un sitio turístico como la cascada, surgen empresarios con una marcada vocación turística. La apuesta que ambos participantes hacen por el turismo en la zona, conlleva la necesidad de trabajar en coordinación para sacar adelante los proyectos. Esta investigación propone que ese trabajo en conjunto puede y debe darse desde la formulación de los proyectos.

Complementando lo anterior, y en el mismo sentido de una participación multilateral, también debe tomarse en cuenta al común de los pobladores de Minas Viejas y a los turistas que visitan la comunidad. Con ellos se conforma lo que Caruso (2002) denomina la cultura del lugar. En la práctica observamos agentes internos, los habitantes, y agentes externos, los turistas, que también trabajan de manera conjunta para consolidar a Minas Viejas como un destino. Como evidencia empírica, tenemos: el interés de los habitantes de Minas Viejas al conformar el comité de turismo para regular el acceso a las cascadas cobrando una tarifa y con lo recaudado, darle mantenimiento al sitio; y por su parte, el entusiasmo que muestran los turistas al colaborar, en un primer

momento, con su opinión y sugerencias en la encuesta de salida que utiliza como instrumento esta investigación.

Ahora bien, inherente a los habitantes y los turistas, hablar del entorno de la comunidad y de los supuestos y paradigmas del turismo alternativo, es clave para entender la cultura del lugar. En primer lugar, para conocer el entorno de Minas Viejas, es necesario precisar su contexto social y natural:

Ya desde el capítulo anterior, en la sección que describe la comunidad de Minas Viejas y su contexto, se señala que por su población, el INEGI (2006) considera esta comunidad como rural, con todas las características que ello implica y que se definen en el marco teórico de esta investigación. El Registro Agrario Nacional entiende a Minas Viejas como un ejido y el deslinde de sus tierras muestra que los recursos turísticos por aprovechar se ubican en terrenos de la comunidad. Por ser un ejido, y ya que los proyectos turísticos se asientan en terrenos pertenecientes a éste, para promoverlos es necesario respetar la autoridad ejidal. En Minas Viejas, ejidatarios y autoridades municipales pueden y deben involucrarse en la formulación de los proyectos. Lo anterior resume el contexto social de la comunidad, en lo que respecta a la formulación de proyectos de turismo alternativo en Minas Viejas.

En cuanto a su contexto natural podemos precisar lo siguiente: si retomamos lo señalado al describir la comunidad y su contexto, también en el capítulo anterior, tenemos que por ser Minas Viejas una comunidad huasteca, cuenta con una biodiversidad bastante rica, densa vegetación serrana de selva baja caducifolia y la presencia de una corriente de agua, el río Minas Viejas, como recursos naturales con potencial turístico. El atractivo de tales recursos y de sus recursos culturales se puede aprovechar, para formular proyectos turísticos.

Ahora bien, por la naturaleza de sus recursos, en Minas Viejas la mejor opción para el desarrollo turístico recae en el turismo alternativo. Según sus supuestos y paradigmas, de los cuales hablamos en el marco teórico de esta investigación y a continuación sintetizamos, éste se desarrolla en el contexto de la comunidad rural. El turismo alternativo aprovecha los recursos de las poblaciones locales rurales con un enfoque turístico sustentable: con el compromiso de no agotar, reducir o modificar sustancialmente tales recursos, sino más bien trabajar en su conservación (Guerra, 2002; SEMARNAT, 2006). Los proyectos de turismo alternativo convierten a las comunidades en destinos, por desarrollarse en el interior de las mismas. Promover a Minas Viejas como un destino de turismo alternativo, implica resaltar aquí valores tales como la concientización, el respeto, la participación en la conservación y una preocupación constante por regular los impactos de la actividad turística en la comunidad (SECTUR, 2004b; SEMARNAT, 2006).

A manera de síntesis podemos señalar que, si se aplican las ideas de Caruso (2002) al proceso de gestión de proyectos de turismo alternativo, tenemos que en nuestro caso de estudio: el lugar o suelo viene a ser el destino, que para nuestro caso es Minas Viejas; la cultura por tomar en cuenta será tanto la de la comunidad de destino, ya que es un recurso turístico en sí misma, como la cultura del turista, de ahí la importancia de definir el sector de turismo alternativo como aquel al que nos dirigimos, con la convicción de fomentar el conocimiento, respeto disfrute y la conservación de Minas Viejas. También cabe señalar que para el turismo alternativo, la multilateralidad de la intervención definida por Caruso (2002), implica que se contemple la perspectiva de estos cuatro actores sociales identificados: el sector público en forma de la autoridad

local, el sector privado en los empresarios, los turistas y la gente que habita la comunidad (Guerra, 2002; Weinberg, Bellows & Ekster, 2002; Yunis, 2002).

A continuación, para precisar más sobre el tema de la participación multilateral en la comunidad, observada ya desde la formulación de sus proyectos turísticos actuales; los turistas, los habitantes, las autoridades y los empresarios que coexisten en la zona de estudio, presentan su visión del turismo alternativo en la comunidad, sus experiencias, sus expectativas y los obstáculos que enfrentan en torno al turismo alternativo en Minas Viejas y su área de influencia. Con esto, se da también respuesta a nuestra pregunta de investigación sobre el entendimiento del turismo alternativo. Por último, estas cuatro visiones se complementan con lo que nos expone la teoría recabada para la investigación, y se integra una unidad organizacional que proponemos como modelo social comunitario, para la formulación de proyectos de turismo alternativo en comunidades rurales tales como Minas Viejas.

Vamos a comenzar con la visión que del turismo alternativo, tienen los turistas que visitan la comunidad de Minas Viejas: se tienen registros de los turistas que visitaron las cascadas de noviembre del 2009 a abril de 2010 y según los datos que ellos nos aportan en una encuesta de salida tras su visita, sabemos que el principal medio de promoción de Minas Viejas es el que se hace de boca en boca, por recomendaciones de familiares y amigos. De igual manera, nos hacen saber que su visita fue placentera, aunque les gustaría encontrar aquí opciones para comer, entretenerse y pasar la noche.

Sobre el turista que visitó las cascadas en este periodo podemos decir que, el 60% de los consultados fueron hombres. El 80% de estos turistas viajaron en grupo, acompañados de familia y amigos. Las edades de quienes contestan el cuestionario y muy probablemente de sus acompañantes, rondan entre los 21 y 35 años, en el 44% de

los casos. Cabe señalar que, de todas las personas que nos visitaron, el 46% señala venir con niños. Por lo tanto, se puede afirmar que el perfil que debe promoverse para Minas Viejas no debe ir en contra de un ambiente familiar. Complementando lo anterior, las siguientes figuras nos hablan de cómo es que tales turistas llegaron a Minas Viejas. Las gráficas de pastel fueron elaboradas sobre los resultados que arrojó la encuesta de salida realizada a los turistas de la cascada.

**Figura 10. Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿Cómo llegó a Minas Viejas?**



**Figura 11. Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿Primera vez en Minas Viejas?**



**Figura 12. Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿Regresaría a Minas Viejas?**



En las figuras 10, Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿Cómo llegó a Minas Viejas?, 11, Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿Primera vez en Minas Viejas?, y 12, Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿Regresaría a Minas Viejas?, se muestra que: el 81% de los turistas consultados llegó a Minas Viejas por su cuenta. Sólo 29 personas, de las 155 que visitaron el lugar y contestaron el cuestionario, llegaron a las cascadas con un tour. El 73% de los consultados no habían venido antes a las cascadas y el 90% de los turistas consultados señaló que le gustaría volver. De entre las razones para volver a Minas Viejas, la encuesta indica que la respuesta más frecuente fue: por la belleza del lugar. Aunque también es importante señalar que hubo dos encuestados que manifiestan el dudar en volver a visitar la cascada, uno debido a la bajada tan difícil que supone visitar su lecho y otro por considerar que, al venir de Guadalajara, Jalisco, el destino le queda bastante lejos. Además, un encuestado decidió no dar razones para volver ni para evitar hacerlo, dejando sin contestar esta pregunta.

Los tres principales puntos de donde vienen los turistas son: en primer lugar, el Distrito Federal con 36 encuestados, que empata con el número de visitantes que vienen de cualquier punto en San Luis Potosí, siempre que se tomen en cuenta 6 visitantes

locales de El Naranjo. El siguiente puesto lo ocupan los visitantes del Estado de México, con 17 encuestados, seguidos muy de cerca por los visitantes provenientes de Jalisco, que sumaron 16 encuestados. Del total de visitantes encuestados, los tres medios más destacados por los que supieron de este destino, son en orden de importancia: por medio de familiares y amigos, por información obtenida en Internet y por estar marcado Minas Viejas como una parada del tour en que venían.

