



Agricultura, sociedad y desarrollo

ISSN: 1870-5472

Colegio de Postgraduados

Félix-Quezada, María
De campesinos indígenas a promotores de turismo.
La experiencia del ejido San Cristóbal Hidalgo, México
Agricultura, sociedad y desarrollo, vol. 15, núm. 2, 2018, pp. 247-274
Colegio de Postgraduados

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360559620007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEM  redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

DE CAMPESINOS INDÍGENAS A PROMOTORES DE TURISMO. LA EXPERIENCIA DEL EJIDO SAN CRISTÓBAL HIDALGO, MÉXICO

FROM INDIGENOUS PEASANTS TO TOURISM PROMOTERS: THE EXPERIENCE OF EJIDO SAN CRISTÓBAL, HIDALGO, MÉXICO

María Félix-Quezada

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (mfelix@uaeh.edu.mx)

RESUMEN

En San Cristóbal, municipio de Cardonal, Hidalgo México se localiza la barranca de Tolantongo, considerada como única en su género en la entidad por sus especies botánicas, sus grutas y su río de aguas termales. Con estos recursos los ejidatarios crearon la “Cooperativa Grutas Tolantongo” para administrar y formalizar su proyecto turístico. Actualmente, San Cristóbal es uno de los principales destinos turísticos en Hidalgo; el proyecto ha detonado beneficios económicos para los ejidatarios y el resto de la población, y ha generado efectos multiplicadores a nivel regional. El objetivo de este artículo es analizar los factores que explican la conformación y la estructura organizativa de las grutas Tolantongo. Para ello se realizó investigación etnográfica entre mayo de 2011 a mayo de 2012, y julio y agosto de 2013; las técnicas utilizadas fueron la observación, la revisión documental y la entrevista. La evidencia empírica indica un proceso de apropiación de los recursos naturales, conciencia de su riqueza, defensa del territorio, un modelo de desarrollo alternativo y turismo comunitario donde la estructura comunitaria ancestral tiene un papel preeminente, todo ello en un contexto de tensiones latentes entre los principios comunitarios, la economía capitalista y con agentes externos como el gobierno e intereses particulares.

Palabras clave: asamblea, desarrollo alternativo, faena, organización comunitaria, sistema de cargos, turismo comunitario.

INTRODUCCIÓN

San Cristóbal, municipio de Cardonal del estado de Hidalgo México ilustra, por un lado, los efectos de las transformaciones del sector agrícola y, por otro, las estrategias de desarrollo local que

ABSTRACT

The Tolantongo canyon is located in San Cristóbal, municipality of Cardonal, Hidalgo, México; it is considered unique in its genre in the state due to its botanical species, caves, and hot spring river. With these resources, the *ejidatarios* (shareholders of common land) created the “Tolantongo Caves Cooperative” (*Cooperativa Grutas Tolantongo*) to manage and formalize their tourism project. Currently, San Cristóbal is one of the main tourism destinations in Hidalgo; the project has detonated economic benefits for the *ejidatarios* and the rest of the population, and has generated multiplying effects at the regional level. The objective of this article is to analyze the factors that explain the conformation and organizational structure of the Tolantongo caves. For this purpose, ethnographic research was performed between May 2011 and May 2012, and July and August 2013; the techniques used were observation, literature review, and interview. The empirical evidence indicates a process of appropriation of natural resources, awareness of their wealth, defense of the territory, alternative development model, and community-based tourism, where the ancestral community structure has a preeminent role; all this within a context of latent tensions between the community principles, the capitalist economy, and with external agents such as the government and private interests.

Key words: assembly, alternative development, communal tasks, community organization, cargo system, community-based tourism.

INTRODUCTION

San Cristóbal, municipality of Cardonal in the state of Hidalgo, México, illustrates the effects of transformations in the agricultural sector, on the one hand, and on the other the strategies for local development that the government promoted concurrently in the territories inhabited by peasants

Recibido: mayo, 2016. Aprobado: diciembre, 2016.

Publicado como ARTÍCULO en ASyD 15: 247-274. 2018.

paralelamente promovió el gobierno en los territorios habitados por campesinos e indígenas durante los noventa. Desde este periodo se habla de una crisis agrícola producto de las políticas neoliberales realizadas por el Estado (desmantelamiento del modelo protectionista que caracterizó al campo mexicano por décadas, conclusión del reparto agrario, establecimiento de bases jurídicas para abrir el mercado de tierras a través de diversas figuras comerciales). Estos cambios generaron desempleo y exclusión en la mayor parte de los campesinos y solo se atendió a los productores con condiciones capitalistas de producción (Monterroso y Zizumbo, 2009; Rubio, 2006). Asimismo, las cuestiones agrarias y la agricultura campesina ya no son centrales en las decisiones y estrategias de los sujetos sociales rurales, sino que han sido reemplazadas por la combinación compleja de múltiples actividades productivas, fuentes de ingreso familiar y variedad de modalidades migratorias (Vergara, 2011).

En cuanto a las opciones de desarrollo local efectuados por el Estado para la población campesina se encuentra, entre otros, el fomento de los servicios de entretenimiento específicamente el turismo alternativo. Si bien esta modalidad surgió en las zonas rurales de México desde los setenta a partir de la concepción del ejido turístico, no fue sino hasta los noventa cuando se crearon programas federales para impulsar la economía en comunidades rurales con otra concepción productiva ajena a las labores cotidianas de los campesinos (Garduño, Guzmán y Zizumbo 2009). Estas acciones no son circunstanciales, si se considera que 70 % de la propiedad del territorio nacional es de ejidos y comunidades indígenas, y que en estos territorios existe un amplio inventario de recursos naturales y culturales que constituyen un importante atractivo. Por ello, ante la necesidad de paliar la situación del sector agrario, generar empleos y mercado adicional a los productos del campo se recurrió al turismo alternativo (López y Palomino, 2008; Palomino *et al.*, 2016). De esta forma, el impulso a este tipo de turismo desde el Estado se efectuó en una situación de crisis estructural del campo agrícola y como parte de una política central para asegurar la conservación de la biodiversidad y fomentar el bienestar social de las poblaciones indígenas (Guzmán *et al.*, 2013). Cabe señalar que, según Guzmán y colegas (2013), en México la política ambiental y los programas de conservación de la biodiversidad tiene mecanismos (pago por servicios ambientales, producción

and indigenous peoples during the 1990s. Since this period, there is talk of an agricultural crisis product of the Neoliberal policies implemented by the State (dismantling of the protectionist model that characterized the Mexican countryside for decades, conclusion of the agrarian distribution, establishment of legal bases to open the land market through various commercial figures). These changes generated unemployment and exclusion in most of the peasants and only the producers with capitalist production conditions were looked after (Monterroso and Zizumbo, 2009; Rubio, 2006). Likewise, agrarian issues and peasant agriculture are no longer central to the decisions and strategies of the rural social subjects, but rather they have been replaced by the complex combination of multiple productive activities, sources of family income, and variety of migratory modalities (Vergara, 2011).

In terms of the options for local development executed by the State for the peasant population, there is, among others, the promotion of entertainment services, specifically alternative tourism. Although this modality arose in the rural areas of México in the 1970s, from the conception of the touristic *ejido* (shared land), it was not until the 1990s when federal programs were created to drive the economy in rural communities with a productive conception different from the daily tasks of peasants (Garduño, Guzmán and Zizumbo 2009). These actions are not circumstantial, if it is considered that 70 % of the property in the country is in *ejidos* and indigenous communities, and that in these territories there is a wide inventory of natural and cultural resources that constitute an important appeal. Therefore, facing the need to palliate the situation of the agrarian sector, generate employment and additional market to countryside products, alternative tourism was sought after (López and Palomino, 2008; Palomino *et al.*, 2016). In this way, the promotion of this type of tourism from the State was carried out in a situation of structural crisis of the agricultural countryside, and as part of a central policy to ensure the conservation of biodiversity and to foster the social welfare of indigenous populations (Guzmán *et al.*, 2013). It should be mentioned that, according to Guzmán *et al.* (2013), in México the environmental policy and biodiversity conservation programs have mechanisms (payment for environmental services, production and certification of organic foods, forest

y certificación de alimentos orgánicos, empresas forestales, ecoturismo) y reglamentación (instrumentos de mercado, esquemas de autorregulación y cumplimiento voluntario) acordes a la conservación neoliberal (CN). Este término plantea que “la naturaleza solo puede ser preservada si su conservación reditúa beneficios económicos concretos a los dueños de la tierra y los recursos”. Asimismo, “la transferencia de beneficios desde la naturaleza hacia los grupos sociales se logra generando nuevas mercancías” (Durand, 2014:91). Para estos autores la CN supone entonces la *mercantilización de la naturaleza* (transformación de elementos y fenómenos de libre acceso, oxígeno atmosférico, los paisajes, los genes y el agua) y de la cultura (convertida en espectáculo, con imágenes estereotipadas de los habitantes rurales).

A pesar de este contexto de CN los estudios de los emprendimientos turísticos realizados en los territorios rurales e indígenas en México muestran complejidades y contradicciones, tales como ausencia de una transformación rápida y total de las comunidades campesinas; no se generan únicamente reacciones de resistencia y protesta, sino que las culturas locales interpelan, negocian y se adaptan a las políticas neoliberales y públicas (Guzmán *et al.*, 2013; Durand, 2014; Palomino *et al.*, 2016). Lo anterior genera procesos de ajuste creativo, generando “patrones híbridos en los regímenes de propiedad, en las formas de organización y en los intercambios económicos” (Wilshusen, citado en Durand, 2014: 195). Al respecto, López y Palomino (2008) también subrayan que no todo se reduce a criterios empresariales y esquemas de intervención gubernamentales, sino que tiene que ver con el ámbito social comunitario.

La revisión del caso de San Cristóbal tiene precisamente como objetivo enfatizar el papel de la organización comunitaria en el proceso de apropiación de los recursos naturales, defensa del territorio, conformación del proyecto turístico, modelo de desarrollo y gestión empresarial. San Cristóbal también resentirá las medidas de corte neoliberal, provocando la emigración laboral de su población más productiva hacia Estados Unidos de Norteamérica. Sin embargo, de forma adyacente, los pobladores emprenderán su proyecto turístico, denominado grutas de Tolantongo, el cual es administrado por una sociedad cooperativa con el mismo nombre. El proyecto ha recibido acompañamiento del Estado en algunas etapas, pero también han existido momentos de confrontación

enterprises, ecotourism) and regulations (market instruments, auto-regulation schemes, and voluntary compliance) according to Neoliberal Conservation (NC). This term suggests that “nature can only be preserved if its conservation yields concrete economic benefits to the owners of the land and resources”. Likewise, “the transference of benefits from nature towards social groups is achieved by generating new merchandises” (Durand, 2014:91). Therefore, for these authors, NC entails the *commercialization of nature* (transformation of elements and phenomena of free access, atmospheric oxygen, landscapes, genes, and water) and of culture (turned into spectacle, with stereotypical images of rural inhabitants).

Despite this context of NC, the studies of tourism enterprises carried out in the rural and indigenous territories in México show complexities and contradictions, such as the absence of a fast and total transformation of peasant communities; not only are reactions of resistance and protest generated, but rather local cultures question, negotiate and adapt to the Neoliberal and public policies (Guzmán *et al.*, 2013; Durand, 2014; Palomino *et al.*, 2016). This generates processes of creative adjustment, generating “hybrid patterns in property regimes, in the forms of organization, and in economic exchanges” (Wilshusen, cited in Durand, 2014: 195). In this regard, López and Palomino (2008) also underline that not everything can be reduced to business criteria and government intervention schemes, but rather that there is a relation with the community social sphere.

Reviewing the case of San Cristóbal has precisely the aim of emphasizing the role of the community organization in the process of appropriation of natural resources, defense of the territory, conformation of the tourism project, development model, and entrepreneurial management. San Cristóbal will also resent the measures of Neoliberal cut, provoking labor migration from its most productive population towards the United States of America. However, adjacent to this, the inhabitants will undertake their tourism project, called Tolantongo Caves, which is managed by a cooperative society by the same name. The project has been accompanied by the State in some stages, but there have also been moments of confrontation between both parts. As a result, a contention process was generated, defense of the territory, and rejection of one of the biodiversity

entre ambas partes. Como resultado se generó un proceso de disputa, defensa por el territorio y rechazo de uno de los mecanismos de conservación de la biodiversidad (instauración de un Área Natural Protegida). Además, fortaleció la autonomía en la administración del proyecto turístico y capacidad de negociación de los ejidatarios con agentes externos. Actualmente, las grutas Tolantongo son uno de los principales destinos turísticos de Hidalgo y forman parte del corredor turístico: balnearios y aguas termales, uno de los siete corredores establecidos en el estado (los otros son la Huasteca, Haciendas, Tolteca, Sierra-Huasteca, Cuatro Elementos y Montaña). De acuerdo con información de la Secretaría de Turismo y Cultura de Hidalgo entre Semana Santa y verano de 2015, del total de turistas registrados, 78 % se dirigió al corredor de balnearios y aguas termales. Asimismo, de la derrama económica generada en estos dos periodos de mayor afluencia turística, 71 % provino en este mismo corredor. Esto da cuenta de la trascendencia que tiene los proyectos de aguas termales establecidos en Hidalgo, como el del ejido San Cristóbal. De hecho, esta localidad también ha sido sede en los últimos años de reuniones del gobierno estatal con funcionarios federales en la entrega de recursos para el turismo en la entidad. Además, San Cristóbal cuenta hoy día con una infraestructura (facilitada por las ganancias económicas del proyecto turístico) que no se ve en otras localidades ni en la cabecera municipal a la que pertenece, por lo que resulta complejo encasillarla dentro de los cánones de la definición tradicional de una localidad rural. Por otra parte, el modelo de desarrollo y el emprendimiento turístico va más allá de los principios empresariales y de la racionalidad capitalista donde la organización comunitaria aún tiene un papel central.

