



Artículo de Investigación

Turismo Rural como Factor de Cohesión Social entre Mujeres de Donato Guerra, México

Rural Tourism as a Factor of Social Cohesion among Women in Donato Guerra, Mexico

Katia Hernández Hernández¹, Graciela Cruz Jiménez¹, Roció del Carmen Serrano Barquín¹

¹Centro de Investigación y Estudios Turísticos, Universidad Autónoma del Estado de México, Estado de México, 50110, México.

kathii0311@gmail.com, gracicj@hotmail.com, rocioserba14@gmail.com

INFORMACIÓN

Historial del Artículo

Recibido: Septiembre 14, 2025

Aceptado: Diciembre 16, 2025

Publicado: Enero 06, 2026

Palabras Clave

Turismo rural

Mujeres

Empoderamiento

Sustentabilidad

Trabajo comunitario

RESUMEN

El artículo destaca la contribución de mujeres en siete comunidades mexicanas, para la conservación de sus recursos naturales y culturales mediante iniciativas de turismo rural en Donato Guerra, Estado de México. Basándose en los planteamientos de Ostrom (1990) y Olson (1965) la base teórica fue la Acción Colectiva, centrada en abordar cómo y por qué las comunidades se unen para alcanzar objetivos en común, basándose en la cooperación y el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales, a fin de mejorar su calidad de vida y fortalecer la identidad local. Otro aspecto que destaca este enfoque es la cohesión social, producto de la unidad y pertenencia que sienten los miembros de la comunidad, quienes fomentan la solidaridad y cooperación entre ellos, enalteciendo su sentido de pertenencia en la comunidad. Fue empleada una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas con 20 actores clave. El principal resultado fue que la participación de mujeres en la gestión e implementación del turismo rural generó beneficios económicos, personales y sociales, los cuales se tradujeron en mejoras en su calidad de vida y en el bienestar comunitario. Estos avances se relacionan con la creación de empleos derivados de iniciativas colectivas, impulso por continuar su formación mediante cursos o la conclusión de su educación básica, además de mayor participación en proyectos comunitarios de emprendimientos.

©2025. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia CC BYNC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

Cómo citar:

Hernández Hernández, K., Cruz Jiménez, G., & Serrano Barquín, R. del C. (2025). Turismo rural como factor de cohesión social entre mujeres de Donato Guerra, México. *Revista Lince de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnologías*, 1(2), 138–154. <https://doi.org/10.63622/RLI/2025.02/06>

MANUSCRIPT INFO

Article History

Received: September 14, 2025

Accepted: December 16, 2025

Published: January 06, 2025

Keywords

Rural tourism

Women

Sustainability

Community Work

ABSTRACT

The article highlights the contribution of women in seven Mexican communities to the conservation of their natural and cultural resources through rural tourism initiatives in the Donato Guerra, State of Mexico. Based on the work of Ostrom (1990) and Olson (1965), the theoretical framework was collective action, which focuses on how and why communities unite to achieve common goals, relying on cooperation and the sustainable use of natural and cultural resources to improve their quality of life and strengthen local identity. Another aspect emphasized by this approach is social cohesion, resulting from the unity and sense of belonging felt by community members, who foster solidarity and cooperation among themselves, enhancing their sense of community. A qualitative methodology based on semi-structured interviews with 20 key stakeholders was employed. The main finding was that women's participation in the management and implementation of rural tourism generated economic, personal, and social benefits, which translated into improvements in their quality of life and community well-being. These advances are related to job creation stemming from collective initiatives, the drive to continue their education through courses or the completion of their basic education, and greater participation in community-based entrepreneurial projects.

1. Introducción

En los últimos años ha crecido la preocupación por la crisis que desencadenó el cambio climático y con ello problemas de índole ambiental (Izquierdo et al., 2018). Tal situación afecta a las comunidades de San Agustín de las Palmas, San Juan Xoconusco, Cabecera de Indígenas, Batán Chico, Batán Grande, San Lucas Texcaltitlán, y San Antonio de la Laguna del municipio de Donato Guerra en el Estado de México, enfrentan una seria problemática provocada por el deterioro de sus recursos naturales y culturales.

