

# La cohesión social: Elementos de análisis comparativo de dos iniciativas de Turismo Rural Comunitario en Chiapas, México

Maxime Kieffer\*

---

**Palabras clave:** cohesión social, turismo rural comunitario, México

---

## Introducción

El gran impulso al desarrollo de iniciativas de turismo rural comunitario (TRC) en América Latina, y particularmente en México, como parte de una política de lucha contra la pobreza y de conservación ambiental, ha dado resultados controvertidos según los casos. En este contexto, investigadores de distintas disciplinas intentan analizar los factores de éxito, de fracaso o, sin ser tan extremo, los elementos clave que han influido en la construcción y la gestión de dichas iniciativas turísticas comunitarias. Con el afán de contribuir a generar más conocimientos sobre las experiencias existentes para orientar mejor futuras iniciativas, y como parte de los primeros resultados de una investigación comparativa más amplia,<sup>1</sup> el objetivo del presente artículo es comparar y analizar, con enfoque participativo, tanto los procesos de construcción como la gestión actual de dos iniciativas emblemáticas y pioneras del país, y particularmente del estado de Chiapas.

---

\* Escuela Nacional de Estudios Superiores, Universidad Nacional Autónoma de México, Morelia, Michoacán, México (maxime.kieffer@gmail.com).

1. Los resultados aquí presentados son derivados del proyecto de investigación titulado "Sistematización participativa de experiencias de turismo alternativo", que es financiado por el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la UNAM, 2015-2016, clave IA301415.

Las dos experiencias aquí presentadas son el Centro Ecoturístico Causas Verdes Las Nubes, ubicado en la comunidad de Las Nubes, en el municipio de Maravilla Tenejapa, y el Centro Ecoturístico Ara Macao Las Guacamayas, ubicado en la comunidad de Reforma Agraria del municipio de Marqués de Comillas. Ambas iniciativas surgieron a finales de los años 1990, con apoyos gubernamentales de distintas dependencias federales y estatales, y constituyen hoy en día referencias importantes en cuanto a ecoturismo y TRC en México. El trabajo utilizó una metodología cualitativa y participativa, basada en entrevistas colectivas e individuales en profundidad, historias de vida de algunos socios de las cooperativas turísticas, talleres colectivos y observación directa en campo. El presente artículo se inicia con una descripción de estas dos iniciativas turísticas comunitarias, luego presenta los resultados recabados, para finalmente analizarlos e insertar los hallazgos en la discusión actual sobre el TRC.

## Desarrollo del turismo en Las Nubes y en Las Guacamayas

El ejido de Las Nubes se creó en 1981 y está compuesto por 47 ejidatarios, unas 80 familias, alcanzando un total de 350 personas. La superficie del ejido es de unas 1.400 hectáreas. En 1995, los ejidatarios empezaron a pensar en la actividad turística porque llegaban turistas, extranjeros mayormente, a visitar las cascadas, acompañados por guías de otras zonas que conocían el lugar.

La idea maduró a través de pláticas con el Instituto Nacional Indigenista (INI), ahora —desde 2003— Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), y recibieron los primeros apoyos para construir tres cabañas en el pueblo, una cocina y una bodega.

La iniciativa se manejó con todos los ejidatarios, pero en el 2000 fracasó la organización ejidal debido a que no todos los ejidatarios querían trabajar. De allí, un grupo de treinta personas (ejidatarios y no ejidatarios) decidieron organizarse para seguir impulsando el turismo en su comunidad. En 2001, el grupo compró al ejido un terreno pequeño —de una hectárea— por 35.000 pesos, motivados por un asesor que les daba talleres y les animaba a seguir. En 2002, se formalizó el grupo en sociedad cooperativa, con veintiún socios que recibían un apoyo del INI para infraestructura (construcción de un restaurante y de cabañas) y para cursos de capacitación (guías, preparación de alimentos, primeros auxilios y administración). Para una buena administración de los recursos, se organizaron de manera interna en comités de obras, de recursos, comités de vigilancia y de control interno. En 2004, se entregó un apoyo de la CDI para computadoras e Internet, aunque en aquel entonces no estaban familiarizados con las nuevas tecnologías. Ese mismo año se recibió un apoyo (de más de 4 millones de pesos) para seis suites para las que los arquitectos no estudiaron en su diseño ni el lugar ni el terreno. Esas cabañas nunca llegaron a funcionar y están en ruinas hoy en día. En 2005, se recibió un financiamiento de 4,7 millones de pesos para construir diez cabañas más (imagen 1). Aquel proyecto fue impulsado por la Secretaría de Turismo (SECTUR) y financiado por la CDI, y la sociedad cooperativa no tuvo papel preponderante. Otros 1,7 millones de pesos fueron entregados en equipamiento, otra vez sin consultar previamente a los prestadores de servicios turísticos. Estas situaciones generaron conflictos entre la SECTUR y los socios, porque estos dijeron que los proyectos no estaban adaptados a sus necesidades. Otros apoyos llegaron del Corredor Mesoamericano, de la

Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) y de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).



**Imagen 1. Cabañas del Centro Ecoturístico Causas Verdes Las Nubes. (Autor: Maxime Kieffer)**

En el caso del Centro Turístico Las Guacamayas (imagen 2), los habitantes son originarios de la comunidad de Tuxtepec, estado de Oaxaca. Tras problemas agrarios vinculados a invasiones de tierras en su comunidad de origen, parte de los habitantes de Tuxtepec huyeron, dejando casa, rancho, negocio, ganado, etc., sin posibilidad de vender. En 1976, llegaron a Chiapas, en donde se les otorgaron tierras por parte del Gobierno, y en 1980 conformaron el ejido de Reforma Agraria con cuarenta ejidatarios y una extensión de 2.000 hectáreas. Los habitantes cuentan la dificultad que tuvieron de adaptarse a nuevas tierras vírgenes, a un nuevo ecosistema, con flora y fauna desconocidas. Decidieron dividirse la tierra de manera equitativa y usar los recursos naturales de forma amigable. A cada ejidatario le tocó 20 ha de tierras para ganadería y agricultura y 30 de bosque. En total, 1.400 ha de bosque para conservación. Delimitaron una zona urbana e hicieron un reglamento interno y colectivo para intentar proteger los recursos naturales, a pesar de las dificultades y la oposición de ciertos habitantes. Es en este contexto en el que, en 1990, nace el primer proyecto ambiental de la comunidad, un proyecto de conservación de Las Guacamayas (*Ara Macao*) para crear nidos y reproducirlas, por voluntad propia y sin recursos, tal como comentan los responsables.



**Imagen 2. Centro Ecoturístico Ara Macao Las Guacamayas. (Autor: Maxime Kieffer)**

Los primeros que empezaron a hablar de ecoturismo fueron extranjeros suecos de la cooperación internacional a nivel ambiental, quienes les dijeron que podría funcionar aquí. Exploraban los ríos en kayak, hacían observación de aves, y caminatas en la reserva de Montes Azules. Algunos habitantes empezaron a interesarse, lo vieron como la continuidad del proyecto de conservación. Al inicio se convocó a todos los habitantes; pero entraron pocos, muchos no sabían qué era el turismo, eran agricultores, ganaderos, y no se interesaron en el tema. En taller colectivo, los socios de la cooperativa turística ubicaron cuatro etapas en la fase de desarrollo del turismo en el ejido:

1) *Primera etapa, en 1996:* Recibieron el primer apoyo por parte de la SEDESOL a través de su Programa de Empleo Temporal (PET), en conjunto con la Secretaría de Economía a través del Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) y la SECTUR, para infraestructura y equipamiento. Se construyeron tres cabañas, el restaurante y la recepción. Esa inversión de recursos, no obstante, estuvo aislada y no hubo asesoría, ni capacitación, ni recursos para mantenimiento. Varios integrantes dejaron de participar por las pocas entradas de dinero y se quedó al frente una sola familia, correspondiendo a unos dos o tres socios). Sin embargo, siempre llegaba alguien que les levantaba el ánimo, que les animaba a seguir. Uno de los

actores clave fue el ejidatario don Hernán, quien siempre creyó en el proyecto y nunca dejó de sostenerlo, junto con don Luis y don Víctor.

