

Cómo citar este trabajo: Thome Ortiz, H., González Domínguez, I., Osorio García, M., & Pastor Alfonso, M. J. (2024). Modelo de gestión para el turismo rural comunitario. Empoderamiento y desarrollo local sustentable en el centro de México. *Journal of Tourism Analysis*, (31, 1), 2024, 1-33. <https://doi.org/10.53596/55yy8m44>

# **Modelo de gestión para el turismo rural comunitario. Empoderamiento y desarrollo local sustentable en el centro de México Management model for community rural tourism. Empowerment and sustainable local development in central Mexico**

Humberto Thomé Ortiz<sup>1</sup>

Irais González-Domínguez<sup>2</sup>

Maribel Osorio-García<sup>3</sup>

María José Pastor-Alfonso<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma del Estado de México. [humbertothome@hotmail.com](mailto:humbertothome@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma del Estado de México. [igonzalezdo@uaemex.mx](mailto:igonzalezdo@uaemex.mx)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma del Estado de México. [mosoriog@uaemex.mx](mailto:mosoriog@uaemex.mx)

<sup>4</sup>Universidad de Alicante. [mariajopastora@gmail.com](mailto:mariajopastora@gmail.com)

## **Resumen**

El presente artículo es el resultado de una investigación mixta con enfoque concurrente, a partir de un análisis cualitativo basado en un estudio de caso multisituado. Lo anterior, se complementa con una revisión de literatura sobre gestión turística, a partir de un modelo de gestión de turismo rural comunitario sustentado en el análisis del empoderamiento en sus dimensiones económica, política, social y psicológica con relación a la gestión del turismo rural en comunidades indígenas del Estado de México. Se evalúan las conexiones entre el empoderamiento y la gestión turística rural, pues la mayoría de los modelos analizados se

Recepción: 18.08.2022 Revisión: 14.11.2023 Aceptación: 06.12.2024

Publicación: 10.06.2024

Editado por Daniel Paül

orientan a grandes centros turísticos, considerando como aspectos medulares como la oferta y la demanda, la competitividad y el marketing. Pocos modelos de gestión tienen un enfoque hacia emprendimientos de turismo rural, así como de su apropiación por parte de las comunidades receptoras. A partir de los elementos desarrollados se plantea un modelo de intervención, orientado al empoderamiento de los agentes locales y a la gestión óptima del turismo rural comunitario.

**Palabras clave:** Empoderamiento turístico; desarrollo local; gestión turística, emprendimiento.

### **Abstract**

This paper is the result of mixed research with a concurrent approach, based on a qualitative analysis based on a multi-sited case study. The above is complemented with a literature review on tourism management, based on a community rural tourism management model, supported by the analysis of empowerment in its economic, political, social, and psychological dimensions in relation to the management of rural tourism in indigenous communities of the State of Mexico. The connections between empowerment and rural tourism management are evaluated, since most of the analyzed models are oriented towards large tourist centers, considering supply and demand, competitiveness, and marketing as core aspects. Few management models have a focus on rural tourism ventures, as well as their appropriation by the receiving communities. Based on the developed elements, an intervention model is proposed, aimed at the empowerment of local agents and the optimal management of community-based rural tourism.

**Key words:** tourist appropriation; capacity development; community management; indigenous territories.

## 1 Introducción

En la última década, el turismo rural se presenta como alternativa al turismo masificado, cuyos impactos ecológicos y socioculturales ponen en evidencia la necesidad de orientar la actividad turística hacia un enfoque de sostenibilidad. Esta tendencia, aunada a la necesidad de diversificar la estructura productiva del medio rural, han generado el interés de las comunidades indígenas y campesinas por incorporar al turismo como una estrategia de desarrollo territorial (Maldonado, 2006). Sin embargo, en la mayoría de los territorios con recursos turísticos importantes, el turismo rural se ha impuesto sin considerar sus particularidades socioeconómicas y culturales, aspecto que conduce al despojo de los recursos endógenos por parte de agentes hegemónicos externos (Guzmán, 2017); así como a la homogeneización de la oferta turística.

La ausencia de productos turísticos bien estructurados, la falta de apropiación social de los proyectos de desarrollo, la escasa promoción de destinos, el débil desarrollo de capacidades para la gestión turística, la falta de evaluación de resultados, la oferta de restauración desvinculada de los productos locales, la inexistencia de planeación y proyección a futuro de los proyectos turísticos, la ausencia de liderazgo y desvinculación entre empresas turísticas, son algunas de las limitantes identificadas para el desarrollo del turismo rural comunitario (Guzmán, 2017). Complementado lo anterior Sudarmiatin et al. (2017), mencionan que hay cuatro factores que debilitan la gestión del turismo rural: i) falta de capacidades específicas para el desarrollo de actividades turísticas ii) falta de especialización en las funciones desarrolladas por los prestadores de servicios turísticos, iii) injerencia de las autoridades locales en la toma de decisiones carentes de fundamento turístico, y iv) falta de organización social.

Algunos autores (Botelho et al., 2014, Mano et al., 2017) coinciden en que, si se subsana el déficit de capacidades, es posible el diseño de experiencias turísticas que contribuyan al desarrollo comunitario, a partir de la apropiación de los emprendimientos por parte de los actores locales y de una relación con el turista que genere conciencia sobre los impactos producidos por su visita. Ello cumple otro importante propósito relacionado con la diversificación de la oferta turística, a partir de un proceso de inclusión y empoderamiento de las comunidades receptoras (Guzmán, 2017) quienes se encuentran expuestas al despojo por apropiación de sus recursos turísticos o a su explotación, a través de la creación de empleos precarizados.

Aunado a lo anterior, la poca capacidad de gestión turística presentada por los agentes locales, quienes no poseen el conocimiento ni las herramientas para planificar, organizar, operar y comercializar productos turísticos, es uno de los aspectos que explican la ineficacia de los emprendimientos rurales. De ahí la importancia de desarrollar esquemas de gestión comunitaria para el turismo rural, que permitan el desarrollo de capacidades y fomenten procesos de empoderamiento para la apropiación turística del territorio.

Las diferentes aproximaciones para definir el turismo rural convergen en aspectos como su ubicación geográfica, su énfasis en la sostenibilidad, su carácter comunitario y su reciente anclaje dentro de la economía de las experiencias (Rosalina et al., 2021). El diseño de experiencias turísticas debe enfocarse en promover acciones de desarrollo rural comunitario en clave de sostenibilidad, aspecto para el que es fundamental el desarrollo de una conciencia crítica respecto a los impactos del turismo (Botelho et al., 2014, Mano et al., 2017). Es necesario desarrollar nuevas propuestas turísticas, partiendo de la inclusión y el empoderamiento de los actores locales (Guzmán 2017), aportándoles mejores herramientas para la gobernanza de los territorios turísticos. De acuerdo con Aghazamani y Hunt (2017): “el empoderamiento en el turismo es un proceso multidimensional y dinámico, que depende del contexto, proporcionando a seres humanos, individual o colectivamente, una mayor capacidad de agencia para elevar su calidad de vida” (p. 333).

El empoderamiento ha sido estudiado desde diversos ángulos, conceptualizándolo como el proceso que guía la conducta de los individuos, buscando transformar la realidad social hacia el bienestar y mejoría en las condiciones de vida de las comunidades (Rappaport *et al.*, 1984; Rappaport, 1987; Scheyvens, 1999; Santivanez, 2000; Zimmerman, 2000; Buelga, 2007). Pese a que el concepto de empoderamiento es utilizado en diferentes estudios sobre la percepción de los actores locales sobre el turismo, la red de relaciones de este concepto aún no está claramente definida, por tanto, se considera esencial la comprensión de los factores que influyen en el empoderamiento y cómo éste genera transformaciones socioeconómicas y culturales.

El empoderamiento tiene influencia del contexto en el que se desarrolla, a través de diversas formas de adaptación y evolución, sus expresiones son cambiantes de acuerdo con el entorno y las características del grupo social donde pretenda instaurarse (Foster-Fishman et al., 1998). El empoderamiento a nivel comunitario permite que una sociedad local obtenga el control en

el manejo de sus recursos, desarrollando procesos organizativos para tal efecto (Badaruddin et al, 2020), reduciendo brechas sociales Maton (2008). El empoderamiento comunitario implica un esfuerzo por parte de los actores locales que requiere apoyo de agentes externos como instituciones gubernamentales (Saleh y Mujahiddin, 2020).

Para González-Domínguez (2021), es fundamental tener en cuenta las siguientes consideraciones acerca del empoderamiento:

- El empoderamiento se experimenta a nivel individual y se extiende a niveles posteriores, como el organizacional y el colectivo.
- La generación de poder interno no está limitada por el tiempo.
- Es posible transmitir el empoderamiento de una generación a la siguiente, es decir, los logros obtenidos a través del empoderamiento individual u organizacional pueden beneficiar a las generaciones futuras.
- El empoderamiento comunitario contribuye a la creación de sociedades rurales más resilientes y con capacidad de respuesta a largo plazo, independientemente de la actividad socioeconómica que se lleve a cabo, ya sea el turismo u otras formas de diversificación productiva.