En este contexto, el turismo rural, cuando se gestiona de manera sustentable y con la participación activa de las comunidades locales, representa una herramienta poderosa para la conservación de recursos naturales y culturales, porque puede conducir a un equilibrio entre crecimiento económico, preservación ambiental y cultural y fortalecimiento social (Osorio González et al., 2024). Se reconoce que, uno de los elementos para maximizar su impacto positivo, es la participación comunitaria; la inclusión de la mujer en el turismo rural es fundamental para el desarrollo sustentable de las comunidades, puesto que su rol es clave en diferentes aportaciones, una de ellas la conservación del medio ambiente (Coria et al., 2023).

Entre las diferentes alternativas para promover esta modalidad turística en comunidades rurales, la acción colectiva es considerada una estrategia eficaz para orientar su propio desarrollo. La colaboración entre los miembros de las comunidades les permite organizar y estructurar labores relacionadas con dicha actividad que destaquen sus tradiciones, recursos naturales y cultura. Además, fomenta su participación activa y genera beneficios, lo cual les empodera y promueve la

sustentabilidad en los territorios (Fierro Leyva, 2023; López-Martínez & Espeso-Molinero, 2024; Rosales Paredes, 2021; Soares & Hatch Kuri, 2023).

Por tanto, se concibe a la acción colectiva como una respuesta a la necesidad de un bien común, en que los habitantes de las comunidades sean capaces de lograr metas que difícilmente podrían cumplir individualmente, puesto que el trabajo colectivo facilita alcanzarlas mediante un proceso de cambio en la estructura social o la autogestión de recursos (Globaltv, 2024).

Con base en lo formulado, este artículo destaca la contribución de las mujeres de San Agustín de las Palmas, Cabecera de Indígenas, Batán Chico, Batán Grande, San Lucas Texcaltitlán, San Antonio de la Laguna y San Juan Xoconusco, en la conservación de su patrimonio cultural y de los recursos forestales correspondientes a la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca asentada en la comunidad de San Juan Xoconusco; estos esfuerzos los han vinculado con el turismo rural y es posible analizarlos a la luz la acción colectiva.

Para atender su propósito, el artículo se integra por un planteamiento teórico-conceptual que resalta los supuestos de la acción colectiva y del turismo rural, reconociendo su contribución en actividades a favor de la conservación y del rescate de dichos recursos. Posteriormente se presenta el contexto de la comunidad y la metodología empleada; finalmente los resultados y las conclusiones.

2. Referente Teórico Conceptual

La politóloga estadounidense Elinor Ostrom, experta en la gestión colectiva de los bienes comunes, plantea que, cuando los recursos son gestionados colectivamente por los propios miembros de la comunidad, logran desarrollar reglas y estructuras de gobernanza que aseguran su sostenibilidad a largo plazo (Ostrom, 1990). Vinculado al turismo rural, esto implica que pueden llevar a cabo prácticas autogestionadas para el uso de recursos naturales y culturales en favor de esta actividad, generando beneficios económicos, pero conservando su entorno.

(Ostrom, 1990), plantea una serie de principios que han facilitado el éxito en la gestión de los bienes comunes. Tales principios son relacionados con la gestión de las cooperativas (Giovannetti et al., 2021), mientras que Grashuis y Dary (2021) utilizan el marco de referencia de Ostrom en cooperativas de agricultores, considerándolas instituciones que facilitan la gestión de la propiedad comunal.

Asimismo, el capital intelectual se reconoce como un instrumento clave para generar valor económico, social y medioambiental; no obstante, persisten vacíos importantes respecto a su papel en la gestión de los bienes comunales, ya que son prácticamente inexistentes los estudios que analizan su efecto en estos contextos. Desde un enfoque sociológico, se ha desarrollado una línea de trabajo que vincula el capital social con la acción colectiva, particularmente en relación con la administración de recursos comunes (Ostrom, 2007; Ostrom & Ahn, 2003).

En este sentido, los principios propuestos por Ostrom (1990, 1999) aportan elementos fundamentales del capital intelectual que favorecen la gobernanza y sustentabilidad de los bienes comunales. Sin embargo, pese a estas contribuciones teóricas, sigue siendo evidente la ausencia de investigaciones que exploren de manera explícita la conexión entre capital

intelectual y la gestión de recursos comunales, lo que representa una oportunidad analítica para comprender procesos colectivos en contextos rurales y turísticos.

En su libro “El gobierno de los bienes comunales. La evolución de las instituciones de acción colectiva”, sostiene que los miembros de la comunidad establecen vínculos para poder llegar a un acuerdo, proponiendo compartir el uso de los recursos y evitar tanto su sobreexplotación, como los problemas de rivalidad, promoviendo su sostenibilidad y asumiendo los costes de esta, además de cumplir los acuerdos (Ostrom, 1990). Por el contrario, Mancur Olson postuló que los miembros de un grupo solo generan acción colectiva para conseguir un beneficio común cuando coexisten coerción y exclusión (Olson, 1965; Ostrom, 1990).