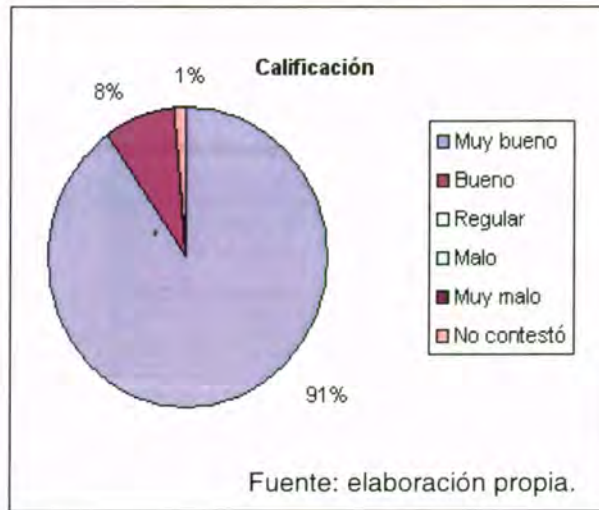
Con todos estos datos, podemos afirmar que Minas Viejas es un destino turístico que se encuentra en una etapa inicial, esto puede explicar la poca presencia de tours organizados y a la vez, permite orientar el desarrollo del destino, su promoción y lo que va a ofrecerse, como mejor convenga. Las gráficas de las figuras 13, Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿La visita fue lo que esperaba?, y 14, Porcentajes de respuesta a la calificación para la visita a Minas Viejas, ilustran el grado de satisfacción que muestra el turista tras su visita. Las imágenes hablan por sí solas, del total de quienes contestan estas preguntas en la encuesta de salida, se deduce que una amplia mayoría considera que los cambios por hacer, deben mantener en esencia las mismas características que ya posee Minas Viejas como destino. Por ello, el turismo alternativo y su enfoque a favor de la conservación del recurso y el bajo impacto de los proyectos resulta tan atractivo.

**Figura 13. Porcentajes de respuesta a la pregunta ¿La visita fue lo que esperaba?**





**Figura 14. Porcentajes de respuesta a la calificación para la visita a Minas Viejas.**



Nuevamente, cabe señalar que las gráficas de pastel mostradas en estas figuras también fueron elaboradas sobre los resultados que arrojó la encuesta de salida realizada a los turistas de la cascada. El destino satisface al 94% de sus visitantes, el 91% considera que venir aquí fue algo bueno. Al preguntarles qué les gustaría encontrar aquí, la respuesta más popular gira en torno a algo de comer, y la segunda respuesta más frecuente es que el lugar se mantenga como hasta ahora. Esto debe tratarse con cuidado para que no entre en conflicto. Simplemente nadar, en algunos casos el clima debió impedirlo, hacer rappel o bien acampar en el sitio, son las tres principales actividades que les gustaría poder hacer aquí a los turistas.

Cuando se les pide a los turistas que den sugerencias sobre las cuestiones en que se debería cambiar y en que se debería seguir como hasta ahora, en primer lugar aparece como el cambio más importante por hacer: mantener y mejorar el camino, el acceso y área de estacionamiento. Casi a la par, a los visitantes les gustaría encontrar rampas u otras formas para que los discapacitados puedan bajar a la cascada.

Los puntos fuertes en que se sugiere mantenerse son: la limpieza del lugar, el trabajo que se hace por la conservación e implícito, el estado en que se tiene a la naturaleza, así como la hospitalidad y amabilidad de quienes atienden. Resulta también interesante saber que, promediando el porcentaje de respuestas que nos sugieren no cambiar en nada, con aquél que nos indica que debería seguirse como hasta ahora, en todos los aspectos, se tiene un 30% de visitantes que están satisfechos con el destino, tal cual se encuentra actualmente. Con esto podemos afirmar que en general, el comité local de turismo conformado en la comunidad para regular las actividades turísticas en, y darle mantenimiento al sitio de, la cascada, parece estar haciendo un buen trabajo.

A continuación, se reporta la visión que del turismo alternativo en su comunidad, tienen los propios habitantes de Minas Viejas. Para respetar el carácter ejidal de la comunidad, se procede aquí a encuestar a los ejidatarios de Minas Viejas. Con sus respuestas al cuestionario aplicado, se obtuvo la siguiente información:

Si bien la vocación tradicional de la comunidad es agrícola, aprovechando el cultivo de la caña, la población está abierta al turismo como una opción alterna para su desarrollo, debido a los beneficios económicos que puede implicar y que según cuentan, han experimentado en cierta medida durante los días de mayor afluencia de turistas en la cascada, durante Semana Santa.

Cuando se les pregunta si les gusta o no, que haya turistas en su comunidad y por qué, uno de los testimonios nos responde: "Si, en Semana Santa pasada entré a venderles ahí". Cuando preguntamos por la ganancia que pueda tener el entrevistado por la afluencia de turistas en la comunidad, la misma persona nos responde: "La venta de comida, elotes, tamales... hubo quien fue hasta Chiapas a capacitación, también han tenido aquí pláticas, para aprender a recibir turistas y darles datos, pero de eso ya hace

mucho”. Otro de los testimonios comenta: “En la cascada tengo negocio de chalupa y chalecos...”. Incluso, hay quienes están en proceso de desarrollar proyectos dentro de sus predios, para poder ofrecer, ya sea abarrotes y mercancías en una tienda, o bien cabañas donde hospedarse, cerca de las cascadas.

Son precisamente los ejidatarios quienes nos señalan los atractivos turísticos potenciales del nacimiento del río y el paredón de la ex hacienda en Minas Viejas. Cuando se les cuestiona por su percepción del turismo, las respuestas más frecuentes giran en torno a que la presencia de turistas en su comunidad es alta o cuando menos media; y todos coinciden en que por lo general, los turistas visitan únicamente la cascada. El sitio que más recomiendan visitar es el nacimiento del río.

Así pues, los habitantes de Minas Viejas encuestados están a favor de que se desarrolle turismo en la comunidad. Aunque desconocen el concepto de Turismo alternativo y sus supuestos, integrar la buena disposición y la incipiente visión de negocios de los habitantes a una visión integral del turismo alternativo en la comunidad, puede redituales más allá de las ganancias económicas que intuyen por la venta de mercancías y la prestación de servicios. No obstante, es necesario recalcar que: sólo mediante la capacitación para el turismo alternativo de los habitantes interesados, y el mantenimiento a toda costa de los supuestos de sustentabilidad inherentes a este sector turístico, será posible incrementar los efectos positivos y combatir los efectos negativos del turismo alternativo entre los habitantes de Minas Viejas.

Por su parte, el análisis de las entrevistas con autoridades municipales y estatales en materia turística, nos revela su visión del turismo alternativo en la comunidad de Minas Viejas. Ésta debe integrarse con las visiones de los turistas y los ejidatarios,

anteriormente descritas, para definir un entorno más realista que propicie la formulación de los proyectos.

Los representantes entrevistados de la autoridad municipal, nos revelan la buena disposición que se tiene en el municipio para el desarrollo turístico de la comunidad y el perfilamiento de un destino. Se percibe interés en el tema, ya que el desarrollo del turismo supondría una derrama económica para la comunidad y la generación de empleos. Sin embargo, hay preocupaciones por los recursos económicos con que se cuenta, el involucramiento organizado de la población en los proyectos y de igual manera, se percibe un temor general por el deterioro de los parajes con la construcción y la puesta en marcha de los proyectos.

En general los entrevistados se consideran a favor de la formulación de proyectos en la comunidad y en todo el municipio. Todos señalan que existe mucho potencial, ya que se cuenta con un buen número de áreas para desarrollar turismo, pero también uno de ellos señala: “Falta equipamiento, hospedaje, por ejemplo Minas Viejas... también falta información, mapas, trípticos, señalética y sobre todo de actividades”. A su juicio, para poder desarrollar a Minas Viejas como un destino turístico, resulta prioritario contar con equipamiento para ganarse al turista y capacitación para saber como tratarlo.

Cuando se les pregunta si ven probable que la comunidad participe en la formulación de proyectos turísticos, personal de la Secretaría de Turismo municipal nos dice: “No están preparados para responsabilizarse de los recursos”. En general, el sitio turístico desarrollado en la cascada de Minas Viejas, se considera como el mayor logro a favor del turismo, pero se juzga como un trabajo incompleto en el que su participación fue limitada. Esto último, debido a cómo se llevó la gestión y el desarrollo del proyecto que habilitó el acceso a la cascada: una vez que se logró involucrar a la autoridad

municipal en el proyecto, pareciera como si ésta hubiese pasado a un segundo plano desde el que sólo observa cómo es que la SECTUR estatal coordina y ejecuta el proyecto.