La teoría del empoderamiento según Scheyvens (1999) identifica cuatro dimensiones: i) psicológica, ii) social, iii) política y iv) económica, que permiten analizar los procesos de empoderamiento comunitario. Cole (2006) relaciona el empoderamiento con el desarrollo local a través del turismo, considerándolo un proceso colectivo que capacita a las personas para tomar el control de sus asuntos.

La gestión del turismo rural comunitario y su relación con el empoderamiento es un tema poco explorado, pero puede definir la dirección de un proyecto inclusivo y basado en la comunidad que promueva la preservación del patrimonio cultural, con una visión sostenible y generador de desarrollo local. Por otro lado, también puede resultar en un proyecto impuesto que no involucra a los actores locales y beneficia a individuos a través de la explotación de recursos naturales.

La gestión debe impulsar la transformación de los territorios respondiendo a las necesidades específicas del mismo, varios autores (Bermúdez, 2004; Querol, 2010; Méndez, 2016; González-Domínguez et al., 2022), coinciden en mencionar como elementos de la gestión del turismo rural: i) la planeación, ii) la organización, iii) comercialización, iv) dirección, v) la operación y vi) la evaluación. El resultado de una gestión adecuada de las empresas

comunitarias deben ser emprendimientos sostenibles, colectivos e innovadores (Cunha et al., 2020) que, a través del empoderamiento de los actores locales, contribuyan a fortalecer la dimensión psicológica, política, social, económica, ambiental y cultural de las comunidades receptoras.

En México el turismo rural comunitario ha sido objeto de estudio en relación con el empoderamiento, Kieffer (2019), analiza la relación entre el turismo rural comunitario y el desarrollo comunitario en México, destacando los retos y alcances de este tipo de turismo en términos sociales, culturales, económicos y ambientales a través del fortalecimiento en la toma de decisiones, control de recursos y dinamización económica, promoviendo la conservación del patrimonio y el desarrollo sostenible en áreas rurales.

El turismo rural comunitario, según Blackstock (2005), para ser viable debe superar tres grandes fallas en cuanto a su abordaje: i) se percibe como una forma de industria turística rentable, en lugar de otorgar empoderamiento a los residentes locales, ii) las comunidades locales se perciben como unidades carentes de conflictos de poder iii) ignoran las restricciones externas de control local de la industria turística. Se ha identificado que existen limitaciones para el manejo de una actividad compleja como el turismo de la que se tiene escaso conocimiento (Davis y Morais, 2004., Gascón, 2011).

En el Estado de México, instituciones gubernamentales han otorgado financiamiento para el turismo en espacios rurales, el cuál ha sido mayormente invertido en la construcción de cabañas, restaurantes y compra de equipo, sin un programa de desarrollo de capacidades para la gestión turística (González-Domínguez et al; 2018). La mayoría de estas infraestructuras se encuentran en desuso o no otorgan los beneficios esperados.

Joo, et al (2020), postulan que existe un vacío en la investigación social respecto a cómo se generan procesos de empoderamiento en los agentes locales y los resultados potenciales de este empoderamiento en el desarrollo local, considerando importante el comprender las dimensiones del empoderamiento para sentar bases que permitan fomentar un mayor empoderamiento en los actores locales, mejorando su calidad de vida y apego al territorio.

Por tanto, la presente investigación pretende proponer un modelo de gestión del turismo rural, cuya finalidad es generar directrices que contribuyan a empoderar a los agentes locales para la gestión óptima de sus emprendimientos. El referente empírico desde el cual se construye el modelo son nueve comunidades rurales del centro de México, cuya inserción al turismo

únicamente consistió en el despliegue de infraestructuras, sin plantearse la necesidad de desarrollar capacidades la gestión del turismo rural comunitario.

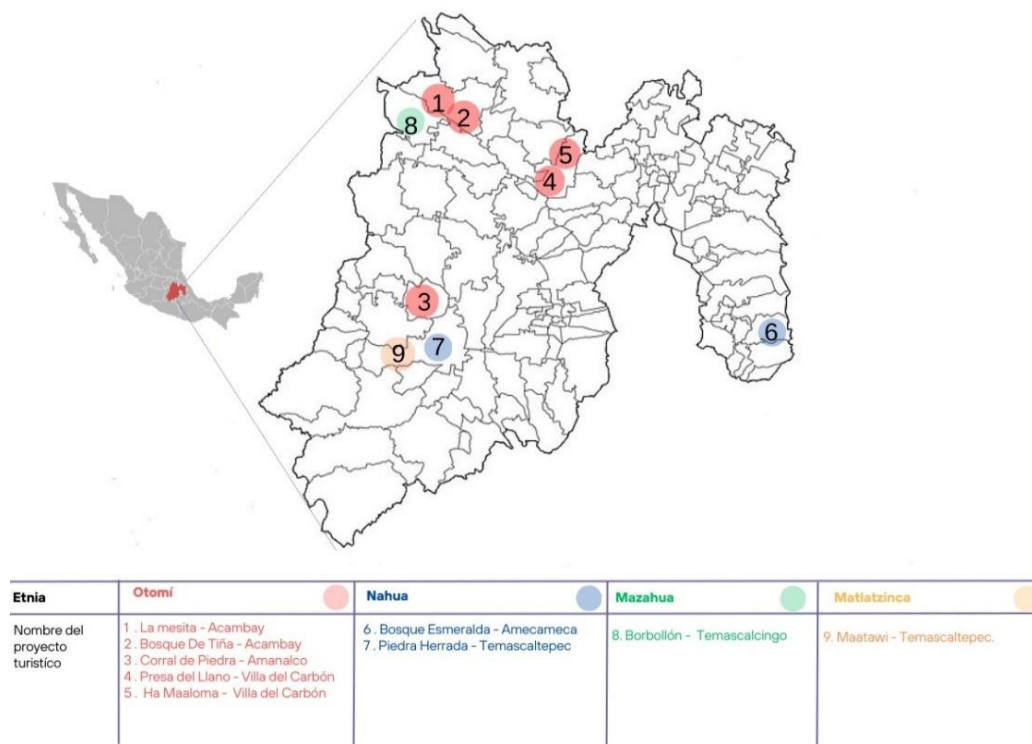
En el planteamiento del modelo fueron considerados los elementos básicos de la administración como: planeación, organización, dirección, operación y evaluación (Fayol, 1916), bajo un enfoque comunitario y de empresa social.

## **2. Aproximación metodológica para la construcción del modelo**

La presente investigación da continuidad a un proyecto de largo plazo que cuenta con dos publicaciones antecedentes: a) Empoderamiento en el Turismo Rural. Propuesta de un instrumento de medición (González-Domínguez et al., 2021) en la que se expone la validación de un instrumento de medición del empoderamiento en el contexto del turismo rural; y b) Gestión del Turismo Rural Comunitario en el centro de México: Una mirada desde la Teoría del Empoderamiento (González-Domínguez et al., 2022) cuyos resultados otorgan parte del sustento del Modelo de Gestión de Turismo Rural Comunitario propuesto en este artículo.

Se llevó a cabo una aproximación inductiva, cuyo referente empírico son 9 emprendimientos que otorgan servicios de turismo rural en el Estado de México, ubicados en territorios organizados como núcleos agrarios, con formas colectivas de tenencia de la tierra (ejidos y comunidades).

Figura 1. Mapa de localización de casos de estudio



Fuente: Elaboración propia

La metodología utilizada en la investigación incorporó elementos cuantitativos y cualitativos (Tashakkori y Teddlie, 2003; Johnson y Onwuegbuzie, 2004; Pereira-Moliner, 2015), buscando generar un modelo de gestión del turismo rural con base en constructos de empoderamiento con un diseño exploratorio concurrente (Bartels, 2008; Pole, 2009) desarrollando de manera simultánea ambos tipos de investigación de manera complementaria con el objeto de comprender la realidad más profundamente.

A continuación, se expone la metodología utilizada en la investigación de manera general, describiendo cada una de las etapas de la presente investigación.