La teoría de acción colectiva propuesta por Ostrom permite comprender cómo las comunidades pueden gestionar de manera autónoma sus propios recursos mediante reglas locales, monitoreo y acuerdos socialmente legitimados. A diferencia de la perspectiva clásica de Olson, que advierte la tendencia al “free-rider” o falta de participación de algunos actores, Ostrom demuestra que la cooperación es posible cuando los usuarios establecen instituciones propias y mecanismos de control compartido. En el caso de Donato Guerra, la organización de mujeres que impulsa el turismo rural refleja estos principios al generar normas internas, alianzas multiescalares y estrategias de conservación comunitaria. Su capacidad de autogestión frente al abandono institucional evidencia una gobernanza local efectiva. Así, el turismo rural se convierte no solo en una actividad económica, sino en una estrategia basada en la cooperación y la defensa del patrimonio común.

2.1. Turismo rural

Según diversos autores, esta es una actividad multidimensional que se realiza en áreas rurales, con la particularidad de que su oferta se basa en los recursos naturales, culturales, gastronómicos, y el estilo de vida local, lo cual implica que los visitantes se vinculen en prácticas propias del campo, no solo paisajes, buscando una experiencia en contacto directo con la naturaleza y las costumbres rurales (González Domínguez et al., 2022; Sánchez Pincay, 2024). Se considera una herramienta para el desarrollo local sostenible, que busca armonizar los intereses del turismo, el medio ambiente y las comunidades locales, contribuyendo al bienestar de la población y a la revitalización económica de las zonas rurales (Morelos Ramírez & Kieffer, 2022).

El turismo rural se desarrolla en entornos de esta naturaleza, caracterizado por ofrecer experiencias vinculadas al paisaje, a la naturaleza y a las costumbres rurales, sin que necesariamente toda la población local participe directamente en su gestión, como sí sucede en otras modalidades, como el turismo comunitario al cual se le suele relacionar como sinónimo. Este último implica una participación más profunda, donde los habitantes de una comunidad -no exclusivamente rural- ofrecen servicios turísticos, pero colaboran activamente en la toma de decisiones, la planificación y los beneficios; es decir, la comunidad anfitriona es co-productora del turismo, promoviendo la autogestión, la conservación del patrimonio local y la equidad social.

En el caso del turismo rural en que está centrado este artículo, puede ser un catalizador clave para el desarrollo sustentable en comunidades rurales, especialmente cuando está respaldado por procesos de acción colectiva, que implica la colaboración entre actores

locales para aprovechar los recursos, las tradiciones culturales y las capacidades de la comunidad con el fin de generar beneficios económicos, sociales y ambientales, entre ellos, empoderamiento comunitario, conservación del patrimonio, diversificación económica y desarrollo inclusivo.

Por el contrario, algunos de los retos a los que se pueden enfrentar son: falta de capacitación, conflictos internos sostenibilidad ambiental mal regulada. Por tanto, el éxito del turismo rural como estrategia de desarrollo depende de la capacidad de las comunidades para organizarse colectivamente, establecer alianzas estratégicas y equilibrar los intereses económicos con la sustentabilidad cultural y ambiental.

La literatura que aborda la acción colectiva en el contexto rural está centrada en estrategias comunitarias vinculadas al ámbito productivo (Cayuela, 2013; Lugo-Morin, 2010; Moyano, 2008), así como en la preservación y gestión de los bienes compartidos o las producciones agrícolas locales (Cárdenas et al., 2003; Lugo-Morin, 2013; Requier-Desjardins, 2005; Valdés et al., 2017). Se han realizado otros acercamientos sobre el papel del turismo como catalizador de acción colectiva y generador de comunidad (Cáceres-Feria & Ruiz-Ballesteros, 2017; Ruiz-Ballesteros, 2012, 2015).

En tales textos, la acción colectiva se vincula a la producción, a los recursos físicos y al trabajo; sin embargo, aunque diversos estudios abordan la capacidad de las fiestas religiosas y del ocio para generar bienestar (Brownett & Evans, 2020), capital social (Arcodia & Whitford, 2007; Glover & Hemingway, 2005; Mair & Duffy, 2020) y sustentabilidad social (Black, 2016), poco se ha reflexionado sobre el potencial transformador de este capital en la acción comunitaria, capaz de responder a los retos que plantea la crisis rural.