Es interesante contrastar la posición de las autoridades municipales, con la posición de la autoridad estatal en materia turística. La postura de la SECTUR estatal resulta un tanto diferente: se considera que el principal obstáculo para el desarrollo de los proyectos está en involucrar a las autoridades municipales. El recurso económico no supone mayor problema, ya que su consecución es parte del trabajo de gestión que realiza la Secretaría. Se ven a sí mismos como catalizadores del desarrollo turístico.

El departamento de Planeación Turística, resume su trabajo en las comunidades de destino como una labor de diagnóstico e identificación de recursos turísticos, seguida del arranque de proyectos básicos. Considera que tales proyectos posibilitan la formulación de nuevos proyectos secundarios que vayan dando forma a la oferta turística del destino. Añade que para estos segundos proyectos, es indispensable la iniciativa de la comunidad de destino.

Por último, para conocer la visión del sector privado con respecto al turismo alternativo en Minas Viejas, se analizan las entrevistas con inversionistas en materia turística presentes en la comunidad y en los alrededores del sitio de la cascada. Empresarios de la industria restaurantera en las cercanías de la comunidad, revelan que el proceso para poner a funcionar un giro turístico es lento, y enfrenta obstáculos, en su mayoría locales, por la coordinación en los tiempos propicios para los trámites. Una vez en funcionamiento, su mayor preocupación es la calidad del servicio y los mecanismos de promoción, por lo que el perfilamiento de la comunidad como un destino les resulta favorable y están avocados a trabajar en ello. Sin embargo, muestran cierto desencanto

ante el trabajo en conjunto con otros actores, en especial con las autoridades, debido quizás, a los obstáculos que expresaron tener durante la gestión de sus proyectos.

La propuesta de los empresarios, va más hacia el trabajo interno en su negocio y con su personal, o bien hacia un trabajo individual e independiente entre su cartera de contactos. Se observa poca coordinación entre ellos mismos, y entre ellos y las autoridades, algunos señalan que esto se debe a: "...la falta de concientización sobre el potencial turístico y la derrama económica posible que éste puede generar en la comunidad". Cuando se les pregunta si trabajan, o estarían dispuestos a trabajar en colaboración con el gobierno para hacer crecer aquí el turismo, uno de ellos nos responde: "Trabajo para ello, pero no en colaboración porque no hemos entrado en contacto. El trabajo de promoción que se ha hecho es más bien individual... en periódicos, revistas del DF, en Monterrey, Tamaulipas, y de boca en boca".

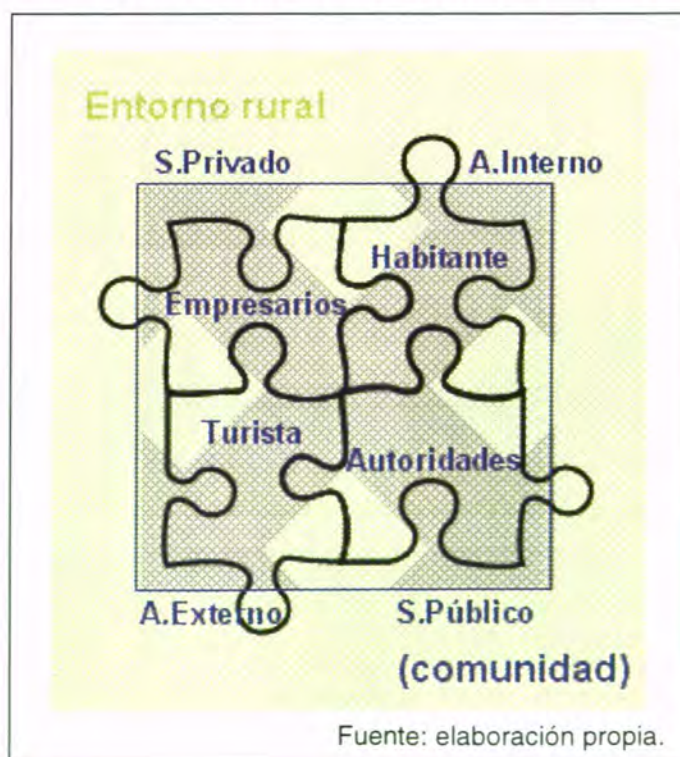
Si bien, todos los empresarios admiten que los proyectos deben trabajar en red para crear una oferta atractiva y que se beneficie a todos, no saben cómo hacerlo. El actor social con el que están más relacionados es el habitante de la comunidad, ya que en su totalidad, la gente que trabaja en los negocios es de la misma comunidad, en varios casos, su propia familia. Los cambios y mejoras que proponen para el desarrollo del turismo involucran a tales personas, y uno de los entrevistados, empresarios de la industria restaurantera propone: "También que la Secretaría de Turismo de cursos, de capacitación para el personal y la profesionalización del empleado... aquí en el ramo, con buena comida, buen trato y eso sí, mucha limpieza".

Otro de los aspectos del turismo que rescatan los empresarios del sector, es el carácter estacional del turismo. Si bien no utilizan propiamente tal término, más de un entrevistado reporta que la puesta en marcha de operaciones propiamente para los

turistas es intermitente y tiene sus altas y bajas. Las utilidades que arroja el turismo son por lo general vistas como un complemento y no como la totalidad de su ingreso.

Tenemos hasta aquí, la visión particular que sobre el turismo alternativo en Minas Viejas tienen sus turistas, sus habitantes, sus autoridades y sus empresarios del sector. Todos estos actores, en su interacción para lograr la formulación de proyectos de turismo alternativo en la comunidad, bien pueden ser entendidos como una unidad organizacional, enmarcada en un contexto particular, con agentes externos específicos y compuesta por actores sociales internos. Juntos persiguen un objetivo y se manejan de cierta forma para alcanzarlo y hacer frente a las externalidades que les son impuestas. La siguiente figura esquematiza en forma de diagrama a la unidad organizacional identificada, sus componentes y el contexto en que ella se desenvuelve. Esta unidad es el modelo social propuesto como referente para la formulación de los proyectos.

**Figura 15. Unidad organizacional para el turismo alternativo en la comunidad.**



En la Figura 15, Unidad organizacional para el turismo alternativo en la comunidad, tenemos identificada en un cuadro azul, a la unidad que debe tomarse como modelo social comunitario para la formulación de proyectos de turismo alternativo en Minas Viejas; llamamos a esta unidad: (*comunidad*). Esta investigación, entiende por comunidad al conjunto de actores que abarca tanto a los habitantes del destino, como sus autoridades a nivel ejidal y municipal, además de los turistas ya presentes en el mismo y a la iniciativa privada que presta los servicios turísticos necesarios para llevar a cabo actividades turísticas. Ellos integran el contexto social más inmediato a los proyectos de turismo alternativo; su involucramiento aporta una visión más integral para la formulación de los proyectos. El aporte de esta investigación consiste en mostrar la visión de los involucrados en el turismo alternativo, ya desde la etapa de formulación de los proyectos.

La unidad integra actores sociales que, como lo indican las flechas, van del sector público al sector privado, y de los agentes internos a los agentes externos. La relación entre estos actores es directa y entre los cuatro se va formulando, o construyendo como en un rompecabezas, el proyecto de turismo alternativo. Los actores sociales son los elementos con que se arma el rompecabezas. Para completarlo, debe tomarse en cuenta el contexto en que existe el modelo social comunitario: el turismo alternativo se desarrolla en un entorno rural debido a la naturaleza de sus actividades y de los atractivos turísticos que aprovecha, y esto se representa con el sombreado en verde que sirve como marco de fondo y da color, junto con las relaciones en azul entre las piezas, a todo el rompecabezas. El entorno natural de la comunidad rural, junto con la cultura propia que genera en los habitantes y en los turistas, así como las condiciones que



impone al proyecto de turismo alternativo que se busca formular, son parte del contexto y aportan la imagen que va apareciendo en el rompecabezas, al ir embonando sus piezas.

Es desde este modelo incluyente, participativo y multilateral que deben tomarse las decisiones y ejercerse el control sobre los proyectos que se propongan para el desarrollo del turismo alternativo en Minas Viejas. Esto, debido a que como ya lo demostraron Weinberg, Bellows y Ekster (2002), ya desde la formulación de los proyectos, aún antes de que la actividad turística empiece a funcionar, el modelo organizacional de la iniciativa privada como agente externo que controla y estructura, no está funcionando en el medio rural en que se desarrollan los proyectos. Resulta entonces imprescindible que, en esta etapa de formulación, Minas Viejas tome como modelo organizacional un esquema participativo. El modelo propuesto, adecuado al contexto rural, facilita la multilateralidad de la intervención a través de una estructura que propicia la convivencia de intereses.

Para explicar cómo interactúan en la comunidad rural, el sector público, la iniciativa privada y el común de la población para la formulación de los proyectos, podemos señalar que la investigación mostró lo siguiente: entre el sector privado y el sector público, así como entre los actores internos y los actores externos, observamos puntos de acuerdo y puntos de conflicto. Todos reconocen, de una u otra forma, la importancia de trabajar por la satisfacción del turista; además, comparten la buena disposición para desarrollar proyectos turísticos en la comunidad.