Tabla 1. Metodología de la investigación. Fase, etapa y método

FASE	ETAPA DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	Estado del arte	Revisión de literatura en torno a la Teoría del Empoderamiento, conceptos, dimensiones, evolución e instrumentos utilizados para su análisis. Conformación del marco teórico y conceptual
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	Generación de constructos e ítems	Con base en la revisión de la literatura se identificaron los conceptos centrales que reflejan la variable de empoderamiento, desde su eje psicológico, social, político y económico, a través de los cuales se consideraron como constructos, definiendo conceptos y unidades de análisis.
	Diseño de instrumento	Con base en los constructos y sus unidades de análisis, se generan los ítems del cuestionario, siendo avalados por expertos en el tema, quienes enriquecieron el instrumento y la escala de medición. Se realizó un pilotaje de aplicación. El instrumento, consta de un apartado de datos sociodemográficos y otro de ítems de las dimensiones del empoderamiento y la gestión.
	Tratamiento estadístico de datos para verificar confiabilidad de instrumento	Inicialmente se cotejó la consistencia interna del instrumento a través del alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), el rho A y la fiabilidad compuesta (Pc). En un segundo momento, se empleó el análisis compuesto confirmatorio donde se verificaron la colinealidad y la estructura factorial de los ítems, así como la validez convergente y discriminante mediante el promedio de la varianza extraída (AVE). Por último, se verificó la significancia de los coeficientes path de los ítems y de cada constructo. Utilizando softwares SPSS versión 25 y SmartPLS.
	Selección de muestra y obtención de datos	Encuesta aplicada a 91 colaboradores que participaron de los emprendimientos de turismo rural considerados como caso de estudio que participaron de manera voluntaria, en el periodo de enero a marzo de 2020. La muestra se obtuvo de un universo total de 144 colaboradores de los emprendimientos estudiados, por lo que resulta representativa al incluir un 63% del total de colaboradores.
	Análisis cuantitativo	Aplicación de método hipotético-deductivo, buscando desarrollar un modelo de carácter no experimental, transversal y con alcance explicativo. El tratamiento de los datos se llevó a cabo a través de la definición de la media y la desviación estándar para la descripción de las variables. Para observar la fuerza de asociación entre las dimensiones del empoderamiento y de la gestión, se utilizó la correlación bidireccional con el coeficiente de Pearson. A efecto de analizar la influencia entre las dimensiones mencionadas se realizaron pruebas de regresión lineal utilizando SPSS 25.0.
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	Diseño de entrevista	Estudio de caso multi-situado (Vich Bertran, 2010; Stake, 1998), a partir de una entrevista semiestructurada, el guion de entrevista consistió en i) Datos generales, ii) Subcategorías del empoderamiento y iii) Procesos de gestión del turismo rural. El objetivo era conocer los elementos del empoderamiento que presentan los agentes locales y la manera en que se gestionan los emprendimientos de turismo rural comunitario.
	Muestreo y aplicación de instrumento	La selección de la muestra se realizó tomando como universo a los gerentes o encargados de los emprendimientos de turismo rural, llegando con la técnica bola de nieve, entrevistando a 9 sujetos clave, bajo criterio de saturación.
	Análisis cualitativo	Con los datos obtenidos se realizó un análisis de contenido a partir de codificaciones (abierto, axial y selectivo) con base en las palabras, frases y oraciones de los sujetos entrevistados. Con base en lo anterior se conforma la caracterización de la gestión de los emprendimientos a la luz de las dimensiones social, cultural, ambiental y económica del empoderamiento.
RESULTADO	Conformación de Modelo de Gestión y estrategias para el empoderamiento	Las inferencias de base sobre las que se construye el modelo surgieron de procesos llevados a cabo en la investigación cuantitativa y cualitativa. Analizar aspectos de la incidencia del empoderamiento psicológico, social, político y económico en la gestión del turismo rural, permitió generar estrategias de desarrollo para la construcción social de capacidades de los actores locales en el manejo de sus recursos endógenos.

Fuente: Elaboración propia con base en González-Domínguez et al., 2021, González-Domínguez et al., 2021

De acuerdo con los resultados, la posibilidad de plantear un modelo de gestión del turismo rural comunitario tiene una importante relación con la desagregación de las dimensiones del empoderamiento en indicadores de campo, cuya interrelación tiene un papel primordial en la gestión turística rural. Las investigaciones precedentes sientan las bases que permiten desarrollar un modelo que ponga en el centro del desarrollo a la persona y sus capacidades.

### **3 ¿Por qué desarrollar un modelo?**

Chorley y Haggett (1965) postulan que un modelo resulta valioso al establecer una conexión entre datos empíricos y teoría dentro del contexto de una investigación. Este planteamiento recibe respaldo de Vera et al. (2011), quienes mantienen que un modelo se concibe como una simplificación de la realidad, diseñado para facilitar la comprensión de las relaciones entre sus componentes variables. Caiero y Costa (2001) lo describen como una herramienta destinada a coordinar a los actores dentro de un territorio, basándose en la comprensión de sus elementos estratégicos, y dicho modelo puede ser representado a través de diversos formatos, como diagramas, ecuaciones o gráficos.

Desde la perspectiva de Pearce (2012), los modelos desempeñan un papel fundamental en la organización de las fases que componen un proyecto. En este sentido, el desarrollo de un modelo debe cumplir con tres objetivos clave: i) identificar y evaluar los factores relevantes; ii) identificar las interrelaciones entre sus elementos constituyentes; y iii) representar estas relaciones de manera general. Se destaca la importancia de tener en cuenta el contexto y el entorno al aplicar modelos en la gestión de organizaciones.

González-Hernández (2016) concibe un modelo como una representación simplificada de la realidad que destaca relaciones y aspectos fundamentales. Pearce (2015) subraya que los modelos permiten simplificar la complejidad de la realidad, lo cual es especialmente relevante en un fenómeno intrincado como el turismo, ya que facilitan la identificación de problemas y recursos clave, estructuran la información y mejoran su comprensión y visualización integral.

A la luz de lo anterior, es esencial identificar varios tipos de modelos específicos según sus objetivos y características:

a) Modelos generales o de sistemas: Estos expresan las interacciones entre los elementos del sistema turístico y su entorno (de Oliveira Santos, 2007). Este enfoque sistémico contribuye a comprender la complejidad inherente al turismo (Varisco, 2016).

b) Modelos de proceso: Estos modelos permiten identificar los elementos causales y estructurales en relación con el comportamiento de los fenómenos turísticos.

c) Modelos de funciones: Estos modelos ayudan a comprender y caracterizar la composición de los fenómenos turísticos desde una perspectiva funcional.

d) Modelos organizacionales: Estos modelos proporcionan elementos para analizar y diseñar la estructura organizativa en el contexto de una manifestación turística.

### 3.1 Principales modelos de gestión turística

Varios autores han propuesto modelos de gestión de destinos turísticos (Beni, 1998; Hall, 2001; Ritchie y Crouch, 2003; Sainaghi, 2006; WTO, 2007; Ornés Vázquez, 2009; Wang, 2011; Longjit y Pearce, 2013; Beritelli et al. 2015; Pearce, 2015; García, 2017). La relevancia de estos modelos radica en que establecen un marco a seguir para el desarrollo del turismo sostenible (García, 2017).

En la siguiente tabla, se exponen las características más representativas de algunos de los modelos propuestos en las últimas dos décadas en relación con la gestión de destinos turísticos.

**Tabla 2. Descripción general de modelos de gestión de destinos turísticos.**

Modelo	Características	Orientación
Sistema de Turismo (SISTUR) (Beni, 1998).	Categoriza el sistema turístico en: relaciones ecológicas, sociales, económicas y culturales, considerando oferta, demanda, infraestructura y superestructura.	Sistémica
Modelo teórico del enfoque estructural (Hall, 2001).	Tiene como base la oferta y la demanda cuya interacción propicia la experiencia turística.	Estructural
Modelo de la Competitividad (Ritchie y Crouch, 2003).	Sistema abierto de cinco niveles: recursos de soporte, atractores básicos, dirección del destino, planificación y determinantes.	Sistémica autogestiva

<b>Modelo dinámico de gestión de destinos.</b> (Sainaghi, 2006).	Se basa en dos procesos de metagestión: actividades operativas y (ii) procesos de apoyo.	Estructural
<b>Modelo orgánico de la gestión de destinos</b> (OMT, 2007).	Propone un Organismo de Gestión de Destinos (ODG) a través de relaciones ambientales y de estructura organizacional.	Centralizada
<b>Modelo ambiental del homoeosistema</b> (Serrano-Barquín, 2008).	Propone un modelo de desarrollo local a partir de la teoría de sistemas complejos, considerando una planeación participativa, el ordenamiento territorial, la determinación de objetivos, el diagnóstico del homoeosistema, el análisis histórico del aprovechamiento de recursos, el análisis del contexto regional y la descripción de la comunidad.	Histórico-sistémica
<b>Modelo de Coordinación de la Gestión turística</b> (Ornés Vázquez, 2009).	Se fundamenta en la planificación, determinando inversiones y proyectos que definen el mercadeo en los diferentes niveles del turismo.	Planificación estratégica
<b>Modelo de gestión y marketing de destinos</b> (Wang, 2011).	Considera las decisiones del turista en la construcción de la imagen del lugar, así como en las estrategias de desarrollo de productos, basados en la competitividad y sostenibilidad del destino.	Mercado (comercialización)
<b>Modelo conceptual de gestión de destinos</b> (Longjit y Pearce, 2013).	Se basa en un proyecto de desarrollo, gestionado por los diversos actores involucrados desde una perspectiva integral centrada en las necesidades y deseos.	Desarrollo
<b>Modelo San Gallen de gestión de destinos.</b> (Beritelli, Bieger, Reinhold y Laesser, 2015).	Se basan en el análisis de flujos de demanda, generando áreas estratégicas de negocios.	Centrado en la demanda
<b>Modelo marco para la gestión de destinos</b> (Pearce, 2015).	Se conforma de cuatro dimensiones: i) Coordinación entre agencias y la acción colectiva, ii) Funciones jerárquicas, iii) Estructuras organizacionales conectadas y iv) Múltiples metas.	Organizativo
<b>Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades rurales</b> (García, 2017).	Se centra en el diagnóstico, orientado a la planificación estratégica, sensibilización, educación y capacitación, mediante procesos de planificación e integración.	Planificación estratégica

<p>Modelo de gestión comparada de turismo rural (Sudarmiatin, et al, 2017).</p>	<p>Adopta tres enfoques básicos: i) Relacional, ii) Atractividad turística y iii) Clusterización.</p>	<p>Espacial</p>
---	---	-----------------

Fuente: elaboración propia con base en: Beni (1998), Hall (2001), Ritchie y Crouch (2003), Sainaghi (2006), OMT (2007), Ornés Vázquez (2009), Wang (2011), Longjit y Pearce (2013), Beritelli et al. (2015), Pearce, (2015), García, (2017) y Sudarmiatin et al, 2017).