Las aportaciones de Elinor Ostrom, particularmente su teoría de la acción colectiva, se ha utilizado como referente en estudios de turismo rural sustentable (Rebatta Nieto, 2025). Su enfoque está centrado en cómo las comunidades pueden gestionar colectivamente recursos compartidos, haciendo énfasis en la búsqueda de alternativas que les permitan conservar su diversidad tanto natural como cultural, contribuyendo al desarrollo de las comunidades y, organizándose sin depender de la intervención de personas externas a la comunidad, lo cual tiene aplicaciones directas en el turismo, especialmente en áreas naturales y culturales.

El turismo comunitario, en relación con los bienes comunes, ha desempeñado un papel fundamental en comunidades capaces de organizarse para implementarlo como una actividad económica complementaria. Algunos estudios basados en la teoría de acción colectiva sobre casos de éxito, corresponden a López-Martínez y Espeso-Molinero (2024), quienes analizan cómo este referente se articula en un contexto rural a partir de la participación de perfiles heterogéneos de personas residentes en la localidad de Sella (Alicante, España), explorando las motivaciones y estrategias de las diversas subjetividades vinculadas a la organización y participación en actividades lúdico-festivas.

Los autores identificaron que la participación reconocimiento y legitimación, de las redes y el capital social, construyen una acción colectiva enmarcada como estrategia eficaz para atenuar los desafíos socioeconómicos que a menudo afectan a estas comunidades rurales. Ello contribuye a que sus actividades lúdico-festivas atraigan turismo a su comunidad, generando ingresos a partir de los eventos realizados, lo cual contribuye además a conservar su cultura y tradiciones.

De igual manera, , analiza las Fierro Leyva (2023) áreas de oportunidad y apropiación de recursos de uso común por comunidades rurales de Guerrero, México, para generar empleos por medio del turismo y, producir derrama económica directamente en las comunidades receptoras, no entre los inversionistas externos. Indica que, gracias a la coordinación y colaboración entre las familias de los ejidatarios y comuneros, es posible implementar proyectos que los beneficien directamente, con base en permisos y concesiones para la explotación moderada de los diferentes recursos de los territorios, sin necesidad de buscar intervención de terceros.

Por su parte, Víquez Mora (2022), explora las formas de acción colectiva utilizadas en la construcción y reparación de las vías de comunicación en la costa del Pacífico de Costa Rica durante el siglo XIX, basándose en la teoría de los bienes colectivos y de los principios de la elección racional, analizando cómo los procesos sociales y económicos estimulan la cooperación de los vecinos. Los incentivos derivados de una creciente comercialización de la agricultura, apoyados por el turismo, motivaron la creación de mecanismos de acción colectiva voluntaria y de instituciones que aseguraran la cooperación frente al oportunismo.

En tanto, Soares y Hatch Kuri (2023), abordan la problemática del agua y la sociedad, con énfasis en la participación social en el ámbito de la gestión comunitaria de los recursos hídricos en una comunidad rural de la sierra de Puebla, México. Plantean que el trabajo colectivo permite a la población acceder a este recurso, aportar trabajo para el mantenimiento de la infraestructura del sistema de agua, destinar recursos económicos para el pago de la tarifa; realizar actividades de protección de la fuente de abastecimiento y gestionar ceremonias para su continuidad. Estas acciones, apoyadas del turismo, contribuyen a mejorar la calidad de vida, haciendo una comunidad más organizada que busca el bienestar común, no solo de unos cuantos, trascendiendo lo técnico, administrativo y financiero hacia dimensiones simbólicas y de sostenibilidad, reforzando el manejo del agua, entendida como un bien común que favorece la sustentabilidad hídrica y su gobernanza local.

Rosales Paredes (2021), parte de que el impulso al turismo alternativo es una forma relativamente reciente de diversificar la oferta turística del país, principalmente en las regiones económicamente desfavorecidas que buscan aprovechar los recursos comunitarios y desarrollar actividades para mejorar sus ingresos, cuidando la conservación del patrimonio natural y cultural local. Este propósito incluye a cualquier actividad productiva que aspire a que participe la mayor parte de los integrantes de la comunidad hacia el beneficio colectivo y permita la gestión eficiente, preservación y ampliación de los recursos de uso común.