La estructura de este documento comienza con una revisión del desarrollo alternativo, la comunidad indígena y el turismo comunitario; luego se describe a la localidad de San Cristóbal y posteriormente se analizan las características organizativas y los efectos del proyecto turístico. En cuanto a la metodología se efectuó trabajo de campo entre mayo de 2011 a mayo de 2012, julio y agosto de 2013, en enero de 2017 se acudió a San Cristóbal para la actualización de algunos rubros. Las técnicas utilizadas fueron la observación, la revisión documental y la entrevista; la observación se realizó en algunas asambleas, faenas, festividades (fiestas patronal) y en la barranca

conservation mechanisms (establishment of a Natural Protected Area). In addition, this strengthened the autonomy in the administration of the tourism project, and the negotiation capacity of *ejidatarios* with external agents. Currently, the Tolantongo Caves is one of the main tourism destinations in Hidalgo and is part of the tourism corridor: health spas and hot springs, one of the seven corridors established in the state (the others are Huasteca, Haciendas, Tolteca, Sierra-Huasteca, Four Elements and Mountain). According to information by the Ministry of Tourism and Culture in Hidalgo, between Easter Week and the summer of 2015, from the total tourists recorded, 78 % went to the health spas and hot springs corridor. Also, from the economic spill generated in these two periods of highest tourism attendance, 71 % came from this same corridor. This accounts for the transcendence of the hot springs projects established in Hidalgo, such as the one in Ejido San Cristóbal. In fact, this locality has also been seat in recent years for state government meetings with federal officials in the delivery of resources for tourism in the state. In addition, San Cristóbal today has an infrastructure (facilitated by the economic earnings from the tourism project) that is not seen in other localities or in the municipal seat to which it belongs, which is why it is hard to categorize it within the standards of the traditional definition of a rural locality. On the other hand, the model of development and tourism business goes beyond the entrepreneurial principles and the capitalist rationality where the community organization still has a central role.

The structure of this document begins with a review of alternative development, indigenous community and community-based tourism; then, the locality of San Cristóbal is described, and later the organizational characteristics and effects of the tourism project are analyzed. In terms of the methodology, field work was carried out between May 2011 and May 2012, in July and August 2013, and in January 2017 there was a visit to San Cristóbal to update some sections. The techniques used were observation, literature review, and interview; observation was carried out in some assemblies, communal tasks, festivities (patron saint's celebrations) and in the Tolantongo canyon. The literature review was performed in the National Agrarian Registry and the Historical Archive of the State of Hidalgo. In the first, basic files from Ejido San Cristóbal were examined, and in the second some

de Tolantongo. La revisión documental se hizo en el Registro Agrario Nacional y el Archivo Histórico del Estado de Hidalgo. En el primero se examinaron las carpetas básicas del ejido San Cristóbal y en el segundo se registraron algunos diarios oficiales de la federación. La revisión documental también incluyó el reglamento interno de la comunidad, algunas solicitudes y relatorías proporcionadas por las propias autoridades comunitarias. En la entrevista¹ se aplicó la técnica *bola de nieve*; los entrevistados fueron las autoridades civiles comunitarias, personas de edad mayor, representantes de comités y de la sociedad cooperativa, los migrantes y las mujeres.

DESARROLLO ALTERNATIVO, COMUNIDAD Y TURISMO COMUNITARIO

El desarrollo alternativo u otro desarrollo emergió desde los setenta y se trata de un enfoque normativo que prioriza el contenido del desarrollo más que la forma (Hettne, 1990). Para Veltmeyer (2000; 2003), desde los ochenta persiste una búsqueda del Desarrollo Alternativo (DA) y lo que define sus concepciones son que: el desarrollo es heterogéneo, puede tomar múltiples formas; los pueblos consiguen construir su propio desarrollo sobre la base de acción autónoma de organizaciones basadas en la comunidad, locales o de base; el desarrollo debe ser participativo en forma, humano en escala y centrado en el pueblo. Independientemente de la diversidad de postulados de los diferentes modelos de DA, Veltmeyer identifica cuatro núcleos afines a ellos, tales son: 1) la comunidad como base; 2) la participación como presupuesto esencial de solidaridad; 3) la acción y el control local; y 4) la integridad del proceso. Sobre el primero reconoce que son las comunidades rurales las que constituyen objeto del desarrollo rural o desarrollo basado en la comunidad (2003:44) porque en estos contextos la comunidad reúne ciertas condiciones (sentido de identidad social, de pertenencia y de obligación mutua). Según Veltmeyer (2000), la participación como presupuesto esencial de la solidaridad, involucra que el objeto del proceso sea a la vez colectivamente sujeto y que se constituya en protagonista del desarrollo de la comunidad en todas y en cada una de sus dimensiones (económica, social, política, cultural, étnica, y ecológica). En tanto, la acción y el control local insisten en la conveniencia de un alejamiento (momentáneo y selectivo) de la perspectiva

official federal journals were reviewed. The literature review also included the internal regulations of the community, some requests and minutes provided by the communal authorities. The snowball technique was applied for the interviews¹; the respondents were community civil authorities, elderly people, representatives of the committee and the cooperative society, migrants, and women.

ALTERNATIVE DEVELOPMENT, COMMUNITY AND COMMUNITY-BASED TOURISM

Alternative development or another kind of development emerged since the 1970s and it is a normative approach that prioritizes the content of the development rather than the mode (Hettne, 1990). For Veltmeyer (2000; 2003), since the 1980s there is a search for Alternative Development (AD) and what defines its conceptions is that: development is heterogeneous, it can take multiple modes; the peoples manage to build their own development on the basis of autonomous actions by organizations based on the community, local or basic; the development ought to be participative in mode, human in scale, and centered on the people. Regardless of the diversity of postulates of the different AD models, Veltmeyer identifies four nuclei related to them, such as: 1) community as a basis; 2) participation as essential solidarity budget; 3) local action and control; and 4) integrity of the process. Regarding the first point, it recognizes that it is rural communities that constitute the object of rural development or development based on the community (2003:44) because in these contexts the community musters certain conditions (sense of social identity, belonging and mutual obligation). According to Veltmeyer (2000), participation as essential solidarity budget entails for the object of the process to be at the same time collectively subject and for it to be constituted as protagonist of the community development in every and all of its dimensions (economic, social, political, cultural, ethnic and ecologic). Meanwhile, the local action and control insist in the convenience of distancing (momentary and selective) from the perspective of the global scope or, at least, on having a more reduced vision, aware of everything that affects directly the local scope. Finally, the integrity of the development process entails the nexus between the social and the economic, and of both

de lo global o, por lo menos, de una visión más reducida, atenta a todo aquello que afecte directamente el ámbito de lo local. Finalmente, la integridad del proceso de desarrollo significa el nexo entre lo social y lo económico, y el de ambos respecto al medio ambiente, la equidad relativa a la distribución del monto de los recursos y la continua escala humana de los caracteres de la organización y del desarrollo.

Ante el contexto del DA, su actual búsqueda, como lo plantea Veltmeyer, y la comunidad como una de sus principales características, emergieron de manera colateral vertientes que acentúan el papel de los pueblos indígenas en estos procesos. Entre ellos se encuentra el etnodesarrollo y el buen vivir. El primero fue pionero en discutir la relación de los pueblos indígenas con el desarrollo y el derecho que tenían estos pueblos para definirlo; destacó los impactos de las políticas públicas de las que habían sido objeto y el etnocidio. El etnodesarrollo también acentuó la utilización de las formas propias de organización social, las cuales, según Bonfil (1995), aludían al trabajo colectivo e instituciones de gobierno tradicional, lo que remitía a la estructura de la comunidad indígena. Por su parte, el buen vivir (surgido a finales de los noventa en América Latina en países como Ecuador y Bolivia) plantea ir más allá de un desarrollo alternativo, ya que intenta romper con las ideas comúnmente aceptadas del desarrollo como crecimiento o progreso (Gudynas, 2011). Además, se cuestiona, entre otros: a) la pretensión del desarrollo como un proceso lineal de secuencias históricas que deben repetirse; b) el reconocimiento de la naturaleza como sujeto de derechos y diversas formas de continuidad relacional con el ambiente; c) relaciones sociales que no se economizan ni se reducen a bienes o a servicios mercantilizables; y d) reconceptualización de la calidad de vida en formas que no dependen solamente de la posesión de bienes materiales o de niveles de ingreso (Gudynas, 2011: 18-19). Algunos estudiosos convergen en que el significado del buen vivir incluye: buena convivencia, acceso y disfrute de bienes materiales e inmateriales; relaciones armónicas entre personas que se orienta a la satisfacción de necesidades humanas y naturales; realización efectiva y espiritual de las personas en asociación familiar o colectiva en su entorno social más amplio; reciprocidad en las relaciones de intercambio y gestión local de la producción, y visión cosmocéntrica (Farah y Vasapollo, 2011: 22). Uno de los elementos básicos del buen

with regards to the environment, the relative equity to the distribution of the amount of resources, and the continuous human scale of the organization's characters and of the development.

In face of the context of AD, its current search, as suggested by Veltmeyer, and the community as one of its main characteristics, there emerged aspects in a collateral way that accentuate the role of indigenous peoples in these processes. Among these there is ethno-development and good living. The first was pioneer in the discussion related to indigenous peoples with development and the right that these peoples had to define it; he highlighted the impacts of public policies of which they had been object, and ethnocide. Ethno-development also accentuated the use of the modes that belong to social organization, which, according to Bonfil (1995), referred to collective work and traditional government institutions, referring to the structure of the indigenous community. In turn, good living (which arose at the end of the nineties in Latin America in countries like Ecuador and Bolivia) suggests going beyond alternative development, since it attempts to break with the commonly accepted ideas of development as growth or progress (Gudynas, 2011). In addition, it questions, among others: a) the aspiration of development as a linear process of historical sequences that must be repeated; b) the recognition of nature as subject of rights and various ways of relational continuity with the environment; c) social relations that are not economized or reduced to commercial goods or services; and d) reconceptualization of the quality of life in modes that do not depend only on the possession of material goods or income levels (Gudynas, 2011: 18-19). Some scholars converge in that the meaning of good living includes: good cohabitation, access and enjoyment of material and immaterial goods; harmonious relationships between people which is directed at the satisfaction of human and natural needs; effective and spiritual realization of people in family or collective association in their broader social environment; reciprocity in exchange relationships and local management of production, and cosmocentric vision (Farah and Vasapollo, 2011: 22). One of the basic elements of good living is also the community where the human being is only part of this unit, since other elements are included (nature, ancestors). Likewise, community indigenous institutions are highlighted, spaces where

vivir es también la comunidad donde el ser humano es solo parte de esta unidad, ya que están incluidos otros elementos (naturaleza, ancestros). Asimismo, se destacan las instituciones indígenas comunitarias, espacios donde se expresan relaciones de reciprocidad y buen convivir como el *thaki* (camino), relacionado con el servicio a la comunidad (Albo, 2008).

Los adeptos del desarrollo alternativo y los propulsores del etnodesarrollo y el buen vivir concuerdan en el rol que tiene la comunidad y algunos de sus componentes. Dicho término para el caso de la comunidad indígena otomí del Valle del Mezquital (grupo indígena a la que pertenece San Cristóbal) se compone del territorio, las relaciones de parentesco, el gobierno comunal y las relaciones de cooperación e intercambio. Los dos últimos se expresan en estos tres ejes articulados: 1) asamblea comunitaria; 2) sistema de cargos; y 3) faena. De manera general, la asamblea comunitaria es la máxima autoridad, donde se tratan asuntos de interés colectivo. Por tanto, es un foro público de deliberación democrática realizado cara a cara, participativo y buscador de consenso. Por ello, las decisiones que emanan de la asamblea están legitimadas y serán respetadas por todos, incluyendo a aquellos que no asisten (Schmidt 2012). El sistema de cargos se compone por un complejo entramado de representaciones en los ámbitos civil y religioso. La autoridad civil es conocida como delegado (el gobierno del estado de Hidalgo lo contempla en la Ley Orgánica Municipal y en lengua otomí es conocido como *nzáya*) donde junto con otros integrantes (propietario, suplente, y ayudantes) representan a la autoridad comunitaria. La elección se hace en asamblea a través de los usos y costumbres y los puestos son honoríficos; lo mismo sucede con las autoridades religiosas (aunque quienes realizan estas actividades son las personas que profesan la religión católica). En este sistema de cargos también se conjuga lo que Korsbaek (1996) ha señalado: la jerarquía (para ocupar el puesto de mayor autoridad se sigue un escalafón), el prestigio social, la rotación, ejercicio honorífico y el servicio como sinónimo de autoridad. Por su parte, la faena tiene un sentido similar, como sucede con otros pueblos indígenas de México (tequio, fajina, mano vuelta, servicio al pueblo, entre otras denominaciones). A manera de síntesis, este trabajo colectivo tiene como principal función brindar un servicio a la comunidad en las labores de infraestructura y servicios. Para Warmam (2003), el trabajo colectivo representa una

relationships of reciprocity and good cohabitation are expressed such as *thaki* (path), related to community service (Albo, 2008).