La mayoría de los modelos propuestos están orientados a grandes centros turísticos, tienen como base la oferta y la demanda, la competitividad y el marketing. Son pocos los que tienen un enfoque hacia emprendimientos de turismo rural y la apropiación por parte de la comunidad receptora. Ninguno considera como base al empoderamiento de los actores locales que coadyuve en una apropiación local y adecuada de la gestión de los emprendimientos de turismo rural.

De Oliveira Santos (2007), menciona que los modelos teóricos contribuyen de forma relevante a la comprensión del fenómeno turístico, tienen consistencia teórica y son de fácil comprensión, pero en la operatividad, no logran constituir herramientas prácticas para la gestión turística y pueden resultar estáticos y de difícil adaptación a los contextos reales, mientras los modelos termométricos son modelos estadísticos aplicados al turismo presentan mayor aplicación práctica, pero carecen de fundamentación teórica, presentan algunas deficiencias respecto a la carencia de teoría en su construcción, por ello la importancia de integrar ambos tipos ( de Oliveira Santos, 2004), así como incentivar el desarrollo de modelos relacionados con el turismo, con el fin de optimizar la gestión turística, debido a su capacidad para simplificar fenómenos complejos, permitiendo visualizar interrelaciones y descubrir cualidades del objeto de estudio (Llupart et al., 2019).

### 3.2 Hacia un modelo de gestión del turismo rural con base en el empoderamiento

Las modalidades del turismo rural representan una alternativa al turismo de masas, contando como elemento medular a las comunidades receptoras, quienes reciben los impactos de la actividad turística (Rodríguez, 2001). El manejo de los recursos por agentes locales es una característica básica del turismo rural (Inostroza, 2008), por lo que el impacto social de esta

estrategia de desarrollo está directamente asociado con los procesos de empoderamiento que se presenten en la escala local.

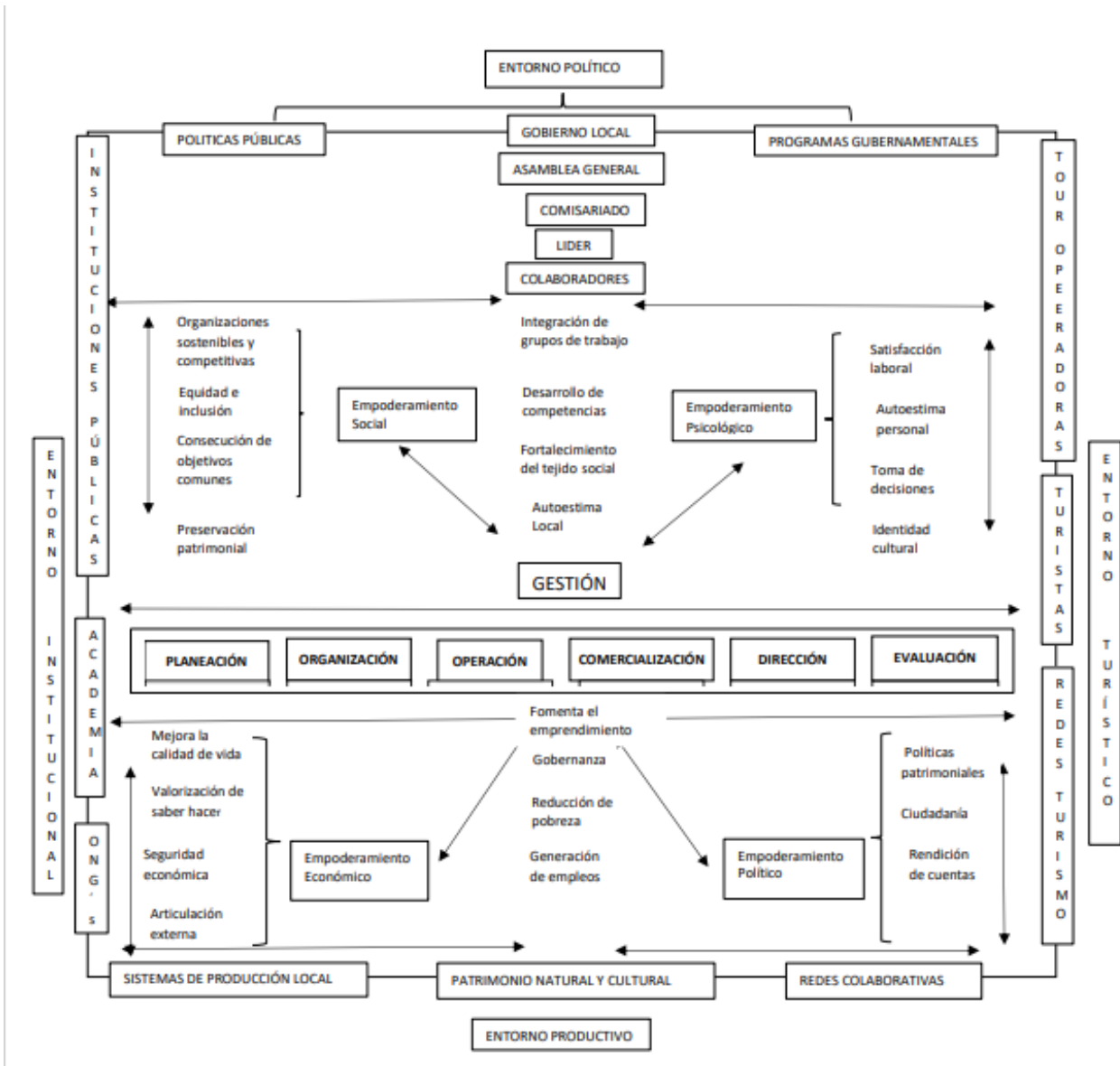
La mayoría de los actores locales rurales, con una tradición en la agricultura que se extiende por generaciones, a menudo carecen de las habilidades necesarias para planificar, organizar, dirigir, operar, comercializar y evaluar el turismo rural. Esta falta de capacidad limita su capacidad de toma de decisiones y su capacidad para adoptar estas nuevas herramientas de desarrollo. Para lograr una transformación positiva en las áreas rurales que emprenden el turismo rural, es esencial empoderar a los actores locales en los procesos de gestión.

La teoría del empoderamiento (Rappaport, 1987) propone tres niveles de participación: i) individual, ii) organizacional y iii) comunitario. El empoderamiento individual implica la capacidad de autodirección y acción personal, permitiendo a un individuo tomar el control de su vida. A nivel organizacional, el empoderamiento se logra a través de objetivos comunes que otorgan dirección a las acciones conjuntas, y en el caso del turismo, el éxito empresarial se refleja en los logros personales de los colaboradores. Cuando este empoderamiento se extiende a nivel comunitario, la comunidad obtiene control y capacidad de decisión sobre su patrimonio natural y cultural, lo que mejora la calidad de vida de todos. Estas dimensiones del empoderamiento están estrechamente relacionadas y se refuerzan mutuamente, generando un empoderamiento integral que conduce al desarrollo de habilidades de acción colectiva (Martínez, 2003) para el uso del poder.

El propósito del modelo es proporcionar directrices para empoderar a los actores locales en la gestión eficaz del turismo rural. Se comienza fortaleciendo a nivel individual, lo que luego se refleja en el ámbito colectivo y finalmente en el nivel comunitario. Considerando al turismo rural como un sistema que involucra a actores locales y externos, el modelo abarca aspectos clave de la administración, como la planificación, organización, dirección, operación, evaluación (Fayol, 1916) y la comercialización.

El diagrama del modelo (González-Domínguez, 2021), muestra las dimensiones del empoderamiento (social, psicológico, económico y político) en los extremos, todas interconectadas y afectando los procesos de gestión básicos. Además, estas interrelaciones son influenciadas por el entorno (político, institucional, turístico y productivo), que se presenta en el marco del modelo.

Figura 2: Modelo de gestión del turismo rural con base en el empoderamiento.



Fuente: Elaboración propia con base en González-Domínguez (2021) y González Domínguez et al. (2022).

En el extremo superior izquierdo del diagrama, se observa que el empoderamiento social, se relaciona con el empoderamiento psicológico, ya que se genera a partir de la integración de grupos de trabajo, con base en el desarrollo de habilidades y conocimientos que contribuyen a la conformación de organizaciones sostenibles que trabajan para la consecución de objetivos comunes, basadas en la equidad, la preservación patrimonial, el capital social y la autoestima local.