En tal sentido, el autor explica como el turismo representó una alternativa importante para generar ingresos a los habitantes de Xicomeh, (Municipio de la Sierra Norte de Puebla), lo cual les ha permitido incursionar y desarrollar varias operaciones comerciales y de servicios. Su importancia ha sido tal que el sector agrícola quedó en un plano económicamente inferior respecto al comercio y servicios, todo esto llevado de la mano de la acción colectiva, donde la comunidad plantea las acciones a realizar y los emprendimientos que la beneficiarán.

Otro acercamiento corresponde a Monterrubio et al. (2011), quienes analizan las percepciones comunitarias y los impactos del turismo en el destino mexicano Bahías de Huatulco, Oaxaca; enfatizan aspectos sociales y económicos sobre cómo los pescadores

locales enfrentan la disminución de sus recursos pesqueros, para lo cual desarrollaron actividades de ecoturismo, incluidos tours de avistamiento de ballenas y snorkel. Con base en las ideas de Ostrom, implementaron reglas claras para la conservación, como zonas para prohibir la pesca y límites de visitantes, pese a lo cual pudieron aumentar sus ingresos y preservar el ecosistema marino.

Kieffer (2018) hace referencia a que en numerosas comunidades rurales de México sigue prevaleciendo una organización colectiva del territorio, respaldada por la figura institucional del ejido. La actividad turística, en la mayoría de los casos se vincula con estos procesos de organización colectiva; además, los atractivos turísticos naturales o culturales son generalmente considerados recursos colectivos que pertenecen a la comunidad, donde los ejidatarios y comuneros ejercen control, gestión y aprovechamiento.

Es así como el turismo rural cultural enfatiza en una mejor participación de los actores locales en las diferentes fases de elaboración de las iniciativas turísticas, en un mayor control sobre los recursos y en una repartición equitativa de los beneficios, entre otros objetivos mediante la toma de decisiones consensadas a nivel comunitario (Campbell, 1999; Stronza & Gordillo, 2008). Esta modalidad busca que el capital generado por las familias que trabajan en la actividad turística se distribuya en la comunidad, con base en formas de organización que posibiliten la integración de sus miembros a los beneficios que les aporta (Zizumbo Villarreal, 2013).

La propuesta de Ostrom (1990) constituye una significativa aportación a la búsqueda de alternativas que permitan conservar la diversidad, a la vez contribuir al desarrollo de las comunidades indígenas y campesinas que dependen de los sistemas y recursos naturales. Su obra tiene especial importancia en un país megadiverso como México, donde gran parte de su riqueza se asienta en territorios de este tipo, tradicionalmente marginadas y empobrecidos (López-Martínez & Espeso-Molinero, 2024).

Diversas comunidades rurales implementan iniciativas relacionadas con esta actividad y buscan promover el arribo de visitantes aprovechando sus recursos, ya sean naturales o culturales. Por ello, ha sido necesario promover un turismo sustentable, como nuevo sistema de gestión desde un enfoque socioeconómico y ambiental (Campos Herrero et al., 2022), que priorice la protección al medio ambiente.

Con base en ello, la implementación del turismo en entornos rurales representa una alternativa posible y atractiva como estrategia de desarrollo local, al disponer de recursos naturales que pueden aprovecharse, pero sin llegar a la sobreexplotación o propiciar el deterioro del entorno. De esta forma, se realzan las actividades tradicionales del territorio, al mismo tiempo que se integra a la comunidad rural asignándoles diversos roles en los emprendimientos (Noa Dailén & González, 2023).

3. Metodología

El estudio en que se basa este artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo que implicó una investigación documental para contextualizar los procesos organizativos de las comunidades mediante la revisión de informes institucionales, normatividad ambiental, proyectos de turismo comunitario y estudios previos sobre acción colectiva en territorios rurales. La perspectiva cualitativa busca generar descripciones profundas

de fenómenos sociales, priorizando la riqueza y la calidad de la información para comprender los significados que las personas atribuyen a sus experiencias y a su realidad social (Taylor et al., 2016).