Supporters of alternative development and promoters of ethno-development and good living agree on the role that the community has and some of its components. This term, for the case of the Otomí indigenous community of Valle del Mezquital (indigenous group to which San Cristóbal belongs), is made up of the territory, kinship relationships, communal government, and relationships of cooperation and exchange. The last two are expressed in these three articulated axes: 1) community assembly; 2) cargo system; and 3) communal tasks. In general, the community assembly is the maximum authority, where issues of collective interest are treated. Therefore, it is a public forum of democratic deliberation performed face to face, participative and seeking consensus. Thus, the decisions that emanate from the assembly are legitimized and will be respected by all, including those that do not attend (Schmidt 2012). The cargo system is composed by a complex framework of representations in the civil and religious spheres. The civil authority is known as delegate (the government of the state of Hidalgo contemplates it in the Municipal Organic Law and in Otomí language is known as *nzáya*), where together with other members (holder, substitute, and helpers) represent the community authority. The election is made in assembly through the habits and customs and the posts are honorary; the same happens with religious authorities (although those who perform these activities are people who profess the Catholic religion). In this cargo system, there is also a combination of what Korsbaek (1996) has pointed out: hierarchy (to occupy the post of highest authority a corporate structure is used), social prestige, rotation, honorific exercise, and service as synonym of authority. In turn, community tasks have a similar sense, as happens with other indigenous peoples in México (*tequio*, *fajina*, *mano vuelta*, service to the people, among other denominations). In sum, this collective work has the main function of providing a service to the community in the infrastructure and services tasks. For Warmam (2003), collective work represents one of the most vigorous institutions for social cohesion and for persistence of the community. The assembly, cargo system, and community tasks are part of the communality of Otomí people,

de las instituciones más vigorosas para la cohesión social y la persistencia de la comunidad. Asamblea, sistema de cargos y faena forman parte de la comunalidad de los otomíes, entendido como ese “complejo sistema de valores culturales, principios, relaciones y actitudes sociales que estructuran una institucionalidad comunitaria, con lo cual se persigue un equilibrio constante entre las obligaciones y los derechos (cargos, tequios, servicios) de quienes pertenecen a un territorio común y asumen la responsabilidad colectiva (asamblea) y sobre un destino también común” (Aguilar y Velázquez, 2008:417). Estos tres ejes articulados posibilitan un sistema de gobernanza. Se caracteriza también por un involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones, lo que denota una estructura horizontal, corresponsabilidad entre los actores, transparencia y rendición de cuentas (Palomino *et al.*, 2016:24).

Además de dar cuenta de la reproducción de los otomíes del Valle del Mezquital, la asamblea, el sistema de cargos y la faena también son significativos para comprender algunas acciones colectivas como la defensa del territorio, el emprendimiento y sostenimiento de proyectos; entre ellos, un turismo de base comunitaria. Este tipo de turismo ha sido enlazado dentro del alternativo, el cual emergió a finales del siglo XX, producto entre otras cosas de una preocupación ambiental y crisis del modelo convencional del turismo de masas (sol y playa). Lo anterior generó actividades turísticas más participativas y especializadas (ecoturismo, turismo rural, turismo de aventura) que expresaron la revaloración de la naturaleza, la cultura rural y una utilización diferente del tiempo libre. Además, estas modalidades pretendieron conciliar el desarrollo con el respeto a las culturas locales y la preservación del medio ambiente (Palomino *et al.*, 2016; Guzmán *et al.*, 2013). De acuerdo con Maldonado (2005:5), el turismo comunitario refiere a una forma de “organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes”. Por su parte, Fernández (2011:55) señala que el turismo comunitario puede dar como resultado una Empresa de Base Comunitaria (EBC), entendido como un emprendimiento social colectivo fundamentado en la

understood as the “complex system of cultural values, principles, relationships and social attitudes that give structure to a communal institutionality, with which a constant balance is pursued between obligations and rights (posts, *tequios*, services) of those who belong to a common territory and assume the collective responsibility (assembly), and on a destiny that is also common” (Aguilar and Velázquez, 2008:417). These three articulated axes make possible a governance system. It is also characterized by citizen involvement in decision making, which denotes a horizontal structure, co-responsibility between actors, transparency and accountability (Palomino *et al.*, 2016:24).

In addition to accounting for the reproduction of Otomí peoples in Valle del Mezquital, the assembly, cargo system and communal tasks are also significant to complement some collective actions such as defense of the territory, entrepreneurship and project maintenance; among these, community-based tourism. This type of tourism has been linked within alternative tourism, which emerged at the end of the 20th century, product among other things of an environmental preoccupation and crisis of the conventional model of mass tourism (sun and beach). This generated more participative and specialized touristic activities (ecotourism, rural tourism, adventure tourism) which expressed the revaluation of nature, rural culture and a different use of free time. In addition, these modalities attempted to reconcile development with regards to local cultures and the preservation of the environment (Palomino *et al.*, 2016; Guzmán *et al.*, 2013). According to Maldonado (2005:5), community-based tourism refers to a way of “entrepreneurial organization sustained on the ownership and self-management of community patrimonial resources, with arrangement to democratic and solidary practices in work and in the distribution of benefits generated by the provision of tourism services, looking to foster intercultural encounters of quality with visitors”. In turn, Fernández (2011:55) points out that community-based tourism can result in a Community-Based Business (CBB), understood as a collective social enterprise founded on a group’s culture, based on shared values (solidarity, mutual support, sense of belonging and social identity), social capital (to obtain internal and external resources), whose objective is the creation of social values (benefits of social and

cultura de un grupo, basado en valores compartidos (solidaridad, apoyo mutuo, sentido de pertenencia e identidad social), capital social (para la obtención de recursos internos y externos), cuyo objetivo es la creación de valor social (beneficios de tipo social y cultural más allá de meros beneficios financieros).

Según Palomino y colegas (2016), en México los emprendimientos turísticos con base comunitaria empezaron en los noventa derivado de factores como: una política gubernamental que consideró la actividad turística como factor de desarrollo, por lo que la diversificó con otras modalidades; fluidez de recursos de atención a la pobreza y para la conservación en las poblaciones vulnerables; presencia de recursos naturales y bienes culturales en los territorios indígenas; y el hecho de que algunas organizaciones y comunidades indígenas identificaron en la actividad turística una oportunidad para recuperar el uso y usufructo de sus territorios. De acuerdo con estos autores, algunos principios organizativos que inciden en el funcionamiento del turismo comunitario son: a) régimen de tenencia social de la tierra (para determinar lógicas de uso y usufructo colectivo del territorio y sus recursos); b) ubicación en áreas de alto valor ambiental con posibilidad de generar prácticas de conservación; c) sistemas de gobernanza e instituciones comunitarias (como un marco de arreglos sociales que regulan la praxis colectiva); y d) organización de emprendimientos (posibilita desplegar capacidades organizativas y de gestión productiva). Como se verá más adelante, el tipo de turismo practicado en el ejido de San Cristóbal recoge varios principios del turismo comunitario.

LA LOCALIDAD DE SAN CRISTÓBAL

San Cristóbal es una comunidad de origen otomí con propiedad ejidal y se localiza en el municipio de El Cardonal (Figura 1). Este municipio como otras más que integran la región del Valle del Mezquital (una de las nueve regiones geográficas que tiene el estado de Hidalgo y presenta dos zonas contrastantes: una árida y otra de riego) se distingue por situarse en la zona árida y, según datos censales de 2010, 64.3 % de su población son hablantes de lengua indígena y posee un grado de intensidad migratoria muy alta (CONAPO, 2012).

San Cristóbal también está conformado por las siguientes manzanas: El Centro, Tolantongo,

cultural type beyond mere financial benefits).

According to Palomino *et al.* (2016), in México community-based tourism enterprises began in the 1990s derived from factors such as: a government policy that considered tourism activity as a development factor, which is why it was diversified with other modalities; fluidity of resources to address poverty and for conservation in vulnerable populations; presence of natural resources and cultural goods in indigenous territories; and the fact that some indigenous organizations and communities identified in tourism an opportunity to recover the use and usufruct of their territories. According to these authors, some organizational principles that influence the functioning of community-based tourism are: a) social land-ownership regime (to determine logics of collective use and usufruct of the territory and its resources); b) location in areas of high environmental value with possibility of generating conservation practices; c) system of governance and community institutions (as a framework of social arrangements that regulate the collective praxis); and d) organization of enterprises (makes it possible to display organizational and productive management capacities). As will be shown later, the type of tourism practiced in Ejido de San Cristóbal gathers several principles of community-based tourism.

THE LOCALITY OF SAN CRISTÓBAL

San Cristóbal is a community of Otomí origin with *ejido* (shared land) property, located in the



Figura 1. Ubicación de San Cristóbal.

Figure 1. Location of San Cristóbal.

Molanguito, Agua Nueva, El Pájaro, El Manchado, El Toxthi, El Vixtha y La Loma. Tolantongo es el lugar a donde se ubica la barranca y, por tanto, se asienta el proyecto turístico. En el centro se encuentra la mayor parte de la infraestructura de la comunidad (clínica de salud, las escuelas, albergue, iglesia, el panteón, auditorio, entre otros). En San Cristóbal, lo que define la pertenencia de estas manzanas a la comunidad son las relaciones de cooperación y trabajo. De acuerdo con datos censales, San Cristóbal cuenta con 673 personas: 48 % son hombres y 52 % son mujeres, y 15.5 % de esta población mayor de tres años habla una lengua indígena.

Los oriundos de San Cristóbal recibieron su primera dotación agraria en 1934, donde estaba incluida la barranca de Tolantongo, un macizo geográfico con una serie de paisajes naturales, como unas grutas de aguas termales, un túnel subterráneo, una cascada, un río, diversos ojos de agua y especies botánicas. Este panorama contrasta con otros puntos de San Cristóbal, donde predomina un clima árido y seco, y los cultivos básicos (maíz principalmente) dependen del temporal. Los que formaron el ejido consideraron en su petición agraria a la barranca, ya que las laderas del río Tolantongo eran el lugar privilegiado donde se podía contar con agua y trabajar la tierra. En 1936 solicitaron una ampliación del ejido que no les fue concedida sino hasta 1953, en 1962 tramitaron una segunda ampliación del ejido. Según la información del Registro Agrario Nacional, el ejido San Cristóbal tiene una superficie total de 4365.3 hectáreas. De estas, 431.1 son tierras parceladas, 29.5 son asentamientos humanos, 3889.4 son de uso común y 15.1 son de reserva. De acuerdo con datos de Monterroso y Zizumbo (2006), cada ejidatario posee en promedio cuatro hectáreas de temporal y media hectárea de riego. En 1993, en el ejido se llevó a cabo el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares (PROCEDE), por lo que los ejidatarios obtuvieron sus títulos parcelarios y la posibilidad de vender sus tierras. Sin embargo, en una asamblea celebrada el mismo año se acordó no vender parcelas a personas externas al ejido. Esta respuesta de los ejidatarios refleja uno de los efectos contraproducentes de la reforma agraria de 1992. Como señala Wilhusen (citado en Durand, 2014:195), los impactos de la legislación en el país no fueron tan amplios y los ejidatarios han mostrado cierta ambivalencia en la privatización de sus tierras.

municipality of El Cardonal (Figure 1). This municipality as some others that make up the region of Valle del Mezquital (one of the nine geographic regions in the state of Hidalgo, which presents two contrasting zones: arid and irrigation) is distinguished for being located in the arid zone and, according to census data from 2010, 64.3 % of its population are indigenous language speakers, and it has a very high degree of migratory intensity (CONAPO, 2012).

San Cristóbal is also made up of the following blocks: El Centro, Tolantongo, Molanguito, Agua Nueva, El Pájaro, El Manchado, El Toxthi, El Vixtha and La Loma. Tolantongo is the place where the canyon is located and, therefore, the tourism project is established there. Most of the community infrastructure is found in the center (health clinic, schools, hostel, church, cemetery, auditorium, among others). In San Cristóbal, what defines the sense of belonging of these blocks to the community is the relationships of cooperation and work. According to census data, San Cristóbal has 673 people: 48 % are men and 52 % are women, and 15.5 % of this population is older than three years old and speaks an indigenous language.

Inhabitants of San Cristóbal received their first agrarian endowment in 1934, where the Tolantongo canyon was included: a geographic mass with a series of natural landscapes, such as hot spring caves, an underground tunnel, a waterfall, a river, various water holes, and botanical species. This panorama contrasts with other points of San Cristóbal, where an arid and dry climate predominates, and basic crops (primarily maize) depend on seasonal rainfall. Those that integrated the *ejido* considered in their agrarian request the canyon, since the hillsides of the Tolantongo River were the privileged place where water could be accessed and land could be farmed. In 1936, they requested an enlargement of the *ejido* that was not granted until 1953; in 1962 they negotiated a second enlargement of the *ejido*. According to information from the National Agrarian Registry, Ejido San Cristóbal has a total surface of 4365.3 hectares. Of these, 431.1 are plotted lands, 29.5 are human settlements, 3889.4 are of common use, and 15.1 are reserve. According to data from Monterroso and Zizumbo (2006), each *ejidatario* has four rainfed hectares in average and half a hectare under irrigation. In 1993, the Certification of Ejido Rights and Garden Titling Program (*Programa de Certificación de*

De acuerdo con la información de las autoridades, hasta enero de 2017 había 140 ejidatarios; 96 cuentan con sus certificados parcelarios y un certificado de uso común. Estas 96 personas son las que poseen derechos agrarios formales, el resto son también denominados ejidatarios por otros mecanismos informales. De este universo de 140 personas solo hay cuatro mujeres, quienes ingresaron por sucesión, lo que implica que en este proceso se ha privilegiado a los varones. La membresía comunitaria en San Cristóbal gira entonces sobre las figuras de ejidatarios y *avecindados*. Los ejidatarios son el grupo más distinguido y existen dos formas para llegar a ser ejidatario: por sucesión (sigue los preceptos de la Ley Agraria y por tanto se cuenta con derechos agrarios formales) y por lo que denominan *el mérito*, es decir, por trabajo y servicio a la comunidad (no se cuenta con derechos agrarios). El ejidatario titular (o sucesor) tiene obligaciones (realizar faenas, ejercer cargos como autoridad del ejido o de la comunidad) y derechos (acceso a la tierra y a los servicios como agua, luz, drenaje, escuelas, salud, entierro en el panteón y cuenta con todos los beneficios que ofrece la sociedad cooperativa). Por su parte, las obligaciones del ejidatario que ingresa por mérito son similares a las del ejidatario por sucesión, pero difieren en algunos derechos (no es autoridad del ejido; solo tiene acceso a un solar, recibirá utilidades de la sociedad cooperativa de manera paulatina en un periodo de siete años, su edad límite para ingresar como socio son los 25 años). En cuanto a los *avecindados*, todos tienen relación de parentesco con los ejidatarios (formales y por mérito) y también cuentan con obligaciones y derechos, pero no puede ser miembros de la cooperativa. El ingreso de ejidatarios como socios y de *avecindados* a la comunidad, así como el retiro de ambos del servicio y trabajo (cuando cumplen 65 años de edad), son presenciados y legitimados por asamblea. San Cristóbal también se rige por un reglamento interno. Si bien fue promovida por las autoridades agrarias, se adaptó a las propias necesidades de la comunidad; así, el tipo de propiedad y los usos y costumbres forman parte de su contenido, el reglamento abarca todo lo referente a la sociedad cooperativa y los asuntos comunitarios. Su peso es tal que si alguno trasgrede sus principios es penado, siendo la expulsión de la comunidad la sanción más alta.