En el extremo superior izquierdo del modelo, se presenta el empoderamiento psicológico, generado a partir de la satisfacción laboral, participación en las decisiones, autoconfianza, integración al grupo de trabajo y fortalecimiento de la identidad cultural. Tanto el empoderamiento psicológico como el empoderamiento social propician la integración de

grupos de trabajo eficientes, basados en la valorización de competencias colectivas, lo que ayuda al fortalecimiento del tejido social y a una gestión adecuada del turismo rural comunitario.

El empoderamiento psicológico se vincula también con el empoderamiento económico reflejando la satisfacción personal al desempeñar una labor por la que se recibe un salario digno, generando seguridad económica y mejorando la calidad de vida. En el extremo inferior izquierdo se observa al empoderamiento político, el cual se expresa en la gobernanza, entendida como la efectividad en la dirección de los gobiernos a través de la coordinación, cooperación y colaboración en actores sociales (García, 2017). Tiene como base un liderazgo democrático que fomenta la ciudadanía, estimulando la pluriactividad rural a partir de políticas de protección patrimonial, que permitan la generación de empleos y fomenten el emprendedurismo.

En el extremo inferior izquierdo se expone el empoderamiento económico, el cual, de acuerdo con los resultados del análisis cuantitativo, es el que impacta a todos los elementos que integran la gestión del turismo rural, de ahí, la importancia de proponer estrategias acordes a los objetivos comunitarios, con base en una planeación, organización, operación, comercialización, dirección y evaluación óptimas. Cuando no existe un producto diferenciado, ni objetivos estratégicos en cada una de las dimensiones de la gestión, la posibilidad de generar ingresos dignos y aportar al desarrollo local se reduce significativamente.

El empoderamiento cultural, no es considerado en la Teoría del Empoderamiento y no está presente en la literatura, pero se concibe de vital importancia en la gestión turística en territorios indígenas, debido a que, en la mayoría de los emprendimientos analizados, el patrimonio cultural se encuentra desarticulado de la actividad turística, no se integran actividades que permitan difundir o preservar rasgos étnicos identitarios.

Dichas relaciones se ven influenciadas por el entorno, por ejemplo, en la parte superior del modelo, se posiciona la política pública relacionada al turismo, considerando los programas de apoyo, la vinculación entre el emprendimiento y el gobierno estatal y local, así como el contexto comunitario, las problemáticas existentes que pueden ser: sociales, ambientales y/o culturales, siendo un indicador de gobernanza el cómo las estructuras territoriales son capaces de atender dichas problemáticas.

Es el gobierno local, quien presenta una vinculación con los representantes de la Asamblea General<sup>1</sup> la cual detenta el poder en la mayoría de las comunidades indígenas, opera a través de los Comisariados y son ellos quienes dirigen los emprendimientos de turismo rural o tienen comunicación directa con el líder y sus colaboradores. Se reconoce de vital importancia el perfil del líder de la organización de turismo rural como intermediario entre la Asamblea General, el Comisariado y los colaboradores de la organización, así como gestor de esta; El cual debe contar con herramientas que le permitan generar alianzas estratégicas, obtener financiamiento, brindar motivación y fortalecer capacidades en el capital humano de los emprendimientos para posicionar al turismo rural como elemento dinamizador del desarrollo local.

El empoderamiento político se basa en la relevancia que tiene para los agentes locales que su opinión sea considerada al decidir las acciones a realizar, evidenciando así, el control de la actividad turística debe ser endógeno. La comunidad, a través de sus representantes, debe ser quien controle la actividad turística, permitiendo a los integrantes, el expresar su opinión libremente, considerándoles en la toma de decisiones y motivándolos como relacionarse con agentes externos para fortalecer la actividad turística.

El entorno turístico se conforma de las tour operadoras, quienes son un elemento clave en la concientización de los impactos de la actividad. De esta manera, se considera a los turistas como beneficiarios de la actividad, pero también como agentes de cambio y receptores de conocimiento y valorización.

Para lograr lo planteado anteriormente se requiere el apoyo de agentes externos tales como instituciones públicas, iniciativa privada, academia y ONG's, consideradas como el entorno institucional, cuyo papel es otorgar herramientas para el desarrollo local a través del financiamiento y fortalecimiento del capital humano. En algunos casos, estos actores realizan esfuerzos desarticulados y descontextualizados de las realidades del medio rural, sin embargo, también se presentan ejemplos en los que el acompañamiento de la academia o el apoyo de

---

<sup>1</sup>Es representada por un Comité y en su interior se eligen los Comisariados, ya sean ejidal o comunal (dependiendo del uso de la tierra), constituidos por un presidente, un secretario y un tesorero, encargados de ejecutar los acuerdos generados en la Asamblea, en busca del bien común.

instancias gubernamentales generan visibles beneficios y otorgan estructura a los emprendimientos de turismo rural.

En el entorno productivo, es necesario considerar que la base de la actividad turística en estas comunidades es el patrimonio biocultural, por lo que todas las actividades a desarrollar deben regirse bajo un enfoque de sostenibilidad, haciendo uso de energías renovables, de economía circular y solidaria. El considerar a los recursos locales como base de la experiencia turística, permite desarrollar productos turísticos diferenciados en lugar de replicar modelos extranjeros o nacionales fuera de contexto, así como la valorización de costumbres y tradiciones por turistas y locales y con esta visión el turista será participe de una experiencia cuya base sea el respeto mutuo.

Se observan, al centro del modelo, elementos del proceso administrativo, la planeación, organización, dirección, operación y evaluación, que son factores básicos para la gestión óptima de cualquier tipo de emprendimiento. A lo largo de la investigación realizada se ha detectado la estrecha relación existente entre el empoderamiento y la gestión de los emprendimientos de turismo rural. Cada emprendimiento presenta características muy particulares, por lo que la evaluación de las dimensiones del empoderamiento diverge en relación con formas de liderazgo, visión general de la Asamblea Comunitaria respecto a la actividad turística, y la existencia de procedimientos relativos a la gestión, así como las formas de trabajo y comunicación de los colaboradores del emprendimiento.

Debido a su importancia, estos elementos se muestran en el centro del modelo propuesto, presentándolos como factores complementarios al empoderamiento de los actores locales. Tal como muestran los resultados, las dimensiones del empoderamiento (psicológico, social, político y económico) presentan una estrecha vinculación y tienen una relación significativa y positiva sobre los elementos de gestión del turismo rural (planeación, organización, dirección, operación, comercialización y evaluación)

En el siguiente cuadro se especifican acciones recomendadas para realizarse en cada etapa a efecto de optimizar la gestión de emprendimientos de turismo rural.

Figura 3: Elementos de la gestión.

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	OPERACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	DRECCIÓN	EVALUACIÓN
Información	Organigrama	Procedimientos	Diseño de imagen	Liderazgo	Mecanismos de evaluación
Conformación de quipos de trabajo	Descriptivo de puestos	Calidad	Medios publicitarios	Motivación	Verificación de cumplimiento
Diseño de experiencias turísticas	Matriz de comunicación	Innovación	Uso de TIC's	Alianzas estratégicas	
Modelo de negocios	Reuniones de control periódicas	Gestión de visitantes	Redes de comercialización	Desarrollo de capacidades	
Plan de acción turístico				Obtención de financiamiento	

Fuente: Elaboración propia con base en Fayol (1916), Bermúdez (2004), Debreczeni (2003), Méndez (2016), Querol (2010), González-Domínguez 2021).

La aplicación de elementos del proceso administrativo difiere ampliamente en función de cada establecimiento turístico, algunos cuentan con elementos básicos de planeación y organización, mientras otros resuelven las problemáticas día a día, sin una visión a futuro y sin dirección estratégica en la toma de decisiones, lo que limita su desarrollo e impacto local.

Con la intención de robustecer esta propuesta, se plantean algunas estrategias relacionadas con los elementos de la gestión para el fortalecimiento de cada una de las dimensiones del empoderamiento. Estas recomendaciones podrían ser implementadas por los líderes de los emprendimientos y aplicadas a nivel organizacional para propiciar procesos de empoderamiento en la gestión del turismo rural.

A continuación, se proponen actividades de gestión y estrategias para fortalecer el empoderamiento a nivel organizacional en emprendimientos de turismo rural en comunidades indígenas (González-Domínguez, 2021). Estas propuestas se desglosan por cada uno de los elementos de la gestión: i) Planificación, ii) Organización, iii) Dirección, iv) Operación y v) Evaluación indicando etapas, actividad propuesta, estrategia de empoderamiento, indicador y dimensión de empoderamiento a la que fortalece.

Tabla 3. Propuesta de actividades de gestión y estrategias para fortalecer el empoderamiento a nivel organizacional.