Con base en los principales supuestos de la Acción colectiva y del turismo rural se construyeron tres categorías analíticas:

1. **Formas de organización**, referidas a los colectivos de mujeres que unen esfuerzos para alcanzar metas comunes, evidenciando su creciente presencia en proyectos productivos con financiamiento público, programas de inserción laboral y emprendimientos propios vinculados al turismo (Estrada, 2024).
2. **Participación de las mujeres en proyectos turísticos**, donde la cohesión social en torno a un objetivo compartido impulsa procesos de autogestión. De esta manera, la comunidad asume un rol protagónico en la planificación, operación y supervisión de los proyectos, fortaleciendo prácticas democráticas, participación y cooperación (Bravo et al., 2021).
3. **Sustentabilidad**, concebida como la búsqueda de un desarrollo que combine la mejora económica local con la conservación del territorio y sus expresiones socioculturales (Vera Díaz, 2020).

A fin de obtener la información necesaria para atender los propósitos de la investigación, se realizó observación directa y se efectuaron entrevistas semiestructuradas, como se explica más adelante, para documentar procesos organizativos, percepciones y acciones colectivas desarrolladas por mujeres en torno al turismo rural en sus respectivas comunidades.

Por tal fin el proceso empírico inició contactando a la lideresa comunitaria, quien facilitó el acceso a otras mujeres que han desempeñado un papel central en la organización local. Así se conformó un grupo con 20 integrantes; la decisión de trabajar exclusivamente con ellas respondió a los siguientes criterios vinculados con las categorías de análisis:

Su participación en proyectos de turismo rural; liderazgo formal o informal en acciones orientadas a la conservación; conocimiento profundo del territorio y de las dinámicas comunitarias e involucramiento directo en la toma de decisiones de los grupos de trabajo. Esta selección brindó la posibilidad de recabar elementos que facilitaron comprender la organización comunitaria, las formas de participación femenina y las prácticas de sustentabilidad en esas comunidades.

Por ello el muestreo utilizado fue de tipo intencional por criterio, que implica la selección deliberada de personas que cumplen características específicas y directamente relacionadas con el interés de la investigación. En este caso todas las participantes han desempeñado un papel central en la organización comunitaria, impulsando acciones orientadas a la conservación de los recursos naturales y culturales mediante el turismo rural.

Este tipo de muestreo es común en estudios de corte cualitativo que buscan profundidad analítica más que representatividad estadística, porque permite trabajar con informantes con conocimientos y experiencias relevantes para el estudio (Patton, 2015). Por tanto, la intervención constante de las mujeres en actividades organizativas, de capacitación y de gestión social, justificó plenamente su inclusión en el estudio.

La definición de las tres categorías de análisis permitió centrarse en abordar cómo las mujeres han logrado insertarse en los procesos de turismo rural. Para concretar el acercamiento con ellas se realizó trabajo de campo programado en visitas periódicas entre agosto y diciembre de 2024, durante las cuales se recorrieron las comunidades de San Agustín de las Palmas, San Juan Xoconusco, Cabecera de Indígenas, Batán Chico, Batán Grande, San Lucas Texcaltitlán y San Antonio de la Laguna, en Donato Guerra, Estado de México.

Para capturar sus perspectivas se realizaron entrevistas semiestructuradas que son ampliamente reconocidas en la investigación cualitativa; observaron un formato flexible orientado por una guía temática que correspondió a las categorías (formas de organización, participación de las mujeres en proyectos turísticos y sustentabilidad). Estos instrumentos son flexibles para que las entrevistadas expresen en sus propias palabras sus vivencias, percepciones y reflexiones, lo cual favorece que aparezcan elementos no anticipados por los investigadores (da Silva & Menezes, 2023; Ruslin et al., 2022).

Como complemento a las entrevistas se empleó observación directa durante algunas actividades que desarrollaban relacionadas al turismo y a su vida cotidiana. Mediante esta técnica el investigador puede captar no sólo aquello que las personas dicen, sino lo que hacen -como sus rutinas, relaciones, dinámicas sociales y ambientales-, aportando una dimensión empírica que facilita contrastar declaraciones con prácticas reales y enriquecer la comprensión del contexto (Surawy-Stepney et al., 2023). En su conjunto, estas técnicas fortalecieron los hallazgos, porque brindaron una visión más completa sobre su colaboración en el turismo rural de sus comunidades.

3.1. Siete comunidades; un contexto compartido

Debido a su localización geográfica y al relieve, el tipo de clima en el municipio de Donato Guerra es predominante templado subhúmedo; la temperatura promedio es de 22° C y máxima de 28° C especialmente en los meses de abril a junio, mientras que de diciembre a enero la mínima es de 16° C. Cabe destacar la existencia de microclimas en el territorio municipal (Coordinación General de Protección Civil del Estado de México [CGPCEM], 2020).