Cabe señalar que en San Cristóbal se dio una tradición migratoria hacia el Distrito Federal desde

Derechos Ejidales y Titulación de Solares, PROCEDE), was carried out in the *ejido*, so the *ejidatarios* obtained their plot titles and the possibility to sell their lands. However, in an assembly celebrated that same year it was agreed not to sell plots to people outside the *ejido*. This response from the *ejidatarios* reflects one of the counter-productive effects of the agrarian reform from 1992. As Wilhusen points out (cited in Durand, 2014:195), the impacts of the country's legislation were not as broad and the *ejidatarios* have shown certain ambivalence in the privatization of their lands.

According to the information from the authorities, until January 2017 there were 140 *ejidatarios*; 96 have their plot certificates and a certificate of common use. These 96 people are the ones who have formal agrarian rights, the rest are also called *ejidatarios* through other informal mechanisms. Of this universe of 140 people, there are only four women, who entered by succession, which implies that males have been privileged in this process. The community membership in San Cristóbal revolves, then, around the figures of *ejidatarios* and *avecindados*. The *ejidatarios* are the most distinguished group and there are two forms of becoming an *ejidatario*: by succession (following the precepts of Agrarian Law, so there are formal agrarian rights), and by what they call *el mérito* (by merit), that is, as a result of work and service to the community (without agrarian rights). The *ejidatario* (or successor) who is a titleholder has obligations (performing communal tasks, exercising posts as authority for the *ejido* or the community) and rights (access to land and to services such as water, electricity, schools, health, burial in the cemetery, and has all the benefits offered by the cooperative society). Therefore, the obligations of the *ejidatario* who enters by merit are similar to those of the *ejidatario* by succession, although they differ in some rights (cannot be an authority of the *ejido*, only has access to one garden, will receive utilities from the cooperative society gradually over a period of seven years, age limit to enter as partner is 25 years). In terms of the *avecindados*, all of them have a kinship relationship with the *ejidatarios* (formal and by merit) and also have obligations and rights, although they cannot be members of the cooperative. The entry of *ejidatarios* as partners and of *avecindados* to the community, as well as the retirement of both from service and work (when they turn 65 years

1940, el cual se redujo a fines de los ochenta para dirigirse a los EE. UU. Esta migración data desde 1949 (aunque no existe ningún habitante que haya participado en el Programa-Bracero); se interrumpió en 1953 y resurgió en 1986. Algunos de estos migrantes de los ochenta fueron beneficiados con el programa de legalización otorgado en EE. UU. Entre 1990 y mediados de 2000 esta migración alcanzó su máximo apogeo y se caracterizó por su carácter indocumentado, fue masculina en su mayoría. Estos varones eran principalmente solteros y se situaban en las edades más productivas.

PROYECTO TURÍSTICO: SOCIEDAD COOPERATIVA EJIDAL GRUTAS TOLANTONGO

Las grutas que emanan de la barranca de Tolantongo son catalogadas como únicas en su tipo en Hidalgo y en el Valle del Mezquital, por lo que San Cristóbal es uno de los destinos turísticos más importantes en Hidalgo, tanto nacional como extranjero. Según las autoridades, la sociedad cooperativa contaba en 2016 con 150 empleados de base, 350 durante los fines de semana y cerca de 700 en temporadas altas como Semana Santa. Este periodo vacacional suele ser el más importante del año por la afluencia del turismo; de acuerdo con las autoridades el número promedio de turistas durante Semana Santa se encontró entre 50 mil y 60 mil personas.

La fundación del proyecto turístico como tal data desde 1975; este acto coincide por un lado, con la puesta en marcha de otros proyectos turísticos que se implementaron en el país y que fueron reconocidos en esa misma década en el artículo 144 de la Reforma Agraria (Casas, citado en Garduño *et al.*, 2009: 13). Por otra parte, en ese año concluyó el camino de terracería que conduce a las grutas; anteriormente, la única forma de llegar a este atractivo natural era caminando o alquilando una bestia de carga. En este proyecto los ejidatarios contaron con el apoyo del Patrimonio Indígena del Valle del Mezquital (agencia estatal creada por decreto presidencial en 1952 encargada de las políticas de desarrollo para la población indígena), especialmente de su representante Maurilio Muñoz Basilio, personaje señalado por Mendoza (2007) como una figura que cuestionó la estructura caciquil de este órgano estatal. El camino de terracería fue significativo para el crecimiento del turismo y el detonante para que los ejidatarios

of age), are heard and legitimized by the assembly. San Cristóbal is also ruled by internal regulations. Although they were promoted by the agrarian authorities, they were adapted to the needs of the community; thus, the type of property and the habits and customs are part of the content, the regulations cover everything that refers to the cooperative society and community issues. Their weight is such that if someone transgresses their principles he is punished, with expulsion from the community being the highest sanction.

It should be mentioned that in San Cristóbal, a migratory tradition arose towards the capital city (Distrito Federal) since 1940, which decreased at the end of the 1980s to be directed towards the USA. This migration dates back to 1949 (although there are no residents who participated in the Bracero Program); it was interrupted in 1953 and resurged in 1986. Some of these migrants from the 1980s were benefitted with the legalization program offered by the USA. Between 1990 and mid-2000, this migration reached its maximum and was characterized by its undocumented character, was mostly masculine. These men were primarily single and were of the most productive ages.

TOURISM PROJECT: TOLANTONGO CAVES EJIDO COOPERATIVE SOCIETY

The caves that emanate from the Tolantongo canyon are cataloged as unique of their type in Hidalgo and in Valle del Mezquital, which is why San Cristóbal is one of the most important touristic destinations in Hidalgo, both domestic and foreign. According to authorities, the cooperative society had 150 base employees in 2016, 350 during weekends and close to 700 in high seasons such as Easter Week. This holiday period tends to be the most important in the year due to the attendance of tourism; according to the authorities the average number of tourists during Easter Week was between 50 and 60 thousand people.

The foundation of the tourism project as such dates from 1975; this act coincides, on the one hand, with the implementation of other tourism projects that were implemented in the country and were recognized in this same decade in article 144 of the Agrarian Reform (Casas, cited in Garduño *et al.*, 2009: 13). On the other hand, the dirt road that

comenzaran a organizarse en torno a esta actividad. En ese contexto, los ejidatarios fueron advertidos por Muñoz Basilio de los posibles intereses ajenos en su recursos naturales para la explotación turística, a lo que se respondió “aquí muertos, pero no vencidos” (Sr. Odilón entrevista 25 de agosto de 2011).

En relación con estos intereses externos se encuentran el de particulares y de los gobiernos estatal y federal. Sobre el primero destacan dos hechos, uno sobre una persona quien permutó (6 de mayo de 1947) 179 hectáreas de terreno del ejido, donde estaba incluida la barranca de Tolantongo, con el fin de construir un balneario, un hotel y una planta hidroeléctrica aprovechando las aguas del río. Esto se hacía a cambio de otras 179 hectáreas de terrenos de agostadero cerril de su propiedad. En el documento oficial se indica que hubo una indemnización económica para compensar las tierras de riego que había en la barranca y que los ejidatarios manifestaron su acuerdo en una asamblea. Sin embargo, la supuesta asamblea no se realizó; más bien se cooptó a los representantes del ejido que se desempeñaban en 1947 para que la permuta tuviera legalidad. La mayoría de los ejidatarios no tuvo conocimiento y conciencia de las implicaciones de esta permuta hasta 1979. En 1980 ingresaron un amparo ante el Departamento Agrario y fue hasta 1987 cuando las autoridades del ejido recibieron el documento donde les anunciaron el dictamen favorable del amparo solicitado. De esta forma, tuvieron nuevamente el reconocimiento legal como los propietarios de las 179 hectáreas permutadas. Desde la perspectiva del ex presidente de la comisaría ejidal a cargo en 1980, quien también vivió el proceso del amparo, la persona interesada en la barranca de Tolantongo era el prestanombres de un ex gobernador. Por ello, “la permuta era un gran problema; se trataba de las grutas que es la vida del pueblo” (Sr. Abram entrevista 28 de enero de 2012). El segundo hecho tiene que ver con un empresario que visitó la barranca de Tolantongo en 1995 acompañado del gobernador en turno. Este empresario expresó a algunos ejidatarios que tenía intenciones de invertir en la barranca y trabajar de manera conjunta con ellos. Los ejidatarios llevaron a cabo una asamblea ese mismo año donde consensaron rechazar la propuesta porque según ellos tendrían que compartir decisiones e ingresos sobre las grutas con una persona externa.

En 1995, delegados oficiales de la Secretaría de Turismo (SECTUR) y de la entonces Secretaría de

leads to the caves was finished that year; previously, the only way of reaching this natural attraction was by walking or renting a beast of burden. In this project the *ejidatarios* had the support of the Indigenous Patrimony of Valle del Mezquital (state agency created by presidential decree in 1952 in charge of the development policies for the indigenous population), especially of its representative Maurilio Muñoz Basilio, character pointed out by Mendoza (2007) as a figure who questioned the cacique structure of this state organization. The dirt road was significant for the growth of tourism and the detonator for *ejidatarios* to begin organizing around this activity. In this context, the *ejidatarios* were warned by Muñoz Basilio of the possible foreign interests for their natural resources for tourism exploitation, to what they responded “dead here, but not defeated” (Mr. Odilón, interview August 25, 2011).

Regarding these external interests, there are those of private individuals and the state and federal governments. About the first, two facts stand out: one about a person who traded (on May 6, 1947), 179 hectares of *ejido* lands, where the Tolantongo canyon was included, with the aim of building a health spa, a hotel and a hydroelectric plant taking advantage of the river waters. This was done in exchange for another 179 hectares of hillside pasturelands from his property. In the official document it was indicated that there was an economic compensation to pay for the irrigation lands present in the canyon and that *ejidatarios* manifested their agreement in an assembly. However, the alleged assembly was not performed; rather, the *ejido* representatives that were in office in 1947 were co-opted for the transfer to be legal. Most *ejidatarios* didn't understand and weren't aware of the implications of this exchange until 1979. In 1980 they presented an appeal to the Agrarian Department and it was not until 1987 when the *ejido* authorities received the document where they were given the ruling in favor of the appeal requested. Therefore, they had the legal recognition again as owners of the 179 hectares traded. From the perspective of the former president of the *ejido* commission in charge in 1980, who also underwent the appeal process, the person interested in the Tolantongo canyon was the front man of a former governor. Thus, “the transfer was a huge problem; it was about the caves that are the life of the people” (Mr. Abram, interview January 28, 2012). The second fact has to do with

Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) propusieron a los ejidatarios la integración de Tolantongo dentro de un Área Natural Protegida (ANP). El ANP es parte de una de las estrategias de conservación ambiental en México y a partir de los noventa se dio un crecimiento de estos espacios. Según Durand (2014), la expansión de las ANP se produjo justamente con el arribo de la política neoliberal y destaca que 83 % de las reservas de la biosfera en el país fueron establecidos entre 1990 y 2010. Además, como menciona Paz (2008), generalmente estas zonas se encuentran bajo regímenes de tenencia social comunal o ejidal de las tierras y quienes habitan en ellas son poseedores por derecho tanto de territorio como de recursos. De esta manera, los ejidatarios de San Cristóbal tuvieron que ser consultados, pero en una asamblea acordaron que Tolantongo no sería parte del ANP. Desde su perspectiva, visualizaron disminución de la autonomía en diversos espacios comunitarios (toma de decisiones, manejo y distribución de recursos, acceso a las grutas) y posibles conflictos con otras comunidades involucradas. En relación con ello, un ejidatario expresó en su momento:

Nos insistieron tanto y tanto que nos iban a apoyar, que iban a cambiar de vista esto para que se conservara bien, pero lo que íbamos a tener nada más era el empleo, no como dueño; el empleo lo íbas a tener siempre y cuando fueras responsable. Eso de por sí lo estamos viviendo, aquí estamos regidos por un reglamento interno: no necesitamos que otros nos lo aplique, nos lo aplicamos nosotros mismos. Ni la leña se podía tocar, que sí podíamos entrar, pero con permiso “¡Ah caray! ¿Cómo qué nos van a limitar espacios?”, y dijimos no. (Sr. Rodríguez entrevista, 1 de diciembre de 2011).

Al recordar esos hechos, el presidente del Consejo de Vigilancia del ejido a cargo en 2012 afirmó:

Nos negamos porque nos limitaba, ya no podíamos ni meternos. Nos quitaba esa parte del terreno y nosotros, si queríamos ingresar, teníamos que pedir permiso. No nos gustó. Dijimos: ¿cómo vamos a pedir permiso si eso es nuestro? ¿Cómo nos van a limitar? Empezamos a trabajar por nuestros propios medios: ya desde antes lo está-

a un businessman who visited the Tolantongo canyon in 1995 accompanied by the governor in office. This businessman expressed to some *ejidatarios* that he had the intention of investing in the canyon and working in a joint manner with them. The *ejidatarios* carried out an assembly that same year where they reached the agreement of rejecting the proposal because according to them, they would have to share the decisions and income from the caves with an external person.