Pero al llevarse a la práctica, el trabajo se fragmenta en esfuerzos individuales que no están organizados; los conflictos, tienen en común el referirse a una falta de organización. Son diversos, van desde malas experiencias en procesos de gestión, hasta las prioridades de los involucrados. Empero, esta diversidad aporta riqueza: los

empresarios enfatizan la preocupación económica y el empleo, la autoridad estatal le da mayor peso a la toma de iniciativa, los habitantes ven prioritario el conseguir beneficios a través de un segundo ingreso, y la autoridad municipal se preocupa por el impacto de los proyectos en los parajes naturales. Todo esto equilibra la toma de decisiones en la formulación de los proyectos.

El modelo de organización comunitaria en el medio rural, es capaz de formular proyectos internos de turismo alternativo. De hecho los formula y desarrolla, si bien este proceso se lleva de forma intuitiva o sin el involucramiento coordinado de todos los actores. Para aprovechar esta capacidad de la comunidad y volver un tanto más razonado y participativo este proceso de formulación que ya se presenta, se propone lo siguiente: una vez que han sido identificados los recursos turísticos en la comunidad, el siguiente paso es involucrar a los actores; haciéndolos concientes de su papel, en la unidad organizacional identificada para la formulación de los proyectos. Este modelo social es por ende, propuesto como la base sobre la cual se formulen propuestas, que den paso a proyectos de turismo alternativo en la comunidad. La estrategia cambia: ya no se parte de establecer *a priori* y desde afuera, una misión, visión y objetivos para el proyecto; sino que se sondea la visión de los actores sociales involucrados, como parte de un trabajo de diagnóstico, para poder elaborar una propuesta de proyecto.

En forma de síntesis, podemos señalar que el análisis de los resultados obtenidos nos lleva por el siguiente camino: en las comunidades rurales, Lazos y Paré (2003) identifican que se cuenta con recursos naturales aprovechables, así como la creatividad y, capacidad en la población, para desarrollar su propia investigación, análisis y planeación de proyectos. Esto es también válido para Minas Viejas, donde se observan esfuerzos tanto de la iniciativa privada como del sector público para aprovechar los

recursos turísticos con que se cuenta. Sin embargo, los recursos turísticos de la comunidad no se están aprovechando de manera integral ni se cuenta con un marco de referencia para la formulación participativa de los proyectos. En esta comunidad, el desarrollo turístico está apenas comenzando.

Para trabajar la formulación de los proyectos de turismo alternativo desde un modelo multilateral incluyente, es esencial entender la dinámica que se establece entre la organización para el turismo alternativo y el contexto de la comunidad rural, que viene a ser el medio donde se inserta dicha organización. Aquí es donde la cultura del lugar cobra importancia. Además, los proyectos de turismo alternativo, deberán tener siempre presente: la satisfacción del turista, el entendimiento de los criterios de sustentabilidad que maneja el turismo alternativo y que se está buscando trabajar desde un modelo organizacional incluyente y participativo que permita controlar la evolución de los proyectos y sus impactos.

Ahora bien, para aprovechar los atractivos originales que presentan las comunidades rurales en forma de recursos naturales, mediante proyectos turísticos que garanticen la presencia y el mantenimiento de los mismos, se sigue un largo y complejo proceso de gestión. Éste debe comenzar por una etapa de formulación de los proyectos, donde se identifiquen tanto los recursos turísticos de la comunidad, como los actores sociales que intervienen en los proyectos que aprovechen tales recursos. Durante este proceso de gestión, desde la formulación hasta la implementación de los proyectos, se requiere tomar decisiones en común acuerdo con múltiples actores. Por lo general, estos actores tienen intereses diversos en los proyectos; por lo tanto, para dirigir el desarrollo de los proyectos, será crucial contar con un modelo que integre la intervención de tales actores. El modelo social comunitario obtenido, puede tomarse como referente para la

formulación de dichos proyectos de turismo alternativo. Propicia tal integración de los participantes y un mejor entendimiento de la comunidad y su entorno.

El enfoque actual con que se gestiona el turismo sigue privilegiando los intereses económicos de los inversionistas, sin darle su debida importancia a los impactos ambientales y socioculturales del turismo. Para el aprovechamiento integral y racional de los recursos turísticos en la comunidad rural, es deseable que, la proposición inicial de los proyectos de turismo alternativo surja de la observación, los datos de primera mano y de la integración de las visiones de todos los involucrados en el desarrollo de tal proyecto. Para esta investigación, la visión que se establece para un proyecto de turismo alternativo, no se entiende como una proyección a futuro sino como un diagnóstico participativo que se hace del presente en la propia comunidad.

# Conclusiones y recomendaciones.

# 5

## Capítulo



*"Un comienzo no desaparece nunca, ni siquiera con un final."*

- Harry Mulisch.

Esta investigación, busca ayudar a resolver un problema en materia turística, dentro de una comunidad rural en específico: en Minas Viejas, S.L.P. se observa el potencial necesario para desarrollar proyectos de turismo alternativo, sin que esta capacidad sea aprovechada por la propia comunidad con el enfoque que se requiere. En torno a este problema, surgen preguntas de investigación sobre los recursos turísticos de la comunidad, el entendimiento del turismo alternativo y la gestión de proyectos turísticos en Minas Viejas. Nos preguntamos ¿con qué recursos turísticos cuenta la comunidad y cómo es que ésta los está aprovechando? ¿Qué visión del turismo alternativo al interior de la comunidad, tienen los actores identificados: los propios habitantes, las autoridades, los inversionistas y los turistas que visitan Minas Viejas? ¿Cómo se gestionan los proyectos turísticos en esta comunidad? El modelo de organización comunitaria en el medio rural, ¿es capaz aquí de formular tales proyectos? ¿Cómo interactúan en la comunidad rural, el sector público, la iniciativa privada y el común de la población para la formulación de los proyectos?

A partir de estas preguntas, la investigación se plantea cuatro objetivos:

- a) Identificar: los recursos turísticos con que cuenta la comunidad, cómo se están aprovechando, y quiénes se involucran en los proyectos que los aprovechan.
- b) Mostrar la visión que, sobre turismo alternativo, tengan los actores sociales que se identificaron como involucrados en la formulación y desarrollo de los proyectos.
- c) Explicar el proceso interno por el que actualmente se gestionan los proyectos turísticos en la comunidad, haciendo énfasis en su formulación.
- d) Proponer una manera en que los actores presentes en la comunidad, puedan trabajar como una organización, para lograr el objetivo de formular proyectos de turismo alternativo que aprovechen sus recursos turísticos.

Con base en tales objetivos y preguntas que se planteaba esta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, los recursos turísticos identificados en la comunidad: el nacimiento del río Minas Viejas, el paredón de la ex hacienda, y los procesos artesanales de cestería en palma de caña y elaboración de piloncillo, pueden conformar, junto con el atractivo principal de la cascada, un producto integral, competitivo en la región, y perfilado hacia el ecoturismo y el turismo rural, dentro del concepto de turismo alternativo. Por la naturaleza de los recursos turísticos, naturales y culturales, con los que se cuenta, la comunidad tiene el potencial de ofrecer actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza sobre la cascada y en el nacimiento del río, y otras en las que se conviva e interactúe con el día a día de una comunidad agrícola, para aprender sobre el cultivo y aprovechamiento de la caña de azúcar.

En cuanto a la visión actual del turismo alternativo en la comunidad, tenemos que ésta es positiva hacia la formulación de los proyectos y el desarrollo del turismo pero es una visión individualista. No existe un trabajo coordinado para la formulación de los proyectos, por lo que es factible que, de seguir con esta visión, se de un desarrollo sin planeación, desorganizado, lento y sin tomar en cuenta a todos los involucrados.

La visión integrada del turismo alternativo en la comunidad, que se logra al conjugar las visiones de los actores sociales que intervienen en los proyectos de turismo alternativo ya desde su formulación, impacta en el entendimiento de dichos proyectos. Aporta nuevas inquietudes para los proyectos y rescata diferentes perspectivas sobre el desarrollo turístico. Si bien esto supone más trabajo para coordinar la intervención multilateral en la gestión y desarrollo de los proyectos, se genera una diversidad de opiniones que aporta riqueza al entendimiento de los proyectos.

Sobre la gestión de un proyecto de turismo alternativo, podemos concluir que ésta debe comenzar por identificar qué y cómo se gestiona. Este tipo de proyectos parte no solo de unos recursos turísticos sino de unos recursos humanos, económicos y organizacionales particulares, producto de un entorno especial, que ayudan a definir desde la cultura del lugar hasta los propios atractivos turísticos. Esto debe influir en las decisiones que se toman para desarrollar una gestión de proyectos en el medio rural.