Las comunidades estudiadas se ubican en la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca, un territorio afectado por procesos crecientes de deforestación y cambio de uso de suelo (Izquierdo et al., 2018). Estas alteraciones han modificado significativamente el paisaje y reducido zonas boscosas, lo que amenaza la conservación de la reserva. Frente a ello, las mujeres han impulsado el turismo rural como una alternativa económica y una vía para mejorar su bienestar mediante la preservación del entorno natural y cultural (Salazar, 2020).

En esta región predominan formas de organización social basadas en cooperativas femeninas sociales y solidarias, varias de las cuales tienen al turismo rural como actividad central (López et al., 2013; Sánchez et al., 2019; Vallejo & Rodríguez, 2020). Aunque existe un consenso sobre la importancia de conservar la reserva y su patrimonio, son pocas las organizaciones con un enfoque explícito hacia la conservación; sin embargo, las mujeres han logrado mayor representatividad y liderazgo en estos procesos (Rosillo & Díaz, 2015).

San Agustín de las Palmas cuenta con 4,590 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2015) y un ejido de 696.55 hectáreas con 138 ejidatarios (Desarrollo Territorial, 2023). Ante la falta de empleos formales, un grupo de mujeres identificó en el turismo rural una alternativa económica mediante proyectos colectivos comunitarios (Ramírez Meda, 2024). En esta comunidad, el desarrollo local se expresa en las decisiones sobre el uso de los recursos naturales y en la participación en actividades productivas o turísticas que generan pequeños emprendimientos, donde destaca el rol femenino.

San Juan Xoconusco, con 3,372 habitantes -15 % hablantes de mazahua-, se localiza a 2,061 m s. n. m. y presenta un clima cálido gran parte del año (Méjico PueblosAmerica, 2024). La comunidad ha aprovechado su entorno para impulsar el turismo rural a través del senderismo, rutas ciclistas y talleres artesanales, además de encontrarse dentro de la zona de hibernación de la mariposa monarca.

Cabecera de Indígenas Primer Cuartel tiene 2,104 habitantes y se ubica a 2,240 m s. n. m. con clima templado (Méjico PueblosAmerica, 2024). Su oferta turística se centra en excursiones y actividades al aire libre en diversos cerros del área.

Las comunidades de Batán Chico y Batán Grande, con 587 y 303 habitantes respectivamente, se localizan a 2,440 m s. n. m. (Méjico PueblosAmerica, 2024). Ambas promueven actividades de senderismo, rutas ciclistas y talleres de artesanía y gastronomía.

San Lucas Texcaltitlán, con 1,034 habitantes -39 % hablantes de mazahua-, se encuentra a 2,107 m s. n. m. (Méjico PueblosAmerica, 2024). Las actividades turísticas incluyen talleres gastronómicos, recorridos sobre prácticas agrícolas tradicionales y senderismo hacia la cascada El Chupadero.

Finalmente, San Antonio de la Laguna tiene 1,922 habitantes, de los cuales cerca del 80 % habla mazahua. Está ubicada a 2,478 m s. n. m. (Méjico PueblosAmerica, 2024). La comunidad ha centrado sus esfuerzos en rescatar su patrimonio cultural mediante talleres y la interacción con los visitantes en actividades cotidianas como sembrar, cosechar y cocinar.

4. Resultados

Los testimonios recabados a partir de las categorías de análisis y de la observación directa, los resultados se estructuraron en dos grupos principales: 1) Organización comunitaria-acción colectiva y 2) Autogestión-fortalecimiento organizativo.

En atención a la solicitud de anonimato de los participantes, sus testimonios se citan utilizando el código E (entrevistada), seguido de un número correlativo y el año de realización de la entrevista (Ejemplo: E7, 2024). Es importante señalar que, aun cuando la base del análisis para redactar las ideas generales se construyó a partir de los 20 testimonios, solo se presentan textualmente las citas más ilustrativas o representativas para ejemplificar ciertas ideas y dar soporte a los hallazgos centrales de la investigación. Por esta razón, la numeración de las referencias (E1, E2, E3, etc.) no es continua en la sección de resultados y tampoco aparecen todas.

4.1. Organización comunitaria-acción colectiva

La participación de las mujeres es un elemento central que ha mantenido la organización, la continuidad y la innovación en los proyectos turísticos. Pese a los problemas que han enfrentado, 14 de las 40 integrantes iniciales permanecen activas en labores clave como talleres, ferias artesanales, cursos de economía circular, contabilidad, emprendimiento, administración y sustentabilidad.