PLANIFICACIÓN				
ETAPA	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO	INDICADOR	EMPODERAMIENTO
Información.	Realizar una convocatoria pública a una sesión informativa, en la cual se expresen por parte de los responsables, la propuesta turística a desarrollar.	Informar a la comunidad receptora de manera general de las actividades que pretendan desarrollarse.	Comunicación social.	Empoderamiento social.
Conformación de equipo de trabajo	Integrar un equipo de trabajo conformado por los habitantes de la comunidad que presenten intereses, por participar.	Integración de adultos mayores, mujeres y jóvenes en actividades de la empresa turística.	Integración de grupos de trabajo eficientes.	Empoderamiento psicológico y social.
Sensibilización.	Otorgar a los integrantes del grupo de trabajo una visión general de los impactos positivos y negativos del turismo, lo que es el turismo alternativo.  Realizar una visita a un espacio en donde se desarrolla un proyecto afín al que desea implementar.	Sensibilización comunitaria a partir de talleres, lecturas videos y obras de teatro con temas orientados a la sostenibilidad, con temas como el manejo sustentable de los recursos, el uso de ecotecnias, manejo de residuos.	Inclusión y equidad.  Organizaciones sostenibles y competitivas.	Empoderamiento social.  Empoderamiento ambiental.
Diseño de experiencias turísticas.	Diseñar productos turísticos integrados con base en las especificidades territoriales a nivel biocultural que fomenten la preservación del patrimonio.  Promover actividades de valorización, considerando al patrimonio cultural como base de la experiencia turística.  Apoyar a los colaboradores a la creación de microempresas que complementen el servicio turístico, generen ingresos y dinamización económica.	Recuperación y valorización de rescate de lengua, indumentaria, costumbres y tradiciones a través de ferias, recetas, artesanías, festividades.  Fomentar el emprendimiento en la comunidad receptora, para emprender acciones en torno al turismo con la finalidad de otorgar mayor diversificación en el producto turístico y generación de empresas complementarias al mismo.	Orgullo de pertenencia.  Organizaciones sostenibles y competitivas.  Satisfacción laboral.  Fomento al emprendimiento.	Empoderamiento social y cultural.  Empoderamiento psicológico y económico.

Modelo de negocios.	Conformar un plan de negocios, en talleres participativos, para la planificación de una empresa, reuniendo información acerca del mercado, aspectos técnicos, administrativos y financieros de la misma.	El planteamiento debe ser una combinación entre una planeación tradicional y una construcción social, es decir, de manera colaborativa, con el grupo base que operará el proyecto turístico en la comunidad receptora.	Unión para el logro de objetivos comunes.  Organización es sostenibles	Empoderamiento psicológico, social y económico.
Plan turístico de acción	Contar con un plan de trabajo con objetivos específicos y una estructura organizacional con funciones claramente definidas, permite tener una visión a futuro que guíe las acciones y evite duplicidad o deficiencia en las funciones.	Visualizar desde el inicio de los proyectos, su impacto en la calidad de vida de los integrantes, considerando la generación de empleos con un ingreso digno, los trabajadores en este tipo de emprendimientos requieren mayor seguridad y estabilidad financiera.	Unión para el logro de objetivos comunes.  Organización es sostenibles y competitivas.	Empoderamiento social y económico.

#### ORGANIZACIÓN

ETAPA	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO	INDICADOR	EMPODERAMIENTO
Organigrama.	Realizar organigrama de acuerdo con áreas funcionales que requiere el emprendimiento para su óptima gestión.	<p>En taller participativo, realizar un análisis del perfil de los integrantes del grupo comunitario que vayan a participar como prestadores de servicios eligiendo el puesto de acuerdo con las aptitudes, actitudes, intereses, disponibilidad, experiencia y formación.</p> <p>Realizar taller participativo en el que cada área defina su matriz de comunicación y esta se integre a la general.</p> <p>Establecer normas que permitan una participación abierta y democrática generando</p>	Autoestima.	Empoderamiento psicológico y social.
Descripción de puestos.	Definir claramente las funciones de cada área y puesto de trabajo contemplados en el organigrama, a fin de no duplicar u omitir funciones. Definir sueldos y prestaciones de acuerdo con funciones y responsabilidad que implica el puesto de trabajo.		Equidad e inclusión.	
Matriz de comunicación	Diseñar diagrama de comunicación en cuanto a recepción de visitantes y operación del emprendimiento, en el cual se especifique el responsable de emitir o difundir la información.		Empleo digno con ingreso justo.	
Reuniones de control periódicas.	Realizar reuniones de manera periódica en las que se tenga una agenda a tratar sobre cada		Participación en toma de decisiones.	
			Liderazgo democrático.	

	una de las áreas que integran el organigrama.	consenso en la toma de decisiones para la dinamización territorial.		
OPERACIÓN				
ETAPA	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO	INDICADOR	EMPODERAMIENTO
Definir procedimientos	Definir los procesos y lineamientos generales en la operación para tener una mayor eficacia en la prestación del servicio.  Contar con diagramas de procedimientos básicos del emprendimiento.	Establecer de forma clara las actividades que corresponden a cada uno de los integrantes del emprendimiento, así como objetivos y metas por área de operación.	Unión para el logro de objetivos comunes.  Plan y objetivos claros.	Empoderamiento psicológico, social, cultural y económico.
Estándares de calidad.	Establecer lineamientos básicos de operación, bajo una calidad diferenciada, cuya base es la interacción social, el intercambio cultural y el respeto medioambiental.	La calidad en turismo además debe ser un mecanismo de diferenciación que proporcione garantía de seguridad y satisfacción en la adquisición de los productos o servicios turísticos.	Organización es sostenibles y competitivas.	
Innovación continua.	Establecer reuniones participativas de manera periódica entre los colaboradores a efecto de presentar propuestas de innovación en el servicio.	El turismo rural es una actividad dinámica, por lo que resulta importante innovar los productos y servicios ofertados para ser resilientes a los cambios del entorno y permanecer en el mercado.		
Gestión de visitantes.	El desafío no es atraer mayores cantidades de turistas sino aumentar y distribuir mejor los beneficios que generan en su visita y reducir los impactos negativos de sus actividades.	La gestión de visitantes permite canalizar los flujos de turistas como elementos dinamizadores de las localidades anfitrionas.		
COMERCIALIZACIÓN				
Plan de comercialización.	Definir el mercado meta, realizar un estudio de mercado y una propuesta de plan de comercialización, diseño de logo, slogan y medios publicitarios.  Implementación de TIC's habilitando a integrantes de la comunidad en su uso.	Elegir un segmento de mercado meta con perfil de respeto a la naturaleza e interés por conocer la cultura local, así como interés por educación ambiental y convivencia biocultural en un ambiente de equidad.	Unión para el logro de objetivos comunes.	Empoderamiento social, cultural y económico.

	Contactar con las empresas, instituciones o grupos considerados como mercado meta para ofrecer los servicios.			
DIRECCIÓN				
ETAPA	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO	INDICADOR	EMPODERAMIENTO
Fortalecimiento al liderazgo.	<p>El líder del emprendimiento debe generar alianzas estratégicas, buscar financiamiento, brindar motivación y fortalecimiento de capacidades en el capital social de los emprendimientos que les otorguen una visión sostenible, empresarial y de beneficio comunitario para posicionar el turismo rural en su comunidad como un detonante del desarrollo local.</p> <p>Participar en talleres de gobernanza, liderazgo, comunicación asertiva que aporten visión empresarial de líderes para beneficio comunitario.</p>	<p>Otorgar herramientas a los líderes comunitarios para la toma de decisiones informada que permitan fomentar relaciones horizontales e inclusivas y el liderazgo democrático, con visión sostenible de beneficio comunitario.</p> <p>Participación de líderes comunitarios en actividades de intercambio de experiencias con otros emprendimientos de turismo rural, que otorgue mayor visión acerca de la actividad turística, beneficios e impactos.</p>	Liderazgo democrático.	Empoderamiento político.
Desarrollo de capacidades	<p>Participación de los colaboradores del emprendimiento en cursos de actualización en torno a temas relativos a su área de operación, sostenibilidad, manejo del visitante, y de los recursos, calidad en el servicio al cliente, administración de MiPYMES, uso de redes sociales y plataformas digitales, diseño de página web, etc. Para ello es necesario generar alianzas con instituciones u organismos que impartan cursos o talleres de capacitación.</p>	<p>Diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo de capacidades a través de cursos con base a diagnóstico de necesidades para mejorar el desarrollo de funciones y la autoconfianza.</p> <p>Participar en talleres de autoestima, liderazgo, comunicación asertiva e inteligencia emocional.</p>	<p>Autoestima.</p> <p>Autoconfianza.</p> <p>Satisfacción laboral.</p>	Empoderamiento psicológico.
Estrategias motivacionales.	<p>Concertar estrategias o incentivos para premiar el esfuerzo de los colaboradores en el desempeño de sus labores.</p> <p>Fortalecer el tejido social a través de la promoción de actividades recreativas y</p>	<p>Contar con un fondo de apoyo comunitario que apoye a los colaboradores y estos se comprometan con el emprendimiento.</p>	<p>Satisfacción laboral.</p> <p>Autoestima.</p> <p>Beneficio comunitario.</p>	Empoderamiento psicológico y económico