In 1995, official delegates from the Ministry of Tourism (*Secretaría de Turismo*, SECTUR) and the Ministry of the Environment, Natural Resources and Fishing (*Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca*, SEMARNAP), at the time, suggested to the *ejidatarios* the integration of Tolantongo into a Natural Protected Area (*Área Natural Protegida*, ANP). The ANP is part of one of the strategies for environmental conservation in México and since the 1990s a growth of these spaces took place. According to Durand (2014), the expansion of the ANPs was produced right with the arrival of the Neoliberal policy and he highlights that 83 % of the biosphere reserves in the country were established between 1990 and 2010. In addition, as Paz (2008) mentions, these zones are generally under regimes of social communal or *ejido* land ownership and whoever resides in them are owners by law, both of the territory and of the resources. In this way, *ejidatarios* from San Cristóbal had to be consulted, but in the assembly they agreed that Tolantongo would not be part of the ANP. From their perspective, they foresaw a decrease in the autonomy of various community spaces (decision making, management and distribution of resources, access to the caves) and possible conflicts with other communities involved. In this regard, an *ejidatario* expressed at the time:

They insisted so much that they would support us, that they would change the view of this so that it would be well-conserved, but what we would have would be only employment, not ownership; we would always have employment as long as we were responsible. We are experiencing that as it is, we are regulated here by internal norms: we do not need for others to apply it on us, we apply it ourselves. Not even firewood could be touched, that we could go in, but with permission. “Wait a minute! Why would they limit our spaces for

bamos haciendo. Siempre ha sido la costumbre y nos aferramos a no aceptar y nosotros le metimos ganas y hemos salido adelante (Sr. Cruz, entrevista 27 de septiembre de 2011).

En el proyecto del ANP se manejaba un discurso de protección al medio ambiente y a especies en peligro de extinción. Por este motivo, los ejidatarios propusieron que en lugar de las grutas Tolantongo se considerara otra parte del ejido donde abunda el cactus “cabeza de viejito”. Asimismo, expresaron que también podían cuidar del medio ambiente y que estaban dispuestos a recibir capacitación para ello. No obstante, los ejidatarios argumentaron que se rechazó el ofrecimiento de los cactus porque la vista estaba en las grutas y allí residía “el negocio”. Lo anterior denota no solo un rechazo de esta estrategia de conservación ambiental del Estado mexicano o *conservación neoliberal*, sino una defensa hacia el territorio. Como lo denota Rubio (2006:1052), el territorio es la unidad más visible del mundo rural y su lucha “expresa la contradicción entre el capital global y los pobladores de una región por el lugar de supervivencia, el derecho a integrarse y decidir sobre sus formas de gobierno”.

Después de que los ejidatarios objetaron el proyecto del ANP, algunos fueron citados a unas oficinas de gobierno a principios de 1996. En ese encuentro se les cuestionó su negativa ante la oferta del gobierno federal y estatal; se les comentó que su actitud indicaba que no necesitaban nada del gobierno. “Nos dijeron que prácticamente no necesitábamos apoyo y que ni solicitáramos porque no se nos iba a dar” (Sr. Rodríguez entrevista 20 de diciembre de 2011). Esta discrepancia con los funcionarios públicos generó cierto temor de que se tomaran represalias en contra de los ejidatarios y la posibilidad de una expropiación, aún sin su consentimiento. Sobre esta situación un ejidatario manifestó:

Se vio ya muy preocupante que nos echaran fuera, en muchos lugares lo han hecho así, se han metido, los han cercado (a los pobladores) y los sacan como pueden. Nos insistían tanto que hasta terminamos disgustándonos con una persona de turismo, nos querían hacer bolas y confundirnos con sus argumentos (Sr. Ávalos entrevista 25 de enero de 2012, lo del paréntesis son de la autora).

us?” And we said no. (Mr. Rodríguez interview, December 1, 2011).

When recalling these facts, the president of the *ejido's* Vigilance Council in 2012 stated:

We refused because it would limit us, we wouldn't be able to even enter. It would take that part of the land and, if we wanted to enter, we had to ask for permission. We didn't like that. We said: why are we supposed to ask for permission if it is ours? How are they going to limit us? We started working with our own means: we had already been doing it since before. It has always been the custom and we clung to not accepting and we have put in the work, and we have made it (Mr. Cruz, interview, September 27, 2011).

In the ANP project, a discourse of protection of the environment and endangered species was used. Therefore, the *ejidatarios* suggested that in place of the Tolantongo caves, another part of the *ejido* could be considered, where the “old man” cactus is abundant. Likewise, they expressed that they could also take care of the environment and that they were willing to receive training for it. However, the *ejidatarios* argued that the offer of the cacti was rejected because the sight was set on the caves, and that was where “the business” was found. This denotes not only a rejection to this strategy of environmental conservation by the Mexican State or *Neoliberal conservation*, but also a defense of the territory. As Rubio (2006:1052) states, the territory is the most visible unit of the rural world and its struggle “expresses the contradiction between global capital and the inhabitants of a region over the place of survival, the right to become integrated and to decide on their forms of government”.

After the *ejidatarios* objected to the ANP project, some were called to certain government offices at the beginning of 1996. In this meeting, they were questioned about their refusal to the federal and state governments' offer; they were told that their attitude signaled that they didn't need anything from the government. “They told us that we practically didn't need support and that we shouldn't even ask for it, because we were not going to get any” (Mr. Rodríguez, interview December 20, 2011). This discrepancy with the public officials generated some fear that there would be retaliation against

Una de las estrategias inmediatas de los ejidatarios fue la conformación de la Sociedad Cooperativa Ejidal Grutas Tolantongo (31 de agosto de 1995). En 1998 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) reconoció formalmente la existencia de la cooperativa (Monterroso y Zizumbo, 2006). Además, el hecho de constituirse como cooperativa legitimaba ante los agentes externos su posesión y control sobre las grutas. Ante ello se ha de subrayar que el ejido no otorga propiedad, sino usufructo sobre las tierras otorgadas y cualquier formación adicional dentro de la legalidad del Estado consolida esa posesión y control. En ese tenor un ejidatario afirmó: “nos constituimos como sociedad cooperativa ejidal: ejido y cooperativa son dos espacios que no los puede echar abajo nadie, ni el gobierno” (Sr. Ávalos, entrevista 25 de enero de 2012).

A partir de estas confrontaciones con el gobierno del estado, durante un tiempo los ejidatarios no acudieron a las dependencias estatales para gestionar apoyos hacia la comunidad y el ejido. Para ello recurrían a otras fuentes; no obstante, los ejidatarios señalaron que cuando el gobierno estatal se enteraba de estos proyectos se cancelaban. Fue hasta 2007 cuando se reanudaron las relaciones; incluso después de esa fecha, los gobernadores y funcionarios federales de la Secretaría de Turismo (SECTUR) y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) han visitado las grutas y han anunciado proyectos importantes para el turismo del Valle del Mezquital. En ese sentido, un ejidatario comentó: “El gobierno nos traía de ceja en ceja, pero hemos logrado muchas cosas por nosotros mismos y eso nos da la posibilidad de hablarle de tú a tú al gobierno” (Señor Ávalos, entrevista 25 de enero de 2011).

Entre las explicaciones del porqué no se conciliaron los intereses entre el gobierno y los ejidatarios sobre esta política de conservación del ANP, o como le llama Paz (2008), intereses públicos y colectivos se encuentran en primer lugar que los ejidatarios habían reconocido la creciente atracción y el valor comercial de la barranca Tolantongo por agentes externos. Este hecho ya tenía antecedentes, sobre todo con la expropiación de las grutas a través de la permuta y las intenciones del inversionista privado acompañado por el gobernador en turno en 1995. En segundo lugar, la forma en que se pretendió implantar el ANP, uno de sus principios es que sea un polo de desarrollo para los pobladores locales y que estos se involucren en

the *ejidatarios* and the possibility of expropriation, even without their consent. About this situation, an *ejidatario* manifested:

We began to worry a lot about being evicted, in many places they have done that, they have gone in, they have fenced them in (the inhabitants), and they have kicked them out however they can. They insisted so much that we even got angry with a person from tourism; they wanted to mix us up and confuse us with their arguments (Mr. Ávalos, interview January 25, 2012; parentheses by the author).

One of the immediate strategies by the *ejidatarios* was the configuration of the Tolantongo Caves Ejido Cooperative Society (*Sociedad Cooperativa Ejidal Grutas Tolantongo*, on August 31, 1995). In 1998, the Ministry of Internal Revenue and Public Credit (*Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, SHCP) formally recognized the existence of the cooperative (Monterroso and Zizumbo, 2006). Also, the fact of becoming constituted as a cooperative legitimized in front of external agents their ownership and control of the caves. In face of this, it should be highlighted that the *ejido* does not grant property, but rather the usufruct over the lands granted and any additional formation within the legality of the State consolidates this ownership and control. In accordance with this, an *ejidatario* stated: “we became an *ejido* cooperative society: *ejido* and cooperative are two spaces that cannot be brought down by anyone, not even the government” (Mr. Ávalos, interview January 25, 2012).

Since those confrontations with the state government, during some time the *ejidatarios* did not go to the state offices to negotiate supports for the community and the *ejido*. For this purpose, they would resort to other sources; however, the *ejidatarios* pointed out that when the state government found out about these projects, they would be cancelled. It was not until 2007 when the relationship was renewed; even after that year, the governors and federal officials of the Ministry of Tourism (*Secretaría de Turismo*, SECTUR) and from the National Commission for the Development of Indigenous Peoples (*Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas*, CDI) have visited the caves and have announced important projects for tourism

su manejo. Cuando esta propuesta arriba a San Cristóbal, el proyecto turístico ya está en marcha con la participación de los ejidatarios, quienes ya comenzaban a vislumbrar ganancias económicas. Por tanto, el reconocimiento oficial de la Barranca no convenció a los ejidatarios de que se mantendría esta participación bajo sus principios organizativos. De hecho Durand (2014), muestra cómo algunas experiencias (como la Reserva Punta Laguna e Isla Holbox de Yucatán) que empezaron como iniciativas locales y que después buscaron su decreto oficial como ANP generaron desplazamiento de los grupos locales y preeminencia de actores externos en la gestión. En tercer lugar, y que considero el aspecto más relevante, es la permanencia de una organización comunitaria derivada de elementos que Paz (2008:65-66) también destaca en su investigación: tenencia de la tierra, instituciones y formas organizativas que de ella se desprenden, vigencia de normas internas colectivamente sancionadas, distribución del poder y valoración material y simbólica de los recursos. A esto le sumamos el sistema de gobernanza comunitaria, la cual explica la presencia de espacios como la asamblea, el sistema de cargos, la faena, las relaciones de cooperación y una racionalidad que no se circunscribe del todo a relaciones individualistas y capitalistas. Asimismo, observamos la existencia de un reglamento interno que tiene reconocimiento y legitimidad colectiva, formas de membresía adicionales a las establecidas y una revaloración de las tierras al prohibir su venta a personas externas.

Al constituirse como sociedad cooperativa y fundar un proyecto turístico, los ejidatarios también deben de adaptarse dentro de un proceso de institucionalización y de gestión empresarial; ante ello no pueden evitar las cuestiones del mercado y las estructuras del estado. Entre estas acciones figuran la creación de su página de internet (www.grutastolantongo.com.mx), la expansión de sus atractivos turísticos, la construcción de infraestructura, capacitación para algunas certificaciones relacionadas con la calidad en el servicio, limpieza e higiene de alimentos (M de Moderniza, Punto Limpio de la SECTUR, Bandera Blanca de la Secretaría de Salud de Hidalgo). Actualmente la sociedad cooperativa cuenta entre otros con cuatro hoteles, tres restaurantes, seis cocinas económicas, 12 tiendas, cinco coctelerías y una tortería. A diferencia de otros lugares donde el turismo es temporal, en San Cristóbal es permanente (con periodos de baja y alta

in Valle del Mezquital. In this sense, an *ejidatario* mentioned: "The government had us in its sight, but we have achieved many things on our own, and this allows us to speak face to face to the government" (Mr. Ávalos, interview January 25, 2011).

Among the explanations of why the interests could not be reconciled between the government and the *ejidatarios* about this conservation policy of the ANP, or as Paz (2008) calls it, public and collective interests, in the first place there is that the *ejidatarios* had recognized the growing attraction and commercial value of the Tolantongo canyon from external agents. This fact had antecedents, particularly with the expropriation of the caves through the exchange and the intentions of the private investor accompanied by the governor in office in 1995. In second place, the way which the ANP was to be instituted, one of its principles was that it would be a development pole for local inhabitants and that they would be involved in its management. When this proposal arrived to San Cristóbal, the tourism project was already in motion with the participation of *ejidatarios*, who had already begun to see economic gains. Therefore, the official recognition of the canyon did not convince the *ejidatarios* that this participation would be maintained under their organizational principles. In fact, Durand (2014) shows how some experiences (like the Punta Laguna Reserve and Holbox Island in Yucatán) that began as local initiatives and later sought their official decree as ANP generated displacement of local groups and preeminence of external actors in the management. In third place, which is the most relevant aspect, is the permanence of a community organization derived from elements that Paz (2008:65-66) also highlights in his research: land ownership, institutions and organizational forms that result from it, validity of internal norms that are collectively sanctioned, distribution of power and material and symbolic valuation of the resources. To this, we must add the system of community governance, which explains the presence of spaces like the assembly, the cargo system, the communal tasks, the relationships of cooperation, and a rationality that is not entirely circumscribed to individualistic and capitalist relations. Likewise, we observe the existence of internal regulations that have collective recognition and legitimacy, additional membership modes to the ones established, and a revaluation of the lands by prohibiting their sale to external people.

afluencia), por lo que el ingreso económico de los ejidatarios depende básicamente de esta actividad y ya no de la migración y cultivo del temporal. El tipo de turismo practicado en San Cristóbal tiene sus complicaciones; no podría comprenderse solamente bajo esta mirada normativa del turismo comunitario, ni como parte de la conservación neoliberal que se impone sin cuestionamientos o derivado de una política gubernamental que dio impulso al turismo alternativo en México en los noventa. La literatura sobre las experiencias turísticas (Ludger y San German, 2012; Guzmán *et al.*, 2013; Durand, 2014; Palomino *et al.*, 2016) muestran que las realidades sociales de numerosas comunidades rurales también están forjadas por relaciones de poder y conflicto de intereses. Por ello, la habilitación y gestión de las iniciativas turísticas se producen en escenarios social y políticamente complejos. Asimismo, el éxito no solo depende del atractivo natural o cultural, sino de algunas condiciones socio-organizativas (capital social, capacidades empresariales locales, sistemas de gobernanza comunitarios, disponibilidad de capital y mano de obra). En el caso de San Cristóbal, además del atractivo natural se cuenta con estas condiciones socio-organizativas pero, como veremos más adelante, presenta ciertas ambigüedades sobre todo de clase y de género. Esta situación complejiza las fronteras de inclusión y exclusión de los miembros de la comunidad.

CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS Y EFECTOS DEL PROYECTO TURÍSTICO

En este documento sostenemos que uno de los elementos clave que explica el emprendimiento de las grutas de Tolantongo es el sistema de gobernanza comunitaria expresado en la asamblea, sistema de cargos y la faena. La asamblea comunitaria en San Cristóbal está compuesta por ejidatarios y avecindados, y coexiste con la asamblea de ejidatarios (integrada sólo por ejidatarios). Estas asambleas se llevan a cabo de manera mensual, pero también se celebran las extraordinarias; en estos espacios no se permiten representantes, a menos de que la ausencia se justifique. Los ejidatarios y avecindados tienen en teoría voz y voto en asuntos comunitarios y en la elección de autoridades como los de la delegación y algunos comités. En los temas relacionados con la sociedad cooperativa los avecindados no tienen ninguna facultad de intervención. Por tanto, la asamblea de ejidatarios es

By being constituted as a cooperative society and founding a tourism project, the *ejidatarios* also must adapt within an institutionalization and entrepreneurial management process; in face of this, they cannot avoid the issues of the market and the state structures. Among these actions, the following stand out: creation of their web page (www.grutastolantongo.com.mx), expansion of their touristic attractions, construction of infrastructure, training for some certifications related to service quality, food cleanliness and hygiene (M de Moderniza, Punto Limpio from SECTUR, Bandera Blanca from the State Ministry of Hidalgo). Currently, the cooperative society has, among others, four hotels, three restaurants, six cafeterías, 12 stores, five cocktail bars, and one *torta* shop. In contrast with other places where tourism is seasonal, in San Cristóbal it is permanent (with periods of low and high attendance), which is why the economic income of the *ejidatarios* depends basically on this activity and not on migration any more, or rainfed cultivation. The type of tourism practiced in San Cristóbal has its complications; it could not be understood only by this normative view of community-based tourism, or as part of the Neoliberal conservation imposed without questioning or derived from a governmental policy that drove alternative tourism in the 1990s in México. The literature about tourism experiences (Ludger and San German, 2012; Guzmán *et al.*, 2013; Durand, 2014; Palomino *et al.*, 2016) shows that the social realities of numerous rural communities are also forged by power relations and conflict of interests. Therefore, the fitting out and management of tourism initiatives are produced in socially and politically complex scenarios. Likewise, the success not only depends on the natural or cultural attraction, but also on some socio-organizational conditions (social capital, local entrepreneurial capacities, systems of community governance, availability of capital and workforce). In the case of San Cristóbal, in addition to its natural attraction, there are these socio-organizational conditions, but as we will see further on, there are certain ambiguities particularly about class and gender. This situation makes more complex the boundaries of inclusion and exclusion of members from the community.

la que determina en gran parte la organización comunitaria; además, del total de asambleas celebradas al año la mayoría tiene que ver con la sociedad cooperativa. La asamblea ha tenido un papel muy importante en las distintas etapas del proyecto turístico y su peso continúa siendo determinante. En ese sentido, las decisiones sobre la sociedad cooperativa pasan siempre por el acuerdo de los ejidatarios con derechos agrarios formales y aquellos que fueron reconocidos por mérito. Entre las funciones de la asamblea destaca el nombramiento de los puestos de representación civil, religiosa y agraria que desempeña cada ejidatario, así como los de empleo dentro de la sociedad cooperativa.

En cuanto a los cargos civiles (aunque también hay religiosos), antes de la dotación ejidal solo existía la figura del juez auxiliar (hoy delegado) con estos integrantes: propietario, suplente, policías y regidores. A medida que se formó el ejido surgió la sociedad cooperativa, la comunidad creció y los comités se multiplicaron (Figura 2). Además, se agregaron a la delegación elementos como el secretario y el tesorero, así como las autoridades ejidales. Los cargos a los que deben aspirar tanto ejidatarios y como *avecindados* son la delegación y los comités; en tanto, la administración de las grutas de Tolantongo es para los ejidatarios formales e informales y los puestos ejidales solo para los primeros. Las figuras de mayor peso en San Cristóbal son la de comisariado ejidal, la administración de las grutas Tolantongo y la delegación. Todos

ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS AND EFFECTS OF THE TOURISM PROJECT

In this document, we maintain that one of the key elements that explain the business of the Tolantongo caves is the community governance system expressed in the assembly, cargo system, and communal tasks. The community assembly in San Cristóbal is made up of *ejidatarios* and *avecindados*, and it coexists with the assembly of *ejidatarios* (integrated only by *ejidatarios*). These assemblies are carried out monthly, but there are also extraordinary ones celebrated; in these spaces representatives are not allowed, unless the absence is justified. The *ejidatarios* and *avecindados* have, in theory, voice and vote in community issues and in the election of authorities like those in the delegation and some committees. In themes related to the cooperative society, the *avecindados* do not have any intervention faculty. Therefore, the assembly of *ejidatarios* is the one that determines the community organization, to a large extent; in addition, of the total assemblies celebrated per year, most have to do with the cooperative society. The assembly has played a very important role in the different stages of the tourism project and its weight continues to be defining. In this sense, the decisions on the cooperative society always go through the agreement of *ejidatarios* with formal agrarian rights and those who were recognized by merit. Among the functions of the assembly, the appointment of positions of

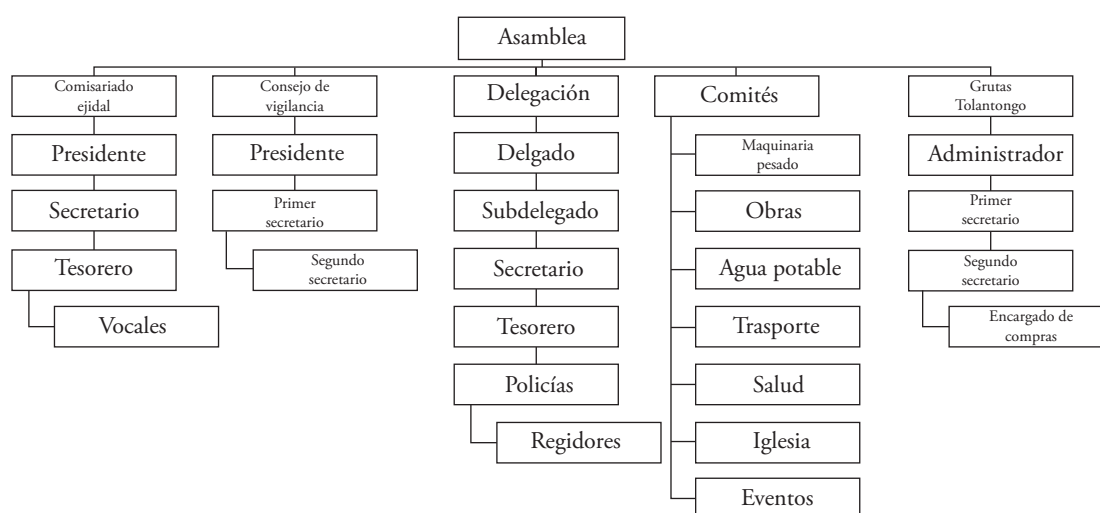


Figura 2. Cargos comunitarios en San Cristóbal, elaboración propia.
Figure 2. Community posts in San Cristóbal, author's elaboration.

ellos son consensados en la asamblea y su duración depende del puesto; quienes son nombrados reúnen como principal característica la experiencia de haber ejercido un cargo previo. Anteriormente eran honoríficos, pero desde 2006 se otorga un pago económico, con el fin de que quienes están al frente de estos puestos se dediquen de tiempo completo. Asimismo, en los últimos años los puestos de la delegación han sido reservados solo por los ejidatarios formales y por méritos.

La administración es el espacio que gestiona las grutas Tolantongo; en ese sentido, los ejidatarios nombrados para este puesto deben realizar funciones empresariales, aunque no necesariamente tienen esa formación (los ejidatarios de mayor edad no concluyeron la educación primaria). Estos miembros proveen de insumos a las tiendas, hoteles, restaurantes, cocinas, entre otros, y negocian con los proveedores sobre los precios, recopila las ganancias generadas y las reporta a la tesorería ejidal. Asimismo, se encarga de la contratación de los empleados y las labores que desempeñarán. Sin embargo, el rol que cada socio realiza dentro del proyecto turístico (recepción, encargados de cocinas, restaurantes, taquillas, coctelerías, tiendas, salvavidas, entre otros) lo establece la asamblea. Ante ello, la función del administrador se ve constreñida, por lo que dicta la asamblea.

La faena se lleva a cabo todos los martes por ejidatarios o *avecindados*; en promedio, cada ejidatario debe realizar 48 faenas durante el año. En tanto, a los *avecindados* les corresponde como mínimo 18 faenas (a veces se hace los martes u otros días de la semana); buena parte de ellas se realizan en la manzana de El Centro y en Tolantongo. La faena no se paga con dinero; los ejidatarios y *avecindados* solo pueden mandar sustitutos hasta en seis ocasiones. Este envío de representantes permitidos tampoco debe hacerse de manera consecutiva, sino de manera escalada durante todo el año. En caso de que algún ejidatario o *avecindado* incumpla lo establecido recibe algunas sanciones (perder reparto de utilidades si es ejidatario, acceso a un solar si es *avecindado*). Este trabajo colectivo también ha sido concluyente en la constitución del centro turístico (apertura del camino de terracería) y lo sigue siendo en la edificación de su infraestructura e introducción de servicios. Hasta 2017 la faena no se ha monetarizado cuando podría hacerse dados los recursos económicos con los que cuentan actualmente. Al respecto, el administrador más reciente señaló:

civil, religious and agrarian representation that each *ejidatario* undertakes stands out, as well as those of employment within the cooperative society.

In terms of civil posts (although there are also religious), before the *ejido* endowment there was only the figure of auxiliary judge (today delegate) with these members: owner, deputy, policemen and councilor). As the *ejido* was formed, the cooperative society arose, the community grew and the committees multiplied (Figure 2). In addition, elements were added to the delegation such as the secretary and the treasurer, as well as the *ejido* authorities. The posts that both *ejidatarios* and *avecindados* should aspire to are the delegation and the committees; meanwhile, the management of the Tolantongo caves is for formal and informal *ejidatarios* and the *ejido* positions are only for the first. The figures of greatest weight in San Cristóbal are the *ejido* commissary, the administration of the Tolantongo caves and the delegation. All of these are agreed to in the assembly and their duration depends on the position; those who are appointed gather as main characteristic the experience of having exercised a prior post. Before, they were honorific, but since 2006 economic payment is given, with the aim of those who are in charge of these positions to be devoted full-time. Likewise, in recent years the posts of the delegation have been reserved only for formal *ejidatarios* and by merit.

The administration is the space that manages the Tolantongo caves; in this sense, the *ejidatarios* appointed for this position should carry out entrepreneurial functions, although they don't necessarily have this training (older *ejidatarios* did not conclude primary education). These members provide inputs to the shops, hotels, restaurants, kitchens, among others, and negotiate prices with the suppliers, gather the earnings generated and those reported to the *ejido* treasury. Likewise, it is in charge of hiring employees and the tasks they will perform. However, the role that each partner performs in the tourism project (reception, responsible for kitchens, restaurants, ticket booths, cocktail bars, shops, lifeguards, among others) is established by the assembly. In face of this, the function of the administration is constrained, based on what the assembly dictates.

The communal tasks are carried out every Tuesday by *ejidatarios* or *avecindados*; in average, each *ejidatario* must perform 48 tasks during the

“es una costumbre que viene de nuestros padres y abuelos; ellos hacían eso...nos mantiene como grupo, nos une. Se trata de que cada uno ofrezca personalmente su trabajo; yo también hago mi faena y ahí aprovechamos para informar algún asunto lo mismo el comisariado, el delegado o el de vigilancia” (Sr. Fidencio, entrevista 17 de enero de 2017).

En cuanto a los efectos del proyecto turístico se observa en dos esferas a nivel individual y comunitario. Los 140 socios tienen una infinidad de beneficios; los más sobresalientes son reparto de utilidad anual (comparten 50 % con el que les heredó la sucesión), aguinaldo, pago de medicamentos y servicio médico, estímulo económico, emprendimiento de dos negocios particulares dentro del centro turístico, indemnización cuando se retira de la sociedad y empleo permanente. Estos puestos de empleo son designados en asamblea y rotados anualmente, y constituyen uno de los elementos sobresalientes de la organización porque permiten que cada socio tenga la posibilidad de servir en cada puesto y conozca cómo funciona; se evita la existencia de líderes vitalicios y se controla el desvío de recursos. En suma, además de democrático, el sistema de rotación constituye un mecanismo de formación y capacitación permanente de personal, de tal manera que todos los socios tienen suficiente conocimiento como para controlar a quienes ejercen los puestos de mayor responsabilidad. De esta manera, la rendición de cuentas tiene su sustento en el amplio conocimiento producto de la experiencia. Los ejidatarios que ingresaron por mérito reciben los mismos beneficios, aunque sea de manera progresiva hasta cumplir siete años de antigüedad dentro de la sociedad. Aquellos ejidatarios que no dejaron sucesores cuentan, por parte de la sociedad cooperativa, con una pensión mensual (rebaso lo que entrega el gobierno federal a través del programa 65 y más) y asistencia médica. Asimismo, en caso de que algún ejidatario de edad mayor no tenga descendencia familiar o si la tiene y nadie cuida de él, las autoridades comunitarias también se hacen cargo de su cuidado. En relación con los demás residentes, en la comunidad cuentan con el acceso gratuito a las instalaciones del centro turístico, empleo y apoyo de gastos funerarios. Además, junto con los socios de las grutas Tolantongo convergen en dos eventos: el “Día de las

year. Meanwhile, the *avecindados* are responsible for at least 18 tasks (sometimes on Tuesdays or other days of the week); a good part of them are carried out in the block of El Centro and Tolantongo. The tasks are not paid with money; the *ejidatarios* and *avecindados* can only send substitutes up to six times. Sending in allowed representatives should also not be done in a consecutive way, but rather in a tiered manner throughout the year. In the case of some *ejidatario* or *avecindado* not complying with what is established, he receives some sanctions (losing profit sharing if he is an *ejidatario*, access to a garden if he is *avecindado*). This collective work has also been conclusive in the constitutions of the tourism center (opening the dirt road) and continues to be in building its infrastructure and introducing services. Until 2017 the communal tasks had not become monetarized, which could be done, given the economic resources that they have now. In this regard, the most recent administrator mentioned:

“it is a custom that comes from our parents and grandparents; they used to do that... it keeps us as a group, unites us. It is about each one offering personally their work; I also do my tasks and that's when we take advantage of the time to communicate some issue, and the same the commissary, the delegate or the security guard” (Mr. Fidencio, interview January 17, 2017).