De manera específica, en la comunidad rural estudiada, el desarrollo turístico se encuentra en una fase inicial de *descubrimiento*. Este es un momento ideal para encausar el aprovechamiento de los recursos como mejor convenga a los actores sociales identificados en la formulación de los proyectos. De tal forma que, en un trabajo multilateral entre los turistas, los habitantes de la comunidad, sus autoridades y los empresarios del sector turístico, se logre consolidar a Minas Viejas como un destino atractivo y sustentable.

A partir del modelo social obtenido, se puede trabajar con los actores involucrados desde la formulación de los proyectos, para que la gestión de los proyectos turísticos en la comunidad pase de ser un proceso intuitivo y poco incluyente a un proceso participativo bien coordinado.

Por último, concluimos que el modelo social obtenido, es un referente para que la comunidad trabaje como una organización en aras del desarrollo de proyectos turísticos. Éste integra a los actores involucrados en el turismo desde la formulación de los proyectos, y rescata la visión de cada uno para construir una visión integral de la comunidad con respecto al turismo. Esto promueve un equilibrio entre la importancia dada a los aspectos económicos, ecológicos y sociales de los proyectos.



La formulación de los proyectos que aprovechen los recursos turísticos de Minas Viejas, necesita de la participación multilateral y la intervención coordinada del sector público, el sector privado, los habitantes de la comunidad y sus turistas. Esta investigación propone que ese trabajo en conjunto puede y debe darse desde la formulación de los proyectos.

Ahora bien, en cuanto a las recomendaciones propuestas sobre el rumbo que se puede tomar desde esta investigación, es pertinente señalar que:

La información obtenida para esta investigación, nos va a ayudar a perfilar Minas Viejas como un destino de turismo alternativo de ambiente familiar, con un concepto de descanso activo, que aproveche el río y sus atractivos, no sólo la cascada, para desarrollar proyectos de turismo alternativo.

Las opciones dentro del turismo alternativo que mejor se adecuan a Minas Viejas en un primer momento, son el ecoturismo y el turismo rural. Ambas modalidades son factibles en la comunidad, y no requieren de una capacitación técnica, ni equipamiento e infraestructura especializados, como sí ocurre con el turismo de aventura. Resulta importante entonces, encausar el aprovechamiento de los recursos, mediante proyectos turísticos que desde su formulación, tengan esta inclinación hacia el turismo alternativo. Tales proyectos, en puntos estratégicos junto al nacimiento del río, las cascadas, el paredón de la ex hacienda y los cañaverales, ofrecerán servicios básicos de alimentación, hospedaje, y actividades de ecoturismo.

## Referencias.

- Brenner, L. & Job, H. (2006) Actor-Oriented management of protected areas and ecotourism in Mexico. [Versión digital]. *Journal of Latin American Geography*, 5 (2), 7-27.
- Calderón, F. (2005). Distrito turístico rural, un modelo teórico desde la perspectiva de la oferta, especial referencia al caso andaluz. Tesis para optar al Título de Doctor, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Caruso, A. (2002). *Gestión social del hábitat en los espacios locales*. En GESTIÓN DEL HÁBITAT Y DESARROLLO SOCIALMENTE SUSTENTABLE. CÁTEDRA UNESCO-ITESO: Primer Seminario Internacional, Memorias (págs. 53-55) México: ITESO ediciones
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. 3ª Edición. México DF: McGrawHill
- Fernández, V., Garrido, S. & Pérez, E. (2005). Gestión práctica de empresas Turísticas. 1ª Reimpresión. Madrid, España: Editorial Universitas S.A.
- Gallego, J. (2002) El turismo sustentable como promotor de la creación de pequeñas y medianas empresas. En Meyer, D. (Director de la investigación), *Turismo y desarrollo sostenible*. (págs. 47-48) Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.
- Giroux, S. & Tremblay, G. (2004) Metodología de las ciencias humanas. México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Gómez, S. (2000) La investigación turística desde la perspectiva de los actores sociales. En Monterroso, N. & Zizumbo, L. (Coordinadores), *Investigación turística*. (págs. 169-180) Estado de México, México: Coordinación de investigación y estudios avanzados de la Facultad de Turismo de la Universidad Autónoma del Estado de México.

- González, A. (2000) Las teorías de la administración en la investigación turística. En Monterroso, N. & Zizumbo, L. (Coordinadores), *Investigación turística*. (págs. 143-153) Estado de México, México: Coordinación de investigación y estudios avanzados de la Facultad de Turismo de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Guerra, C. (2002) La planificación como instrumento para el desarrollo turístico sostenible de los atractivos naturales y culturales. En Meyer, D. (Director de la investigación), *Turismo y desarrollo sostenible*. (págs. 87-101) Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.
- Halme, M. & Fadeeva, Z. (2001) Small and medium-sized tourism enterprises in sustainable development networks. [Versión digital]. *GMI*, 30, 97-113.
- Hernández, E. (1983) Proyectos turísticos, formulación y evaluación. 2ª Edición. Serie Trillas Turismo. México DF: Trillas
- Lazos, E. & Paré, L. (2003). Escuela rural y organización comunitaria: instituciones locales para el desarrollo y el manejo ambiental. México DF: UNAM – Plaza y Valdez.
- McIntosh, R., Goeldner, Ch. & Brent, J. (2008) Turismo: planeación, administración y perspectivas. 2a Edición. México, DF: Limusa – Wiley
- Meyer, D. (2002) Presentación (Turismo y desarrollo sostenible). Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.
- México, Centro de Estudios Superiores en Turismo de la Secretaría de Turismo & Centro de Estudios Económicos del Instituto Tecnológico Autónomo de México. (2001). Estudio estratégico de viabilidad del segmento de ecoturismo en México. México DF: Solís, M. (directora general del estudio). Resumen ejecutivo. Versión digital.
- México, Centro de Estudios Superiores en Turismo de la Secretaría de Turismo & Universidad Autónoma Metropolitana. (2007). Elementos para evaluar el impacto económico, social y ambiental del turismo de naturaleza en México. México DF: Binnquist, G.; Calvario, D.; González, S. et. al. (colaboradores). Versión digital.

- México, Comité de Planeación del Desarrollo del Estado de San Luis Potosí. (2004). Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009. San Luis Potosí, México: Algara, M. (coordinador ejecutivo).
- México, Dirección General de Información y Análisis de la Secretaría de Turismo. (2006). El turismo en México 2005, cifras preliminares. México DF: Rivera, R. (director general). Versión digital.
- México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2002). Cuaderno estadístico municipal. El Naranjo, SLP. Edición 2001. Aguascalientes, México: INEGI, Depto. de publicaciones.
- México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2006). Censo de población y vivienda. Edición 2005. Aguascalientes, México: INEGI, Depto. de publicaciones.
- México, Secretaría de Turismo. (2004a). Turismo alternativo, una nueva forma de hacer turismo. (Serie Turismo alternativo, fascículo 1). México DF: Nieva, A. (responsable de contenidos). Versión digital.
- México, Secretaría de Turismo. (2004b). Cómo desarrollar un proyecto de ecoturismo. (Serie Turismo alternativo, fascículo 2). México DF: Nieva, A. (responsable de contenidos). Versión digital.
- México, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2006). Introducción al ecoturismo comunitario. (Serie Saber para proteger). México, DF: Aguilar, P. & Pons, J. (coordinadores del proyecto). Versión digital.
- Steiner, G. (1998). Planificación estratégica, lo que todo director debe saber. México, DF: Editorial CECSA
- Ramallo, M. & Roussos, A. (2008). Lo cualitativo, un modelo para la comprensión de los métodos de investigación. Documento de Trabajo N° 216. [Versión digital]. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano, Área de Psicología Clínica, Departamento de Investigaciones.
- Ramírez, M. (1992) Teoría general del turismo. 2ª Edición. México DF: Diana.
- United Nations, Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (2001). Memorias del Seminario Internacional de Ecoturismo: políticas locales para oportunidades globales, mayo de 2001. *Serie: Seminarios y conferencias*. Santiago, Chile: Buitelaar, R. & Gómez, J. (compiladores). Versión digital.

- United Nations, Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (2003).  
Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo. *Serie: Manuales*. Santiago, Chile: Schulte, S. (consultora de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social). Versión digital.
- Valdez, L. & Ruiz, A. (1996). Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales. Gijón, España: Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo
- Weinberg, A., Bellows, S. & Ekster, D. (2002). Sustaining ecotourism: Insights and implications from two successful case studies. Nueva York, EUA: Colgate University, Department of sociology and anthropology.
- Yunis, E. (2002). Introducción (Turismo y desarrollo sostenible). Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.

---

- ANEXOS -

---

## Apéndice A.

Cartografía I.