	deportivas, propicia un capital humano satisfecho y comprometido con la iniciativa de turismo rural.			
Alianzas estratégicas.	Vinculación con agentes externos como: gobierno local, estatal y federal, instituciones públicas y/o privadas, ONG´s y academia que otorguen herramientas para el desarrollo local y fortalecimiento del capital humano.	Fomentar la vinculación entre los emprendimientos de turismo rural de manera regional, ya que operan de manera desarticulada, sin compartir experiencias, ni potencializar mercados conjuntos, lo cual se observa como un área de oportunidad.	Liderazgo.  Vinculación externa.	Empoderamiento político y social
Obtención y manejo de ingresos y financiamiento.	Es responsabilidad de los actores locales del turismo, contar con información que posibilite la obtención y uso adecuado de ingresos y/o financiamiento para generar dinamización territorial.	Contar con mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de desempeño por parte de los líderes comunitarios.  Definir desde la planeación el destino de los ingresos por turismo, de preferencia, de manera tripartita: Pago de insumos y salarios, reinversión y fondo de apoyo comunitario.	Transparencia.  Beneficio comunitario.  Mejora de la calidad de vida.	Empoderamiento económico.
EVALUACIÓN				
ETAPA	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE EMPODERAMIENTO	INDICADOR	EMPODERAMIENTO
Mecanismos de evaluación.	Evaluar de manera constante las necesidades de los emprendimientos, realizar ajustes, actualizaciones e innovaciones.  Entregar periódicamente informes a las respectivas asambleas que permitan el reconocimiento y autorización para continuar con nuevos proyectos.	Rendición de cuentas, monitoreo y evaluación de resultados	Transparencia.  Organizaciones sostenibles y competitivas.	Empoderamiento político y económico.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación previa y experiencia en campo. (González-Domínguez 2021)

Las estrategias presentadas en la anterior tabla son recomendaciones prácticas a nivel organizacional para la gestión de emprendimientos turísticos en el entorno rural, cuya aplicación deberá fundamentarse a partir del contexto específico de cada comunidad.

Dichas recomendaciones son ejemplos de actividades que pueden ser aplicadas a nivel organizacional en los emprendimientos de turismo rural en comunidades indígenas de manera

práctica, son lineamientos generales que permitirán a los líderes de los emprendimientos contar con una visión general de las actividades a realizar, sin ser la única forma posible de lograr una gestión óptima del turismo, sino diversas ideas que apoyen en la planificación, organización, dirección, operación y evaluación de dichos emprendimientos. Cabe mencionar que los procesos de gestión no se desarrollan de manera lineal, sino que son dinámicos, se interrelacionan y pueden aplicarse de manera simultánea, dependiendo de las necesidades, el contexto y el grado de desarrollo de cada emprendimiento.

#### **4 Discusión**

De acuerdo con Weng y Peng (2014), el mayor obstáculo de la participación local en el turismo es el desconocimiento del manejo de la actividad, y mientras más involucrados se encuentran los actores locales en el turismo, también se perciben mayormente empoderados. Reforzándose lo anterior con la afirmación de Joe et al. (2020), quienes mencionan que mientras más conocedores son los actores locales de la actividad turística, más empoderados psicológica, social y políticamente se encuentran. Como lo menciona Cole (2006), el comprender los procesos turísticos es la primera etapa para empoderar a la comunidad y apoyarle para la toma de decisiones informadas y apropiadas sobre sus proyectos.

La población local desconoce las actividades necesarias para la planificación, organización, operación, dirección, comercialización y evaluación turísticas, dadas las condiciones del medio rural, en el que las actividades productivas realizadas tradicionalmente son las relacionadas con el sector primario. Es importante que los emprendimientos turísticos en el medio rural adopten una cultura empresarial enfocada a objetivos comunes y al desarrollo local, tal como lo mencionan Hallak et al. (2012), y Nunkoo et al. (2013), quienes resaltan la importancia de la implementación de una cultura empresarial en el turismo rural, con el objetivo de empoderar a la comunidad.

Los planteamientos esenciales de este modelo revelan que los emprendimientos que son manejados bajo una visión empresarial, con enfoque sostenible, generan mayores beneficios comunitarios. En estos casos, el poder de decisión recae en la Asamblea Comunitaria, siendo un agente clave para desarrollar el turismo rural en organizaciones de base comunitaria. Por tanto, los integrantes de la Asamblea Comunitaria y los del Comisariado Ejidal requieren información y herramientas que les otorguen una visión integradora, que les permita aprovechar apoyos institucionales con un enfoque sostenible, reduciendo gradualmente la

dependencia de programas de gobierno a partir de la autogestión con visión de empresa social comunitaria. Como lo menciona Boley et al. (2015), el sector público debe ser un facilitador para la participación de la comunidad en su desarrollo turístico. Sin embargo, también es posible afirmar que el papel del gobierno debe ir más allá del otorgamiento de apoyos para la construcción de infraestructura y equipo, se deben desarrollar capacidades que permitan la apropiación local de los emprendimientos de turismo rural.

En concordancia con Weng y Peng (2014), existe una correlación positiva entre el empoderamiento y la participación de los agentes locales en el turismo, por tanto, los planificadores del turismo deben integrar a la comunidad receptora en los procesos de planeación, ya que cuanto más involucrados se encuentren en la actividad, más empoderados se perciben y mayor apego al territorio presentan.

## **5 Conclusión**

El modelo propuesto, se presenta como una guía para la gestión del turismo rural, enfocada al empoderamiento de los actores locales, que propone acciones que pueden contribuir al empoderamiento psicológico, social, político, económico, cultural y ambiental de los actores implicados en la actividad, puesto que el desarrollo turístico incide en el empoderamiento a nivel individual y esto se ve reflejado a nivel organizacional y comunitario.

El desarrollo de las actividades de gestión propuestas aportaría al fortalecimiento de los emprendimientos en varios aspectos que no siempre son atendidos de manera integral, provocando serias deficiencias. Aunado a lo anterior, no se visualizan los ámbitos político, institucional, turístico y local elementos de apoyo coordinado, es decir, los esfuerzos son independientes y no tienen un mayor impacto en los emprendimientos porque se llevan a cabo de manera fragmentada, sin coordinación hacia objetivos comunes, por lo que cada emprendimiento debe considerar una red de trabajo e integrar a los actores de los distintos ámbitos en la misma.

Como limitación del modelo propuesto, es necesario considerar que cada grupo tiene una situación particular ante la actividad turística, por lo que el modelo y las acciones propuestas son lineamientos generales que deben adecuarse a las características específicas de cada emprendimiento y a cada contexto específico.

El futuro de esta investigación contempla la aplicación del modelo en contextos más amplios, así como probar su efectividad en las comunidades estudiadas a fin de establecer parámetros comparativos en cuanto a las dimensiones de empoderamiento psicológico, social, político, económico, cultural y ambiental en los actores locales de manera inicial y una vez desarrolladas las actividades propuestas.

## Referencias bibliográficas

Aghazamani, Y., y Hunt, C. A. (2017). Empowerment in tourism: A review of peer-reviewed literature. *Tourism Review International*, 21(4), 333-346.

<https://doi.org/10.3727/154427217X15094520591321>

Badaruddin, B., Kariono, K., Ermansyah, E., y Sudarwati, L. (2021). Village community empowerment through village owned enterprise based on social capital in North Sumatera. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 31(3), 163-175.

<https://doi.org/10.1080/02185385.2020.1765855>

Bartels, B. (2008). Beyond "fixed versus random effects": a framework for improving substantive and statistical analysis of panel, time-series cross-sectional, and multilevel data. *The Society for Political Methodology*, 9, 1-43. <https://home.gwu.edu/~bartels/cluster.pdf>

Beni, M. (1998). Sistur: estudo do turismo face a moderna economia dos sistemas. *Turismo e analise*. São Paulo, (1).

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&scioq=Vogt%2C+C.+%282004%29](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&scioq=Vogt%2C+C.+%282004%29)

Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., y Bieger, T. (2015). *The St. Gallen model for destination management*. IMP-HSG.

Bermúdez, A., Arbeloa, J. V. M., & Giralt, A. (2004). *Intervención en el patrimonio cultural: creación y gestión de proyectos*. Síntesis

Blackstock, K. (2005). A critical look at community-based tourism. *Community development journal*, 40(1), 39-49. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsi005>

Boley, B. B., Maruyama, N., y Woosnam, K. M. (2015). Measuring empowerment in an eastern context: Findings from Japan. *Tourism Management*, 50, 112-122.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.011>

Botelho, A. C. B.; Egrejas, M. y Bartholo, Roberto (2014). A turistificação da zona portuária do Rio de Janeiro, Brasil: por um turismo situado no Morro da Conceição. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), pp. 286-300. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.691>

Buelga, S. (2007). El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria. *Psicología Social y Bienestar: una aproximación interdisciplinaria*, 154-173. [https://www.uv.es/lisis/sofia/sofia\\_empower.pdf](https://www.uv.es/lisis/sofia/sofia_empower.pdf)

Caiero, R. D. C., y Costa, N. C. A. D. (2001). Tópicos em metodologia formal: a noção de teoria em ciência econômica.