In terms of the effects from the tourism project, two spheres are observed at the individual and community level. The 140 partners have unlimited benefits; the most outstanding are the annual profit sharing (they share 50 % with whoever inherited them the succession), bonus, payment for medications and health services, economic stimulus, entrepreneurship of two private businesses inside the tourism center, compensation when the society is withdrawn, and permanent employment. These employment positions are appointed in assembly and rotated annually, and built one of the outstanding elements of the organization because it allows each partner to have the possibility of serving in each position and to understand how it functions; the existence of lifelong leaders is avoided and resource diversion is controlled. In sum, in addition to being democratic, the rotation system constitutes a permanent mechanism of formation and training of

Madres” y el “Día del Padre”. En ambas celebraciones la sociedad cooperativa les prepara una comida y les entrega un estímulo económico.

A nivel comunitario, la sociedad cooperativa ha extendido su papel de administrador a ejecutor de obras de infraestructura (pavimento, canchas, remodelación de las escuelas, servicios de salud, construcción de la iglesia, entre otros) y servicios para beneficio de todos los miembros de la comunidad (como el sistema de transporte para trasladar a los alumnos al bachillerato más cercano). En el terreno simbólico las grutas Tolantongo también participan en el financiamiento de la fiesta patronal del santo San Cristóbal (también está en proceso la edificación de su iglesia), considerada como una de las más suntuosas del municipio de Cardonal. Por tanto, se observa un bienestar que trasciende el ámbito económico e individual que incluye otras dimensiones como un bienestar colectivo y simbólico. Asimismo, la presencia de relaciones sociales que no se reducen del todo a cuestiones mercantiles; tal es el caso de la faena, donde hasta hoy día se prioriza el trabajo físico y no se permite su pago monetario. Algunos de estos elementos como hemos visto son considerados como partes del desarrollo alternativo.

A partir de los mismos ingresos del proyecto turístico se fueron formando otros negocios alternos (purificadora de agua, potrero, granja acuícola, red de transporte colectivo, magueyera, maquinaria pesada, explotación de mina de mármol), algunos de los cuales abastecen de insumos al proyecto turístico. De esta manera, los ingresos ya no solo dependen de los recursos naturales de la comunidad. Cabe resaltar también que desde 2005 se propició el retorno de los migrantes nacionales e internacionales, sobre todo de hijos de ejidatarios. Esto fue resultado de las reformas en el reglamento donde se indicó que el ingreso de los ejidatarios por trabajo y servicio sería hasta los 25 años de edad, con el fin de establecer un estándar de trabajo equitativo entre nativos y migrantes. Desde entonces los varones, cuya edad se aproximaba a los 25 años, han estado retornando; asimismo, varios de estos migrantes han sido colocados en espacios estratégicos del centro turístico (hoteles y restaurantes). Es innegable que el proyecto turístico ha frenado la migración y el centro turístico ha sido un espacio importante en la “reintegración” de los migrantes de retorno. Si bien en México esta migración de retorno obedeció a una situación estructural (crisis económica en Estados Unidos en 2007), en el caso de San

the staff, so that all partners have enough knowledge in order to control those who exercise the positions of greater responsibility. Therefore, accountability has its foundation on the broad knowledge which is product from the experience. The *ejidatarios* that entered by merit receive the same benefits, although in a progressive way until having seven years of tenure within the society. Those *ejidatarios* who did not leave successors receive a monthly pension from the cooperative society (it exceeds what the federal government hands out through the program *65 y más*) and medical assistance. Likewise, in the case that an older *ejidatario* does not have family descendants or if he does and nobody takes care of him, the community authorities also take charge of his care. In relation to other residents, in the community they have free access to the facilities of the tourism center, employment, and support for funerary expenses. In addition, together with the partners of the Tolantongo caves, they converge in two events: “Mother’s Day” and “Father’s Day”. In both celebrations, the cooperative society prepares a meal for them and an economic stimulus is given.

At the community level, the cooperative society has extended its role from administrator to executor of infrastructure works (pavement, sports courts, school remodeling, health services, church building, among others) and services for the benefit of all members of the community (such as the transport system to take students to the nearest high school). In the symbolic scope, the Tolantongo caves also participate in the financing of San Cristóbal’s patron saint’s festivity (they are also in the process of building their church), considered as one of most sumptuous of the municipality of Cardonal. Therefore, welfare is observed that transcends the economic and individual sphere, to include other dimensions like a collective and symbolic welfare. Likewise, the presence of social relations that are not completely reduced to commercial issues, as is the case of the communal tasks, where up until today the physical work is prioritized and monetary payment is not allowed. Some of these elements, as we have seen, are considered to be parts of alternative development.

From these same income from the tourism project, other alternative businesses began to be created (water purifying plant, paddock, aquaculture farm, collective transport network, maguey production, heavy machinery, exploitation of the marble mine),

Cristóbal también se debió a una cuestión local. De acuerdo con los miembros de la administración de 2017, la mayoría de los que se encontraban en Estados Unidos ya volvieron a la comunidad.

La sociedad cooperativa también apoya a otras comunidades aledañas, ya sea para patrocinar algunos eventos u otorgarles algún beneficio económico en sus obras de infraestructura. Asimismo, otorgan la entrada gratuita cuando alguna escuela se los solicita; además, parte de los empleados no son todos oriundos de San Cristóbal, sino de otras localidades cercanas. La principal ruta hacia San Cristóbal es la carretera México Laredo y en el municipio (Ixmiquiltan), cercano a Cardonal, existen diversos negocios para el turismo, así como en las localidades aledañas a San Cristóbal. En Semana Santa, que es la época de mayor afluencia turística, es común ver espacios provisionales donde se vende barbacoa, pulque y artesanías. Por tanto, el impacto del centro turístico va más allá de los confines de San Cristóbal y se denota que el turismo representa una fuente de ingresos muy importante en el Valle del Mezquital (región que según la Asociación Estatal de Balnearios y Aguas Termales de Hidalgo concentra más de 50 % de emprendimientos turísticos de balnearios y aguas termales).

Anteriormente hemos dicho que algunas relaciones sociales gestadas en San Cristóbal van más allá de la dimensión económica del desarrollo. Asimismo, el paisaje geográfico de la localidad muestra que el nivel de ingresos y bienes materiales de los ejidatarios difiere a lo que se observa en otras localidades del municipio de Cardonal. Aquí sobresalen construcciones suntuosas de uso común, como la iglesia y el auditorio ejidal, pero también las viviendas de los propios ejidatarios. Esta perspectiva no encaja con la definición tradicional de lo rural, máxime cuando los ejidatarios ya no solo se dedican al cultivo de la tierra. Por tanto, se coincide con Grajales y Concheiro (2009) en la necesidad de ir más allá de una definición sectorial de lo rural y transitar a una mirada territorial. Esto significa observar la heterogeneidad productiva y la reconfiguración socioespacial del territorio, pero sobre todo las formas de apropiación del territorio que hacen los sujetos.

La asamblea, los cargos y la faena se articulan para la organización de la vida comunitaria y el proyecto turístico. Sin embargo, esta concatenación es compleja y las fronteras de inclusión y exclusión entre ejidatarios formales, informales y los avecindados no es

some of which supply inputs to the tourism project. Therefore, the incomes no longer depend only on the natural resources of the community. It should also be highlighted that since 2005, the return of national and international migrants was fostered, particularly of the children of *ejidatarios*. This was the result of reforms in the regulations where it was indicated that the entry of *ejidatarios* from work and service would be up to 25 years of age, with the goal of establishing an equitable standard of labor between natives and migrants. Since then, men whose age approached 25 years have been returning; likewise, many of these migrants have been placed in strategic spaces of the tourism center (hotels and restaurants). It is undeniable that the tourism project has stopped migration and that the tourism center has been an important space in the “reintegration” of returning migrants. Although in México this return migration responded to a structural situation (economic crisis in the United States in 2007), in the case of San Cristóbal it was also due to a local issue. According to the members of the 2017 administration, most of those who were in the United States have already returned to the community.

The cooperative society also supports other neighboring communities, whether by sponsoring some events or granting them an economic benefit in their infrastructure works. Likewise, they give free entry when a school requests it; in addition, some of the employees are not originally from San Cristóbal, but rather from nearby localities. The main route to San Cristóbal is the México-Laredo highway and in the municipality (Ixmiquiltan), near Cardonal, there are various businesses for tourism, as well as in the localities neighboring San Cristóbal. During Easter Week, which is the time of greatest tourism turnout, it is common to see provisional spaces where *barbacoa*, *pulque* and handcrafts are sold. Therefore, the impact of the tourism center goes beyond the confines of San Cristóbal and it is seen that tourism represents a very important source of incomes in Valle del Mezquital (region which, according to the State Association of Health Spas and Hot Springs of Hidalgo, concentrates more than 50 % of tourism businesses of health resorts and hot springs).

Previously, we have said that some social relationships produced in San Cristóbal go beyond the economic dimension of development. Likewise, the geographic landscape of the locality shows

del todo determinante y tiene sus paradojas. En los últimos años el reglamento tuvo algunas modificaciones; entre ellas el hecho de que los ejidatarios con documentos y sin ellos solo pueden nombrar a dos de sus hijos para ingresar a la sociedad cooperativa. El argumento central fue que en un futuro demasiados socios disminuirían la cantidad de ganancias recibidas; otro cambio relevante fue que las hijas de ejidatarios ya no solo podrían ingresar por sucesión, sino también por méritos. La razón de ello es que varios ejidatarios no tuvieron varones y generalmente solían dejar la sucesión a un pariente varón. Desde mi punto de vista esto representa un cambio sustancial, pues se reconoció formalmente que el servicio y el trabajo de la mujer también pueden ser valorados para su ingreso a la sociedad cooperativa. Estas reformas en el reglamento han generado tensiones, ya que buena parte de los ejidatarios que aprobaron las reformas se jubilaron y sus descendientes no necesariamente concuerdan con sus predecesores. Por ejemplo, algunos ejidatarios con documentos han expresado que ellos deberían tener derecho a que todos sus hijos ingresaran a la sociedad cooperativa y que no se limitara a dos porque ellos sí tienen “papeles”. Al respecto se manifiesta una disputa entre el reconocimiento “legal” y comunitario. Aunado a ello se dio el caso de mujeres que solicitaron su ingreso por mérito, pero la asamblea no pudo resolver esta petición; de acuerdo con algunos ejidatarios hubo posiciones a favor y en contra, y la decisión se aplazó. Dentro del seno familiar la decisión de quién de los hijos será el sucesor también ha generado rigideces entre los hermanos. En el trabajo de campo observé que generalmente este puesto se heredaba al hijo menor por costumbre, pero algunos ejidatarios estaban optando por otorgar la sucesión a quien ya había rebasado los 25 años de edad o quien no estudió una carrera profesional. Finalmente los *avecindados*, quienes en principio deberían tener espacio a los puestos de la delegación (cargo esencialmente comunitario), ya no son considerados últimamente. Estas funciones de la delegación se han restringido a los ejidatarios; se da prioridad a los *avecindados* para los lugares de empleo en el proyecto turístico. Aunque sea un ejidatario, el delegado representa a toda la comunidad; se reúne con el comisariado ejidal, el consejo de vigilancia y el administrador los fines de semana y, en conjunto, hacen recorridos en las instalaciones del proyecto turístico. Paralelamente, también dirige los puntos de

that the level of income and material goods of the *ejidatarios* differs from what is observed in other localities of the municipality of Cardonal. Here is where sumptuous buildings of common use stand out, such as the church and *ejido* auditorium, but also the households of the *ejidatarios* themselves. This perspective does not fit the traditional definition of what is rural, all the more since *ejidatarios* are no longer just devoted to land cultivation. Therefore, I agree with Grajales and Concheiro (2009) regarding the need to move beyond a sectorial definition of the rural scope and transit towards a territorial viewpoint. This means observing the productive heterogeneity and socio-spatial reconfiguration of the territory, but especially the modes of appropriation of the territory that subjects undertake.

The assembly, the posts and the communal tasks are articulated for the organization of communal life and the tourism project. However, this concatenation is complex and the boundaries of inclusion and exclusion between *ejidatarios*, formal and informal, and *avecindados* is not entirely defining and has its paradoxes. In recent years the regulations underwent some modifications; among them, the fact that *ejidatarios* with documents and without them can only name two of their children to enter the cooperative society. The central argument was that in the future too many partners would decrease the amount of profit received; another relevant change was that the daughters of *ejidatarios* would not only be able to enter by succession, but rather also by merit. The reason for this is that several *ejidatarios* didn't have sons and would generally leave the succession to a male relative. From my point of view this represents a substantial change, for it was formally recognized that the service and work of women can also be valued for their entry into the cooperative society. These reforms in the regulations have generated tensions, since a good part of the *ejidatarios* who approved the reforms have retired, and their descendants do not necessarily agree with their predecessors. For example, some *ejidatarios* with documents have expressed that they should have the right for all their children to enter the cooperative society and not to be limited to two because they do have the “papers”. In this regard, a dispute arises between the “legal” and community recognition. In addition to this, the case occurred of women requesting their entry by merit, but the assembly not

vigilancia de la patrulla y los policías comunitarios, coordina la convocatoria de faenas y debe responder a las demandas de los otros miembros de la comunidad.