La comunidad de Minas Viejas en el municipio de El Naranjo.

Primer acercamiento en vista aérea desde la cabecera municipal



Google Earth Maps & Mapa digital de México Galileo proporcionado en línea por Google y el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica del INEGI.

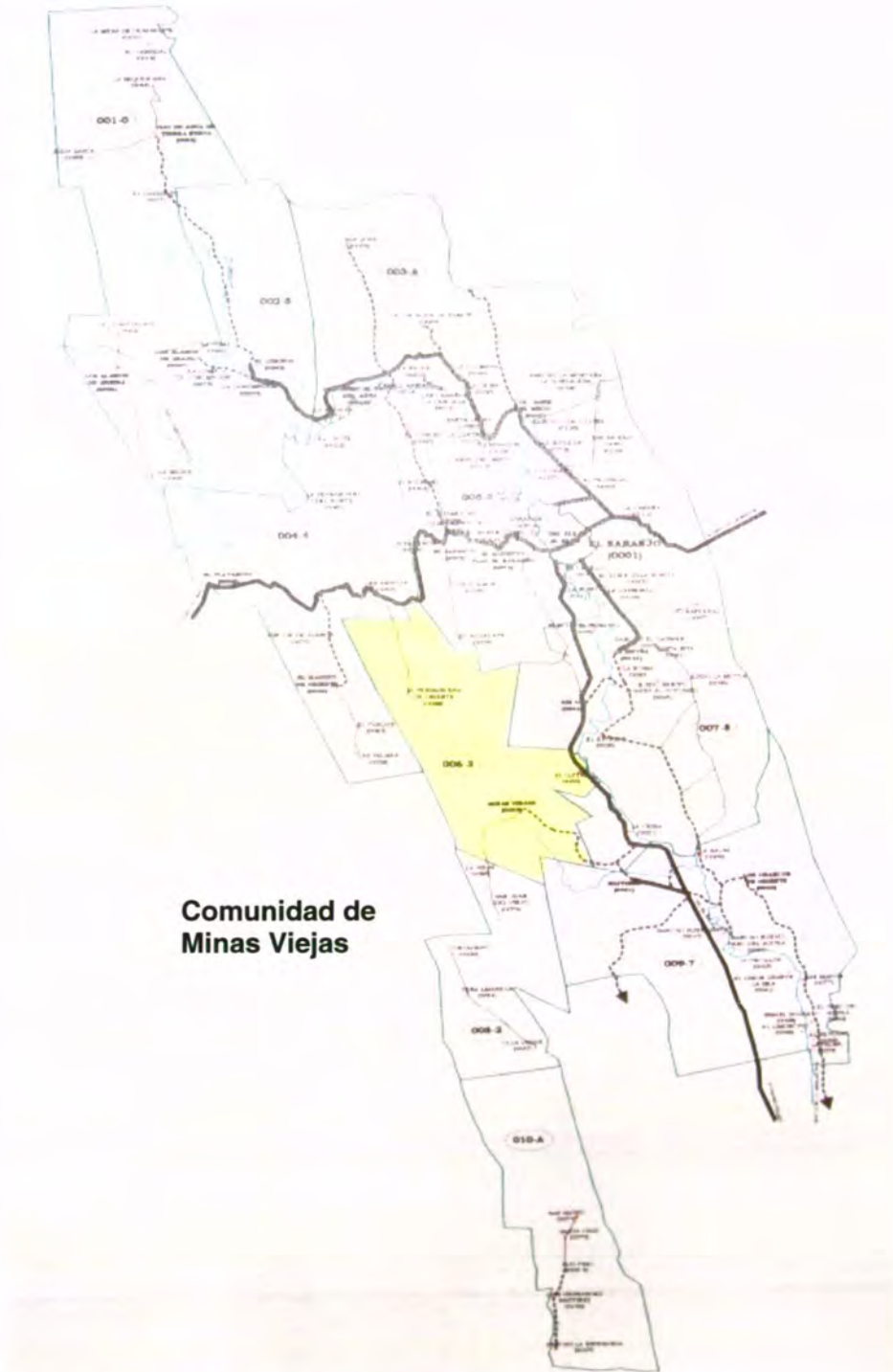
México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2002). Mapa digital de México. México, DF. Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Extraído el 10 de noviembre, 2009 de <http://galileo.inegi.org.mx/website/mexico>

Google Earth Maps. Mapa digital global, acercamiento a El Naranjo, México. Extraído el 12 de enero, 2010 de <http://googlemaps.org/mexico>

## Apéndice B.

Cartografía II.

Identificación de la comunidad en los planos de municipio.

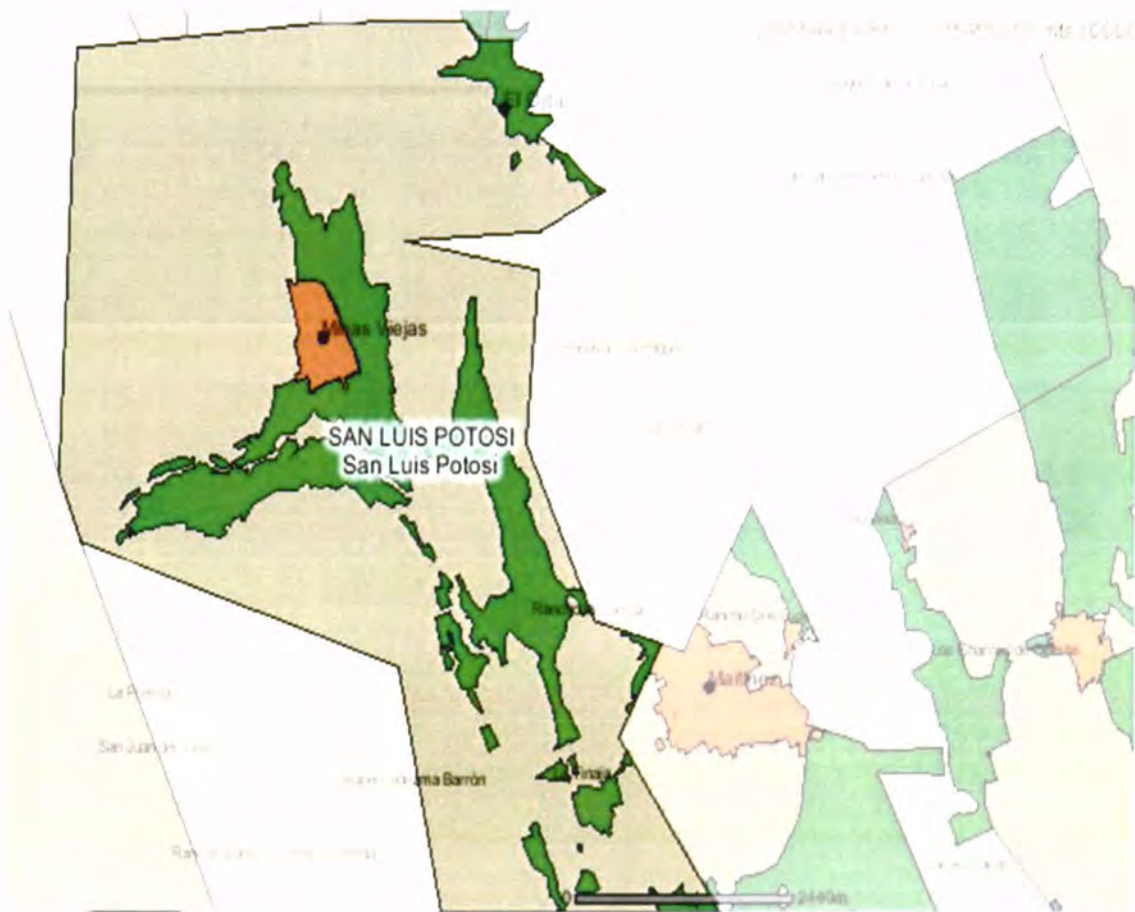





México, Presidencia Municipal de El Naranjo, SLP.  
Coordinación de Desarrollo Social Municipal.  
Plano general de identificación geográfica.



## Apéndice C.

Cartografía III.  
Deslinde ejidal para la comunidad de Minas Viejas.