2) *Segunda etapa, en 2002:* Apoyo por parte del INI para construir seis cabañas más, así como para hacer remodelaciones en las primeras. Los turistas poco a poco empezaron a llegar, y la carretera para llegar al ejido se construyó en 2004. En esta etapa se incorporaron nuevos socios. Fue un proceso de construcción de la iniciativa muy lento, pero los socios nunca perdieron el ánimo.

3) *Tercera etapa, en 2009:* Se construyeron tres cabañas más a través de la CDI, que aportó 300.000 dólares, y con recursos del centro. La SECTUR hacía los proyectos, y la CDI los financiaba, lo que corresponde al mismo esquema relatado por los socios de Las Nubes. Sin embargo, a pesar de que el diseño lo hiciera un arquitecto externo, al contrario de Las Nubes, en Las Guacamayas los socios tuvieron un papel más preponderante, opinando y orientando las decisiones en base a sus necesidades y deseos.

4) *Cuarta etapa, desde 2010:* A partir de esa fecha son autosuficientes en términos de gestión de la empresa. Tienen actualmente veinte empleados permanentes, catorce de los cuales son ejidatarios y los otros seis, no. La empresa empieza a generar ingresos económicos y los socios ven que su trabajo está dando frutos.

### **Análisis comparativo y factores clave**

En las diferentes actividades llevadas a cabo en estos dos centros ecoturísticos, particularmente durante las entrevistas colectivas e individuales y los talleres participativos, los socios, con ayuda del facilitador, destacaron algunos elementos clave en el proceso de construcción de las iniciativas turísticas y en su gestión actual, algunos similares y otros, propios a cada proceso.

Entre las similitudes, los socios de ambas cooperativas remarcaron que el haber sostenido

una organización colectiva fuerte, basada en la cohesión social de la comunidad, fue y sigue siendo un factor clave de la existencia de la iniciativa turística comunitaria, aunque cada una haya tenido momentos de crisis en términos de organización colectiva. En Las Nubes, los socios identificaron que la cohesión social se pudo sostener en parte gracias a la religión, más del 75% de los socios siendo Testigos de Jehová. Esta circunstancia se reconoció, además, como un factor decisivo que permitió una buena gestión de los recursos y administración de los fondos. En Las Guacamayas, los socios comentaron que el hecho de ser originarios del estado de Oaxaca, cuya región tiene fuertes mecanismos de organización colectiva —como lo es el *tequio*,<sup>2</sup> por ejemplo—, y el de haber migrado hacia Chiapas y vivido fuertes experiencias de vida, les permitieron mantener una cohesión social fuerte, basada en mecanismos colectivos tradicionales. Ambas situaciones fueron identificadas por los propios socios, reconociendo la importancia de la cohesión social (sea cual fuera su origen) como factor clave para la organización colectiva del ejido y de la cooperativa, siendo esta, a su vez, fuente de cohesión social. Los apoyos gubernamentales recibidos al inicio y en las diferentes fases de construcción de los procesos fueron también identificados como otro de los elementos clave comunes en cada iniciativa. El INI y, luego, la CDI son las principales instituciones que apoyaron estas dos iniciativas con mecanismos similares, aunque en Las Guacamayas los socios tuvieron un papel más activo en las fases de elaboración de los proyectos.

Por otra parte, se pudieron identificar algunas diferencias entre las dos iniciativas, siendo las principales el hecho de que en Las Guacamayas proyectos colectivos de conservación ambiental del *Ara Macao* antecedieron a la iniciativa turís-

2. El *tequio*, tal como se conoce en el estado de Oaxaca, o bien *faena* en otras partes de México, es una tarea colectiva, no remunerada, sin o con reciprocidad, que hacen los miembros de las comunidades indígenas y campesinas con el objetivo de cumplir con un compromiso colectivo hacia su comunidad, atendiendo así a diferentes asuntos, tales como construir obras o realizar servicios comunitarios de limpieza, entre otros.