Chorley, R. J., y Haggett, P. (1965). Trend-surface mapping in geographical research. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 47-67. <https://doi.org/10.2307/621689>

Cole, S. (2006). Information and empowerment: The keys to achieving sustainable tourism. *Journal of sustainable tourism*, 14(6), 629-644. <https://doi.org/10.2167/jost607.0>

Cunha, C., Kastenholz, E., & Carneiro, M. J. (2020). Entrepreneurs in rural tourism: Do lifestyle motivations contribute to management practices that enhance sustainable entrepreneurial ecosystems? *Journal of hospitality and tourism management*, 44, 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.007>

Davis, J. S., & Morais, D. B. (2004). Factions and enclaves: small towns and socially unsustainable tourism development. *Journal of Travel Research*, 43(1), 3-10. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Davis+y+Morais%2C+2004&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Davis+y+Morais%2C+2004&btnG=)

De Oliveira Santos, G. E. (2004). *Modelo gravitacional do turismo: proposta teórica e estudo empírico dos fluxos turísticos no Brasil* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

de Oliveira Santos, G. E. (2007). Modelos teóricos aplicados al turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 16(1), 96-110. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=1851-1732&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_serial&pid=1851-1732&nrm=iso).

Debreczeni, E. (2003). Gestión del turismo sostenible y patrimonio cultural. *Portal iberoamericano de gestión cultural*, 1-10.

[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-04/semana3/lecturas/1\\_1316770834\\_EDebreczenit\\_GestionTuristica.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-04/semana3/lecturas/1_1316770834_EDebreczenit_GestionTuristica.pdf)

Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. *Francia*.

Foster-Fishman, P. G., Salem, D. A., Chibnall, S., Legler, R., y Yapchai, C. (1998). Empirical support for the critical assumptions of empowerment theory. *American journal of community psychology*, 26(4), 507-536. <https://doi.org/10.1023/A:1022188805083>

García, R. N. (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. *Cultur: Revista de Cultura e Turismo*, 11(2), 81-108. <https://periodicos.uesc.br/>

Gascón, J. (2011). Turismo rural comunitario y diferenciación campesina: Consideraciones a partir de un caso andino. *Mundo agrario*, 11(22). <http://www.scielo.org.ar/pdf/magr/v11n22/v11n22a01.pdf>

González-Domínguez, I. (2021). Empoderamiento de actoras y actores locales en la gestión del turismo rural. [Tesis Doctoral, Universidad de Alicante]. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/135302>

González-Domínguez, I., Osorio-García, M., y Delgado-Cruz, A. (2021). Empoderamiento en el turismo rural. Propuesta de un instrumento de medición.

González-Domínguez, I., Thomé-Ortiz, H., & Osorio-González, R. (2018). Políticas turísticas y etnoturismo: entre la rururbanización y el desarrollo de capacidades. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16 (1), pp. 21-36. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.002>

González-Domínguez, I; Pastor Alfonso, M. J. P., Delgado-Cruz, A. D., y Thomé-Ortiz, H. (2022). Gestión del turismo rural comunitario en el centro de México: Una mirada desde la teoría del empoderamiento. *Cuadernos de Turismo*, (50), 71-96.

Guzmán, M. C. V. (2017). Marco teórico para la construcción de una propuesta de turismo rural comunitario. *RIAA*, 8(1), 95-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6285715>

Hall, C. M. (2001). *Planejamento turístico: políticas, processos e planejamentos*. Contexto. São Paulo.

- Hallak, R., Brown, G., & Lindsay, N. J. (2012). The Place Identity–Performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis. *Tourism Management*, 33(1), 143-154. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.013>
- Johnson, R. B., y Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Joo, D., Woosnam, K. M., Strzelecka, M., y Boley, B. B. (2020). Knowledge, empowerment, and action: Testing the empowerment theory in a tourism context. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 69-85. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1675673>
- Llupart, M. R. N., Naranjo, A. P., Llaver, L. R. M., Entenza, N. P., Naranjo, L. P., & González, Y. L. (2019). Modelos de gestión turística: mirada crítica desde diferentes perspectivas. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad. ISSN 2528-8075*, 4(1), 16-25.
- Longjit, C. y Pearce, D. G. (2013). Managing a mature coastal destination: Pattaya, Thailand. *Journal of Destination Marketing y Management*, 2-3(2), 165-175. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.05.002>
- Maldonado, C. (2006). *Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta*. Geneva: OIT.
- Mano, A. D., Mayer, V. F., y Fratucci, A. C. (2017). Turismo de base comunitária na favela Santa Marta (RJ): oportunidades sociais, econômicas e culturais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* (11), 413-435. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1314>
- Martínez, B (2003). Género, sustentabilidad y empoderamiento en proyectos ecoturísticos de mujeres indígenas. *La ventana*, (17) 177-217. <https://doi.org/10.32870/lv.v2i17.648>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & saúde coletiva*, 17, 613-619. [http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232012000300006](http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232012000300006)
- Maton, K. I. (2008). Empowering community settings: Agents of individual development. Community Betterment, and Positive Social Change. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 4-21. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9148-6>

Méndez, A. (2016). Determinantes sociales de la viabilidad del turismo alternativo en Atlautla, una comunidad rural del Centro de México. *Investigaciones geográficas boletín del Instituto de Geografía*, (90), 119. <https://doi.org/10.14350/rig.48297>

Nunkoo, R., Gursoy, D., y Ramkissoon, H. (2013). Developments in hospitality marketing and management: Social network analysis and research themes. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(3), 269-288. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.753814>

Ornés Vásquez, S. (2009). La gestión pública del turismo en el distrito metropolitano de Caracas: fortalezas, debilidades y nuevos desafíos. *Gestión Turística*, 12, 85 -108. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2009.n12-04>

Pearce, D. G. (2012) "Frameworks for tourism research". CABI, Wallingford

Pearce, D.G. (2015) "Plans and practitioners' perspectives in New Zealand". *Tourism Planning y Development*. <https://doi.org/10.1080/21568316.2015.1076511>

Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D., y Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM12-2013-0559>

Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. <http://hdl.handle.net/11117/252>

Querol, M. Á. (2010). *Manual de gestión del patrimonio cultural*. Ediciones Akal.

Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American journal of community psychology*, 15(2), 121-148. <https://doi.org/10.1007/BF00919275>

Rappaport, J., Swiff, C., y Hess, R. (1984). *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action*. Haworth Press. Nueva York

Reinoso, N. G. (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. *Cultur: Revista de Cultura e Turismo*, 11(2), 81-108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>

- Ritchie, J. B., y Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Rodríguez, A. et al. (2001). Turismo e mundo rural: que sostenibilidad. *Turismo rural*. Editora Contexto. Sao Paulo Sao Paulo
- Rosalina, P. D., Dupre, K., & Wang, Y. (2021). *Rural tourism: A systematic literature review on definitions and challenges*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 134-149. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.03.001>
- Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management* 27(5) 1053-1063. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.09.010>
- Saleh, A., y & Mujahiddin, M. (2020). Challenges and Opportunities for Community Empowerment Practices in Indonesia during the Covid-19 Pandemic through Strengthening the Role of Higher Education. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 1105-1113. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.946>
- Santivanez, J. H. Z. (2000). Suma cero, la tradición contenciosa y las teorías contemporáneas de resolución de conflictos. *Iuris Dictio*, 1(2). <https://doi.org/10.18272/iu.v1i2.528>
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism management*, 20(2), 245-249. <https://www.researchgate.net/profile/Regina-Scheyvens-2/publication/245617163>
- Serrano-Barquín, R. D. C. (2008). Hacia un modelo teórico-metodológico para el análisis del desarrollo, la sostenibilidad y el turismo. *Economía, sociedad y territorio*, 8(26), 313-355. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212008000100003](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212008000100003)
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Sudarmiatin, S., Handayti, P., Soetjipto, B. E., Hidayat, R., y Bukhori, I. (2017). Rural Tourism Management: Gap Between Expected and Reality. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 279-289.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective. *International journal of social research methodology*, 6(1), 61-77. <https://doi.org/10.1080/13645570305055>

- Varisco, C. A. (2016). Turismo rural: propuesta metodológica para un enfoque sistémico.
- Vera, J. F.; López Palomeque, F.; Marchena, M. J. y Anton Clavé, S. (2011) "Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos". Tirant Lo Blanch, Valencia.
- Vich Bertran, J. (2010). De la necesidad de estudios de caso multisituados en el campo de las adopciones transnacionales. El estudio de caso del campo adoptivo transnacional China-España. *Gzeta de Antropología* (26) 2. <http://hdl.handle.net/10481/6766>
- Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: concepts, structures and roles. En: Wang, Y. y Pizam, A. (Eds.) *Destination marketing and management: theories and applications*. CABI, (pp. 1-20). Wallingford
- Weng, S., y Peng, H. (2014). Tourism development, rights consciousness, and the empowerment of Chinese historical village communities. *Tourism Geographies*, 16(5), 772-784. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.955873>
- WTO - World Tourism Organization (2007). A practical guide to tourism destination management. Madrid
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory. In *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). Springer, Boston, MA.