-  Asentamiento urbano
-  Área parcelada
-  Núcleo agrario (área común)

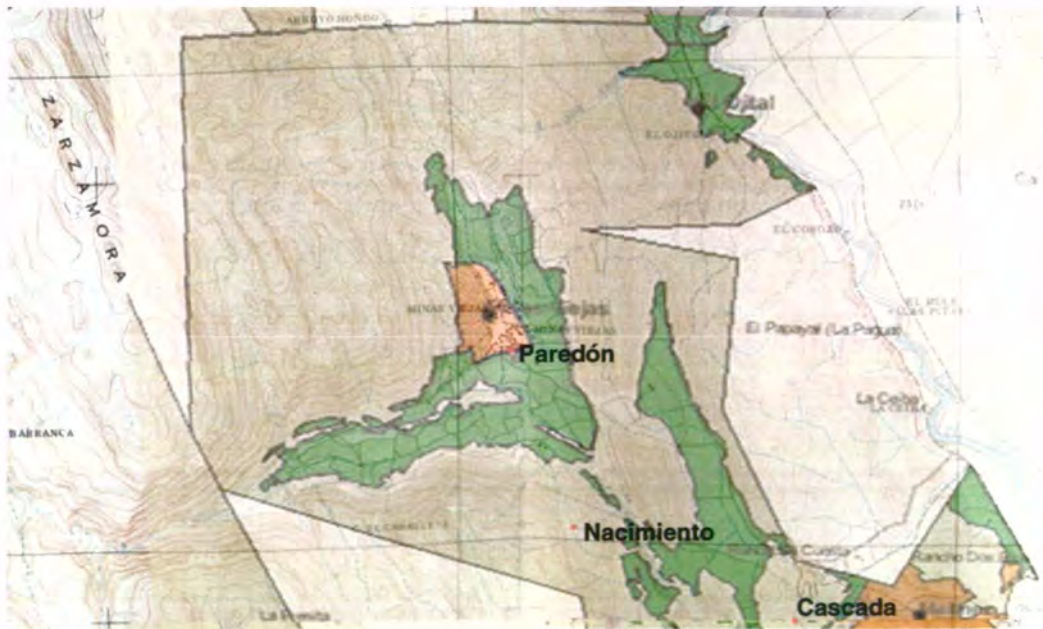
México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2002). Mapa digital de México. México, DF. Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Extraído el 10 de noviembre, 2009 de <http://galileo.inegi.org.mx/website/mexico>

## Apéndice D.

### Cartografía IV.

Mapa topográfico de la comunidad de Minas Viejas.

Se toma como referencia el deslinde ejidal para ubicar los recursos turísticos.



México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2002). Cartas topográficas F14A78 y F14A79. Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Aguascalientes, México: INEGI, Depto. de publicaciones.

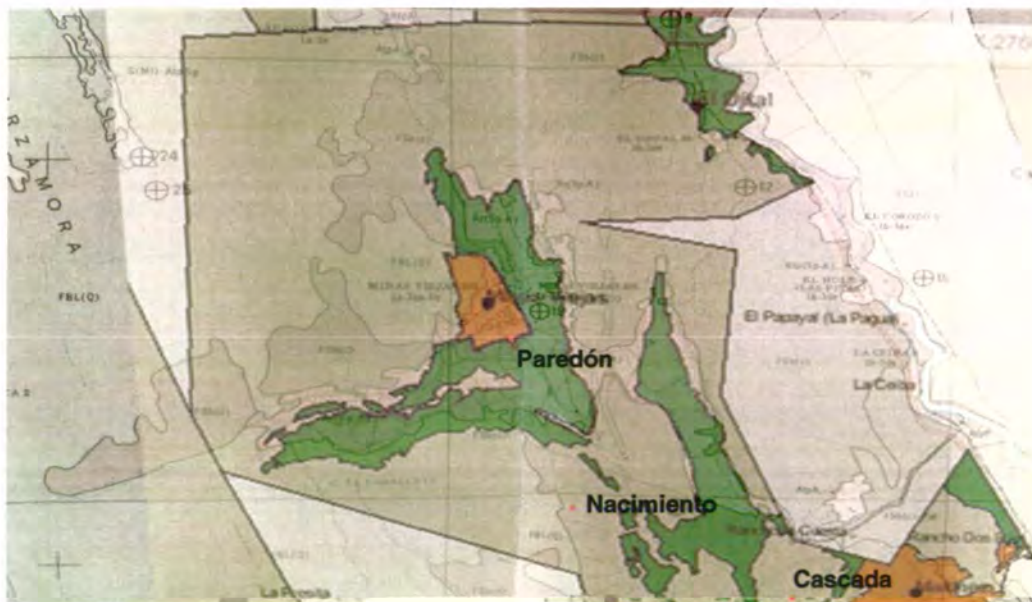
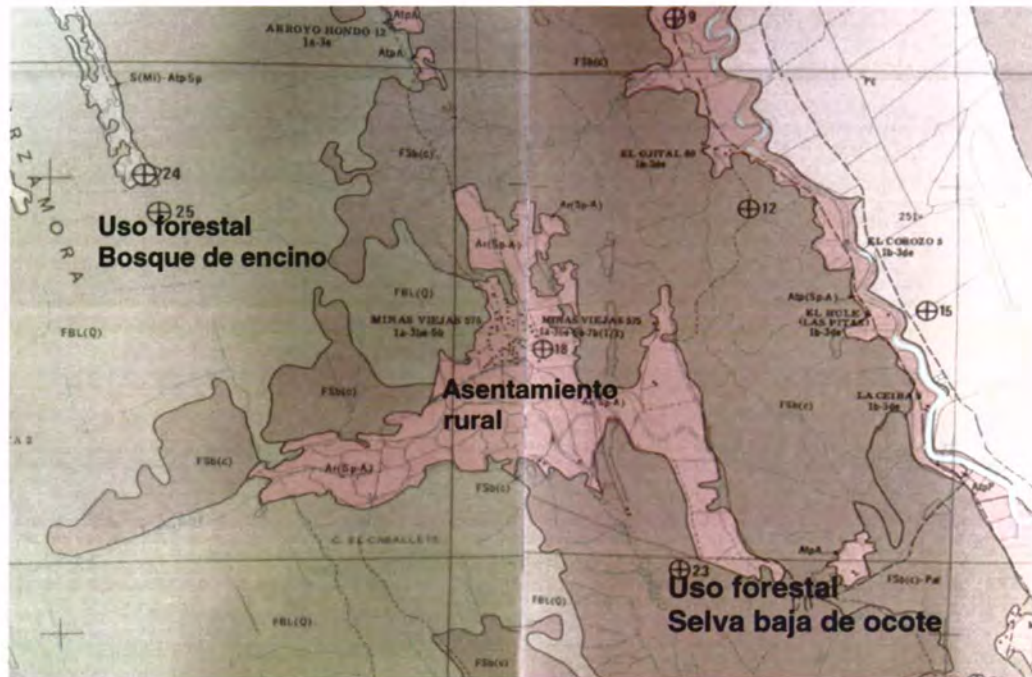
México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2002). Mapa digital de México. México, DF. Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Extraído el 10 de noviembre, 2009 de <http://galileo.inegi.org.mx/website/mexico>

## Apéndice E.

Cartografía V.

Mapa de uso de suelo en la comunidad de Minas Viejas.

Se toma como referencia el deslinde ejidal para ubicar los recursos turísticos.



México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2002). Cartas de uso de suelo F14A78 y F14A79. Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Aguascalientes, México: INEGI, Depto. de publicaciones.

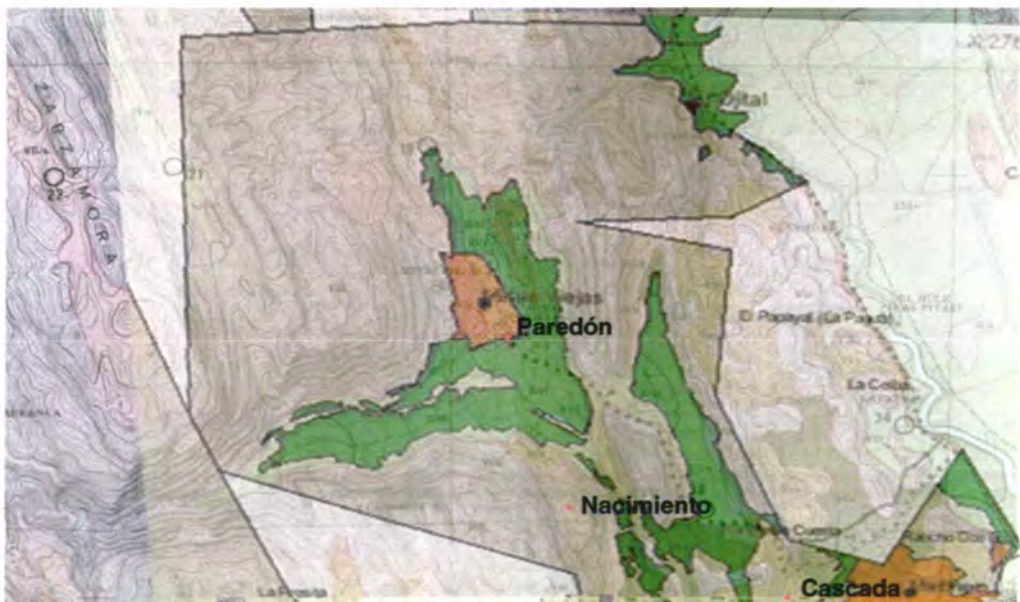
México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2002). Mapa digital de México. México, DF. Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Extraído el 10 de noviembre, 2009 de <http://galileo.inegi.org.mx/website/mexico>

## Apéndice F.

Cartografía VI.