CONCLUSIONES

En este texto se ha documentado la experiencia de una propuesta de desarrollo alternativo y turismo comunitario emprendido por los pobladores de San Cristóbal. La particularidad de este caso estriba en que el fomento a la actividad turística fue decisión de ellos mismos y no necesariamente respondió a esta coyuntura del auge del turismo alternativo en los noventa y de la conservación neoliberal. Los ejidatarios han contado con el apoyo de agencias del Estado como el Patrimonio Indígena del Valle del Mezquital (PIVM) y otras secretarías, pero han mantenido autonomía en la organización y administración de su proyecto turístico y cuentan con una capacidad de negociación con actores externos. De hecho, los ejidatarios señalaron que el apoyo que reciben del gobierno para la infraestructura comunitaria es mínima. Por otra parte, si bien sus recursos naturales se comercializan bajo la lógica capitalista, siguen siendo un patrimonio común. Para llegar a esto se conjugaron algunos factores; el primero, una conciencia colectiva de lo que implica ser los poseedores de la barranca de Tolantongo y de los beneficios económicos que genera su proyecto turístico. Este proceso de apropiación de los recursos naturales se fortaleció desde que concluyó el camino de terracería en los setenta, donde el turismo incrementó y se percibieron los ingresos económicos. Segundo, la presencia de una cohesión social producto de instituciones como la asamblea, la faena y los cargos que provocaron la resistencia, lucha y confrontación por la barranca de Tolantongo ante los intereses particulares e intereses públicos. Ello explica también que se hayan opuesto a vender sus tierras a personas externas, a pesar de que podían hacerlo por las modificaciones de la reforma agraria.

Como resultado se cuenta con una organización que muestra, entre otras cosas, los distintos canales de comunicación que existen entre las autoridades del ejido, de la delegación y de los diversos comités, la rendición de cuentas, el ejercicio de cargos, el mantenimiento de la faena con trabajo físico, mecanismos informales para considerar a otras personas como ejidatarios. De esta forma, el proyecto turístico

being able to resolve this request; according to some *ejidatarios* there were positions in favor and against, and the decision was postponed. Within families, the decision of which of the children would be the successor has also generated harshness between siblings. In the field work I observed that this post was generally inherited to the youngest son by custom, but some *ejidatarios* were opting for granting the succession to whoever had reached 25 years of age or who didn't have professional studies. Finally, the *avecindados*, who in principle ought to have space for the delegation positions (an essentially communal post), are recently not considered any more. These functions of the delegation have been restricted to *ejidatarios*; the *avecindados* are given priority for the employment spots in the tourism project. Even if it is an *ejidatario*, the delegate represents the whole community; he meets with the *ejido* commissary, the vigilance council, and the administrator on weekends and, jointly, they visit the facilities of the tourism project. In parallel, he also leads the patrol's vigilance spots and the community policemen, coordinates the calls to communal tasks, and must respond to the demands from other members of the community.

CONCLUSIONS

In this text, the experience of a proposal of alternative development and community-based tourism set forth by the inhabitants of San Cristóbal has been documented. The particularity of this case lies in that the promotion of touristic activity was their decision and did not necessarily respond to the conjunction of the height of alternative tourism in the 1990s and Neoliberal conservation. The *ejidatarios* have had support from State agencies such as the Indigenous Patrimony of Valle del Mezquital (*Patrimonio Indígena del Valle del Mezquital*, PIVM) and other ministries, but they have maintained autonomy in the organization and administration of their tourism project and have a capacity of negotiation with external actors. In fact, the *ejidatarios* pointed out that the support they receive from the government for community infrastructure is minimal. On the other hand, although their natural resources are commercialized under the capitalist logic, they continue to be common patrimony. To reach this, some factors were conjugated; first, a collective awareness of what it

funciona combinando necesidades empresariales y una organización comunitaria ancestral que sobrevive. Además, el modelo de desarrollo en San Cristóbal se asemeja a los principios del desarrollo alternativo y del turismo comunitario donde se tiene una comunidad como base, participación de los pobladores locales, control local de los recursos, y nexo entre lo económico y social, entre otros. Por otra parte, el impacto que origina el turismo en la comunidad y más allá de sus confines es extraordinaria y se han generado más ingresos con otros negocios, pues se tiene la ventaja de que el turismo es permanente. En San Cristóbal también se presentan algunas contradicciones y representan futuros retos; entre ellos se encuentran las de género y de clase, uso del potencial de sus profesionistas locales y conservación ambiental e interacción con los turistas. El reglamento ya estableció formalmente que las mujeres pueden ser ejidatarias por sucesión y también por mérito; no obstante, como hemos dicho, el ingreso de las mujeres por este último medio aún tiene resistencias. En cuanto a los *avecindados* hay algunas voces que solicitan sean considerados para formar parte de la sociedad cooperativa. Actualmente, los jóvenes profesionistas que ingresan a la sociedad cooperativa ya son colocados en puestos para lo cual estudiaron, pero se detectan rigideces entre los ejidatarios con profesión y sin ella. En cuanto a la cuestión ambiental, los ejidatarios suelen hablar de ecoturismo y cumplen con algunos cuidados ambientales. Sin embargo, existen divergencias entre los que aún quieren edificar más infraestructura en la Barranca y aquellos que defienden concluir con esas pretensiones y conservar los atractivos naturales. Este hallazgo concuerda con el de Palomino *et al.* (2016), donde encontraron que la mayoría de los emprendimientos turísticos con base comunitaria en el país presentan una ausencia de manejo ambiental para garantizar el uso sustentable de los recursos naturales. Por otra parte, dada la carga de trabajo de los ejidatarios, la interacción de corte más cultural con los turistas también es mínima. Finalmente, el proyecto turístico de San Cristóbal refleja la pervivencia de los principios comunitarios frente a esta incursión de los ejidatarios como empresarios.

NOTAS

¹Las entrevistas tuvieron las siguientes temáticas: el funcionamiento de la comunidad y de los ejes de la

means to be the owners of the Tolantongo canyon and of the economic benefits that their tourism project generates. This process of appropriation of natural resources was strengthened since the dirt road was completed in the 1970s, when tourism increased and economic incomes were received. Secondly, the presence of social cohesion product of institutions like the assembly, the communal tasks and the posts that provoked the resistance, struggle and confrontation over the Tolantongo canyon, in face of private interests and public interests. This also explains why they opposed selling their lands to external people, despite them being able to because of modifications to the agrarian reform.

As result, there is an organization that shows, among other things, the different channels of communication present between the *ejido* authorities, delegation and various committees, the accountability, the exercise of posts, the maintenance of the tasks with physical work, informal mechanisms to consider other people as *ejidatarios*. In this way, the tourism project functions by combining entrepreneurial needs and an ancestral communal organization that survives. In addition, the development model in San Cristóbal resembles the principles of alternative development and community-based tourism where a community is the basis, as well as the participation of local inhabitants, local control of the resources, and a nexus between the economic and social spheres, among others. On the other hand, the impact that tourism generates in the community and beyond its limits is extraordinary and more incomes have been generated with other businesses, for there is the advantage that tourism is permanent. In San Cristóbal there are also some contradictions and they represent future challenges; among these, gender and class, the potential use of local professionals, and environmental conservation and interaction with tourists. The regulations have already established formally that women can be *ejidatarios* by succession and also by merit; however, as we have mentioned, the entry of women by the latter means still faces resistances. Concerning the *avecindados*, there are some voices that request that they be considered to be part of the cooperative society. Presently, young professionals that enter the cooperative society are already placed in positions for which they have studied, but harshness is detected between *ejidatarios* with professions and those

comunalidad (asamblea, faena, sistema de cargos), la migratoria, la historia del proyecto de desarrollo, su organización y su modelo de desarrollo. En algunas ocasiones surgieron temas que no estaban estipulados en la guía, pero fueron relevantes para el tema de investigación. Estas entrevistas fueron contrastadas también con la evidencia documental y la observación. La mayoría de las entrevistas se grabaron previa autorización de los informantes. Algunas personas fueron entrevistadas una sola vez, pero en el caso de los informantes clave se les entrevistó en más de una ocasión. ♦ The interviews had the following themes: functioning of the community and axes of communality (assembly, communal tasks, and cargo system), migration, history of the development project, its organization and development model. On some occasions, themes arose that were not stipulated in the guide, but they were relevant for the research theme. These interviews were compared also with the evidence found in the literature and observation. Most of the interviews were recorded prior authorization from the respondents. Some people were interviewed only once, but in the case of the key respondents they were interviewed more than once.

LITERATURA CITADA

- Aguilar, Hugo, y María Cristina Velásquez. 2008. La comunalidad: un referente indígena para la reconciliación política en conflictos electorales municipales en Oaxaca. *In: Xóchitl Leyva, Araceli Burguete y Shannon Speed (coords), Gobernar (en) la diversidad: experiencias indígenas desde América Latina. Hacia la investigación de Co-labor*, 393-432, México, CIESAS, FLACSO.
- Albo, Xavier. 2011. Suma Qamaña=convivir bien ¿Cómo medirlo? *In: Ivonne Farah H. y Luciano Vasapollo (coords), Vivir Bien: ¿Paradigma no capitalista?* 133-134, La Paz Bolivia, CIDES, 2011.
- Bonfil, Guillermo. 1995. El etnodesarrollo: sus premisas jurídicas, políticas y de organización. *In: Obras escogidas de Guillermo Bonfil Batalla*, Tomo 2, 464-480, México, INI/INAH/CIESAS/CNCA.
- CONAPO (Consejo Nacional de población). 2012. Índices de intensidad migratoria, México Estados Unidos 2010, México.
- Durand, Leticia. 2014. ¿Todas ganan? Neoliberalismo, naturaleza y conservación. *Sociológica*, año 29, Núm. 82, mayo-agosto de 2014.
- Farah, Ivonne, y Luciano Vasapollo. 2011. Introducción. *In: Vivir Bien: ¿Paradigma no capitalista?* 11-38, La Paz Bolivia, CIDES-UMSA/SAPIENZA UNIVERSITÁ DE ROMA / Oxfam.
- Fernández, María José. 2011. Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? *El Periplo Sustentable*, Núm. 20 enero-junio 2011.
- without. Regarding the environmental issue, the *ejidatarios* tend to speak of ecotourism and they comply with some environmental care actions. However, there are divergences between those who want to build more infrastructures in the canyon and those that defend that they should be over those ambitions and conserve the natural attractions. This finding agrees with what Palomino *et al.* (2016) presented, where they found that most of the community-based tourism businesses in the country have an absence of environmental management to ensure the sustainable use of natural resources. On the other hand, given the workload of *ejidatarios*, the interaction of a more cultural nature with tourists is also minimal. Finally, the tourism project in San Cristóbal reflects the persistence of communal principles in face of this incursion of *ejidatarios* as entrepreneurs.

— End of the English version —

Garduño, Martha, Celia Guzmán, y Lilia Zizumbo. 2009. Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El periplo sustentable*. Núm. 17.

Grajales, Sergio, y Luciano Concheiro. 2009. Nueva ruralidad y desarrollo territorial. Una perspectiva desde los sujetos sociales. *Veredas*. Núm. 18, México, 2009.

Gudynas, Eduardo. 2011. Buen vivir: germinando alternativas al desarrollo. *In: ALAI otro desarrollo América Latina en Movimiento*, en <http://www.globalizacion.org/analisis/GudynasBuenVivirGerminandoALAI11.pdf> (consultado el 6/ diciembre /2011).

Guzmán, Mauricio, Fernanda Figueroa, y Leticia Durand. 2013. Ecología política y ecoturismo en México: reflexiones desde la Huasteca Potosina y la Selva Lacandona. *In: Guzmán Mauricio y Juárez Diego. En busca del ecoturismo. Casos y experiencias del turismo sustentable en México*, Costa Rica, Brasil y Australia, 17-28, México, COLSAN.

Hettne, Bjorn. 1990. *Development Theory and the Three Worlds*, New York, Harlow Logman, Development Studies.

Korsbaek, Leif. 1996. Introducción al sistema de cargos, (Antología), 16-34, México, UNAM.

López, Gustavo, y Bertha Palomino. 2008. Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México. *Teoría y Praxis*, Núm.5.

Ludger, Brenner, y Stephanie San German. 2012. Gobernanza local para el ecoturismo en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, México. *Alteridades*, vol.22, Núm. 44.

Maldonado, Carlos. 2005. Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. Organización Internacional del Trabajo.

Mendoza, Silvia. 2007. Del gran jefe a los pequeños hombres. Poder local y comunidad indígena en el municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo, Tesis de doctorado, el Colegio de Michoacán.

- Monterroso, Neftalí, y Lilia Zizumbo. 2006. La reconfiguración neoliberal de los ámbitos rurales a partir del turismo: ¿Avance o retroceso? *Convergencia*, vol. 16, Núm. 50.
- Palomino, Bertha, José Gasca, y Gustavo López. 2016. El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*, Núm. 30 enero-junio-2016.
- Paz Salinas, María Fernanda. 2008. De áreas naturales protegidas y participación: convergencias y diferencias en la construcción de interés público. *Nueva Antropología*, Vol. XXI, Núm. 68.
- Rubio, Blanca. 2006. Territorio y Globalización en México ¿Un nuevo paradigma rural?, *Comercio exterior*, Vol. 56, Núm. 12, diciembre 2006.
- Schmidt, Ella. 2012. Ciudadanía Comunal y patrimonio comunal indígena. El Caso del Valle del Mezquital Hidalgo. Ponencia presentada en el Tercer Congreso Nacional de Ciencias Sociales, UNAM, 26 de febrero al 1 de marzo.
- Veltmeyer, Henry. 2003. La dinámica de la comunidad y las clases sociales. *In*: Henry Veltmeyer, y Anthony O'Malley (coords). *En contra del neoliberalismo. El desarrollo basado en la comunidad en América Latina*, 39-48, México, UAZ/Miguel Ángel Porrúa.
- Veltmeyer, Henry. 2000. *Latinoamérica: el capital global y las perspectivas de un desarrollo alternativo*, México, UAZ.
- Vergara, Leandro. 2011. Globalización, tierra, resistencia y autonomía: el EZLN y el MST. *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 73, Núm. 3, julio septiembre 2011.