tica, mientras que en Las Nubes fue el primer proyecto colectivo de la comunidad. Esto quiere decir que en el momento de empezar la iniciativa turística ya existían en Las Guacamayas antecedentes organizativos para proyectos colectivos. También el origen de cada iniciativa difiere, pues en Las Nubes los turistas ya estaban llegando a la comunidad para visitar las cascadas, y en Las Guacamayas, al no contar con un atractivo tan llamativo, este se ha tenido que ir construyendo con el paso de los años. Otro elemento clave diferente es que los socios de Las Guacamayas destacaron que el apoyo recibido por parte del exgobernador priista de Chiapas Pablo Salazar, así como el del expresidente de la República Vicente Fox, a través de apoyos económicos y de publicidad a nivel nacional e internacional, contribuyeron de manera importante al desarrollo de la iniciativa.

En cuanto a la gestión actual de las iniciativas, las similitudes entre ambas tienen que ver principalmente con una gestión rotativa de las mesas directivas entre los socios de las cooperativas. También se puede mencionar la repartición de las ganancias en reinversión en los centros turísticos para mantenimiento o construcción de nueva infraestructura, en cursos de capacitación y en promoción en Internet, así como en repartición de utilidades entre los socios.

A grandes rasgos, las diferencias consisten en sueldos a los trabajadores un poco más altos en Las Guacamayas que en Las Nubes, en ingresos anuales superiores en Las Guacamayas, y, sobre todo, en una menor implicación de los socios en la gestión de la cooperativa en Las Nubes, en donde la gestión la asume un gerente externo. Esta situación es importante de mencionar porque impidió en Las Nubes generar capital humano, ya que el gerente cambia de manera muy frecuente. Al contrario, en Las Guacamayas las funciones de gestión y dirección de la cooperativa las asumen los socios mismos, que se han ido capacitando en estas labores a lo largo del proceso de desarrollo de la iniciativa. El posicionamiento en el mercado turístico de ambas iniciativas di-

fiere también, Las Guacamayas estando enfocada hacia una clientela de más altos ingresos que Las Nubes, que atiende a un mercado de un rango de perfil socioeconómico más amplio, desde ingresos medio-bajos a ingresos altos.

## Conclusión

Finalmente, ambas iniciativas constituyen ejemplos de iniciativas turísticas comunitarias, con similitudes y diferencias tanto en sus procesos de construcción como en sus fases actuales de gestión. Los resultados del trabajo apuntan a reconocer la cohesión social de las comunidades rurales como uno de los factores preponderantes que sostiene la organización colectiva con fines de desarrollo comunitario y de conservación ambiental. En este sentido, aunque sea importante mencionar que muchos otros factores pueden influir en el desarrollo de las iniciativas turísticas comunitarias, una de las explicaciones de los fracasos de algunas de ellas podría residir en la falta de cohesión social. Los resultados apuntan también a centrar los estudios vinculados al turismo, y en particular al TRC, en el papel de los actores, que son factores clave en estos procesos colectivos. El regreso del actor en los estudios contemporáneos sigue siendo poco explorado en el campo del turismo, y parece importante profundizar en el papel del sujeto de la práctica turística, y no sólo en el del turista o usuario, sino también en el del prestador del servicio turístico (Kieffer, 2014; Sacareau, 2006). Este desplazamiento de enfoque conlleva una visión menos estructuralista o, tal como lo menciona Hiernaux (2006: 424), en la que el “actor es el centro, antes que la institución o la estructura”. ■

## Referencias

KIEFFER, M. (2014). *Análisis de las condiciones de un territorio para la integración del turismo rural comunitario: una aproximación a la investigación acción en el Bajo Balsas, Michoacán* (tesis de doctorado en Geografía, Posgrado en Geografía, UNAM,

y en Ciencias del Turismo, Universidad de Perpiñán Via Domitia). Disponible en: <http://unam1.academia.edu/maxkif>.

HIERNAUX, D. (2006). “Geografía del turismo”. En: D. HIERNAUX y A. LINDÓN. *Tratado de geografía humana*. México / Barcelona: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa / Editorial Anthropos. Pp. 397-428.

SACAREAU, I. (2006). “Tourisme et sociétés en développement: Une approche géographique appliquée aux montagnes et aux sociétés des pays du Sud” (tesis para la obtención de la habilitación de profesor de las Universidades, Francia).