Mapa del uso potencial de suelo en la comunidad de Minas Viejas.

Se toma como referencia el deslinde ejidal para ubicar los recursos turísticos.



México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2002). Cartas de uso potencial de suelo F14A78 y F14A79. Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Aguascalientes, México: INEGI, Depto. de publicaciones.

México, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2002). Mapa digital de México. México, DF. Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Extraído el 10 de noviembre, 2009 de <http://galileo.inegi.org.mx/website/mexico>

## Apéndice G.

Tabla I.  
Financiamiento de la CONAFOR para proyectos de turismo alternativo.

Programa	Objetivo	Sujetos de apoyo	Tipos de apoyo	Requisitos	Proceso
Desarrollo Forestal (Apoyo al turismo de naturaleza)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar a productores forestales para asignar apoyos temporales para la Productividad de los ecosistemas forestales.</li> <li>Desarrollo de la cadena productiva forestal y diversificación de actividades que mejoren el ingreso de los dueños o poseedores de terrenos forestales.</li> </ul>	<p><b>Productor potencial:</b> Propietarios o poseedores con aptitud de producción comercial sustentable sin aprovechamiento.</p> <p><b>Que venden en pie:</b> Propietarios o poseedores con aprovechamiento forestal de terceros con contrato de compra-venta sin participación del propietario.</p> <p><b>De materias primas forestales:</b> Propietarios o poseedores con aprovechamiento autorizado y que participen en el programa.</p> <p><b>Con capacidad de transformación y comercialización:</b> Productores de materias primas con infraestructura para transformación primaria y que realizan su comercialización.</p>	<p>Si hay concertación con el Gobierno del Estado un porcentaje del costo unitario máximo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productor potencial: 90%</li> <li>Que vende en pie: 80%</li> <li>De materias primas: 75%</li> <li>Con capacidad: 70%</li> </ul> <p>Si no hay concertación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productor potencial: 80%</li> <li>Que vende en pie: 70%</li> <li>De materias primas: 65%</li> <li>Con capacidad: 60%</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nacionalidad mexicana.</li> <li>Propietarios o poseedores de terrenos en zonas de producción, conservación y restauración.</li> <li>Ser productor de algún tipo de producto.</li> <li>Presentar solicitud integrada en formatos, plazos, términos y porcentajes establecidos.</li> <li>No ser sujeto de otros apoyos del Gobierno Federal.</li> <li>No estar sentenciado por resolución definitiva.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se convoca a ejidos, comunidades y propietarios dueños o poseedores de terrenos forestales; sociedades que constituyan entre sí.</li> <li>Se da a conocer mediante convocatoria.</li> </ul>
Conceptos de apoyo	<p><b>Actividades del ecoturismo:</b> observación de fósiles; observación sideral; safarí fotográfico; proyectos de observación biológica; talleres de educación ambiental; rescate de la flora y fauna; senderismo interpretativo; observación geológica; observación de ecosistemas; observación de fauna.</p> <p><b>Actividades del turismo de aventura:</b> montañismo; escalada; caminata; cañonismo; espeleísmo; rappel; ciclismo de montaña; descenso en ríos; kayakismo; pesca recreativa; espeleobuceo; buceo en cavernas y lagos.</p> <p>Construcción de cabañas (parte de la inversión del beneficiario); construcción de baños ecológicos; construcción de fosas sépticas; construcción de aullas o zonas de capacitación; construcción de palapas; implementación de energías alternativas; construcción de comedores exteriores.</p> <p>Rubros generales que apoya el Programa. Montañismo; Casas de Campaña y Equipo exclusivo de Escalada; Espeleísmo y Rappel; Cañonismo; Kayakismo; Descenso de Ríos; Canoas para lagos o Ríos; Kayacs; Caminata; Senderos y senderos interpretativos; Ciclismo de Montaña; Biotetas de montaña; Espeleobuceo (indispensable que la caverna, cenote, esté cubierto de vegetación forestal); Equipo exclusivo de buceo para espeleobuceo.</p>				

Basado en: México, CESTUR-SECTUR & UAM (2007). Elementos para evaluar el impacto económico, social y ambiental del turismo de naturaleza en México. México DF: Binquíst, G.; Calvario, D.; González, S. et al. (colaboradores). Versión digital.

Apéndice I.

Tabla III.  
Financiamiento de la SEDESOL para proyectos de turismo alternativo.

Programa	Objetivo	Sujetos de Apoyo	Tipos de Apoyo	Requisitos	Proceso
Opciones Productivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir al desarrollo de las personas en condiciones de pobreza y marginación del territorio de las microrregiones mediante la identificación de proyectos viables y sustentables.</li> </ul>	<p>Proyectos viables y sustentables de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personas;</li> <li>unidades familiares;</li> <li>grupos sociales;</li> <li>organizaciones de productoras y productores en condiciones de pobreza que habitan preferentemente en las microrregiones;</li> <li>personas beneficiarias del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades;</li> <li>personas que se integren a la Red de Mentores;</li> <li>organizaciones de la sociedad civil que resulten elegibles para realizar trabajos de Agencias de Desarrollo Local.</li> </ul>	<p><b>Fondo de Cofinanciamiento</b></p> <p>Hasta 80% de la inversión con un monto máximo de entre \$ 300 y \$500 mil pesos por proyecto.</p> <p>La aportación máxima por beneficiario o socio será de 25,000 pesos.</p>	<p>Situación de pobreza.</p> <p>Trabajar un año anterior.</p> <p>Participar en tramo de la cadena productiva. Aportar mín.10% del costo.</p> <p>No de productores o impactar en microrregiones.</p> <p>No tener adeudos en programas federales.</p> <p>De haber recibido apoyo estar en situación regular.</p> <p>Manifiestar interés.</p> <p>Preferencia a quienes han cumplido.</p> <p>Documentar criterios de elegibilidad.</p> <p>Acta constitutiva vigente e identificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación de convocatoria.</li> <li>Entrega de la documentación en la delegación federal correspondiente.</li> <li>Dictaminación de elegibilidad.</li> <li>Cotejo y entrega de documentos originales.</li> <li>Publicación del dictamen del comité de validación central.</li> <li>Firma del convenio de concertación.</li> </ul>
Conceptos de apoyo.	Los apoyos deberán ser canalizados a infraestructura productiva, activos fijos, capital de trabajo o inversión diferida				

Basado en: México, CESTUR-SECTUR & UAM (2007). Elementos para evaluar el impacto económico, social y ambiental del turismo de naturaleza en México. México DF: Binnqüist, G.; Calvario, D.; González, S. et. al. (colaboradores). Versión digital.

Apéndice J.

Tabla IV.  
Programa de Financiera Rural para proyectos de turismo alternativo.

Programa	Objetivo	Sujetos de apoyo	Tipos de apoyo	Requisitos	Proceso
Turismo rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar empleos y fomentar el desarrollo regional de entidades rurales.</li> </ul>	Empresas o proyectos encaminadas al desarrollo de la industria turística nacional vinculada al medio rural a y proyectos rentables.	<b>Financiamiento</b> Gastos de operación: desde 7 mil hasta 200 mil UDI's (crédito simple o cuenta corriente). Inversión: desde 70 mil hasta 7 millones de UDI's (crédito refaccionario). Remodelación y/o Ampliación: Desde 70,000 hasta 7 millones de UDI's (crédito simple). Construcción de inmuebles nuevos: desde 70 mil hasta 7 millones de UDI's	Gastos de operación. El acreditado debe participar con 30% del valor del proyecto. Inversión. El acreditado participará con el 40% del monto del proyecto. Remodelación con Garantía Hipotecaria. La aportación mínima del cliente será de 40%. Construcción de inmuebles. Crédito simple con garantía hipotecaria. El acreditado participará con al menos el 50% del valor del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de las solicitudes de crédito.</li> <li>• Evaluación de los proyectos.</li> <li>• Dictamen del proyecto.</li> <li>• Firma de contrato y entrega de recursos.</li> </ul>
Conceptos que se apoyan	Financiamiento para gastos de operación, inversión (modernización o de instalación), remodelación, ampliación y construcción de inmuebles nuevos, de actividades turísticas establecidas en comunidades del medio rural.				

Basado en: México, CESTUR-SECTUR & UAM (2007). Elementos para evaluar el impacto económico, social y ambiental del turismo de naturaleza en México. México DF: Binnqüist, G.; Calvario, D.; González, S. et. al. (colaboradores). Versión digital.