Su colaboración activa revela un liderazgo comunitario basado en la responsabilidad hacia el territorio y la transmisión de conocimientos. Su enfoque se alinea con perspectivas que entienden al turismo rural no solo como una actividad económica, sino como una plataforma de educación, conservación y fortalecimiento sociocultural (Salazar, 2012; Saarinen, 2014). Una participante afirmó lo siguiente, reflejando su intención de vincular el turismo con la educación ambiental y su negativa a un turismo masivo: “Queremos que conozcan y respeten el bosque, no que vengan en bola” (E7, 2024).

Varias entrevistadas señalaron que la falta de respaldo municipal ha limitado el desarrollo de los proyectos turísticos. Una de ellas expresó: “El municipio no nos apoya, tenemos que buscar todo por fuera, aunque tengamos proyectos listos” (E2, 2024).

Su testimonio coincide con el de otras informantes, quienes relacionan la suspensión o estancamiento de iniciativas de turismo rural con el desinterés de la administración municipal reelecta para el periodo 2025–2028. Esta situación generó incertidumbre y ha frenado la formalización de sus proyectos. En términos analíticos, esta evidencia sustenta la categoría abandono institucional, consistente con lo que Briedenhann y Wickens (2004) documentan respecto a la forma en que la ausencia de políticas públicas continuas limita el desarrollo de territorios rurales.

Los procesos organizativos han evolucionado de pequeños emprendimientos informales a estructuras cooperativas más sólidas y con mayor cohesión interna. Las entrevistadas relatan que, pese al contexto adverso, mantienen una forma de resiliencia basada en el conocimiento local, la autogestión y el trabajo colectivo.

Este proceso reafirma que la acción colectiva ha sido fundamental para mantener y adaptar los proyectos turísticos. Si bien las iniciativas no han desaparecido, han adoptado formas a menor escala, pero consistentes, como rutas de senderismo, rutas ciclistas, ferias artesanales y actividades ambientales, las cuales funcionan como estrategias de subsistencia y han sido propuestas “desde abajo”. Durante las entrevistas un tema relevante que se identificó respecto a las comunidades de San Agustín de las Palmas, San Juan Xoconusco, Cabecera de Indígenas, Batán Chico, Batán Grande, San Lucas Texcaltitlán y San Antonio de la Laguna, es que enfrentan un contexto adverso marcado por el avance del crimen organizado y la ausencia de apoyo gubernamental.

A pesar de que aludieron a esta problemática y de reconocer su efectivo negativo no solo en el turismo, sino en otros aspectos de su vida cotidiana, fueron renuentes a brindar mayor información al respecto.

4.2. Autogestión-fortalecimiento organizativo

Frente a la falta de apoyo institucional, las comunidades han impulsado procesos de autogestión que fortalecen su organización interna. Dos participantes coincidieron en

sus esfuerzos para compensar la falta de acompañamiento oficial o a destiempo: "Si no lo hacemos nosotras, nadie lo va a hacer, por eso buscamos alianzas" (E5, 2024). "Primero nos paramos solas, luego ya llegó el programa" (E4, 2024).

Estos testimonios muestran que la falta de asistencia municipal ha detonado mecanismos de cooperación interna y búsqueda de apoyos externos que se tradujeron en el acceso a programas como Mujeres Moviendo México, el cual fortaleció sus capacidades técnicas y organizativas.

Tal proceso se vincula al empoderamiento organizativo, que implica toma de decisiones, liderazgo y adquisición de habilidades. Investigaciones sobre turismo comunitario subrayan que este tipo de empoderamiento surge principalmente de la organización social preexistente (Scheyvens, 1999), coincidiendo con los hallazgos de esta investigación.

Es de resaltar que pese a la ausencia de promoción municipal y del estancamiento parcial de proyectos, las mujeres siguen operando mediante estrategias como el uso de redes sociales y contactos directos que han ido consolidando. En sus páginas "Experiencias Malatepec" y "Atezzi Donato Guerra", ofrecen recorridos de senderismo, rutas ciclistas, talleres artesanales, alimentos del campo y experiencias de vida rural. Una de ellas mencionó: "Tenemos que movernos por Facebook; con quien nos escriba armamos la experiencia" (E3, 2024).

Esta evidencia muestra que han transitado hacia un modelo de turismo semiinformal, orientado a grupos pequeños, con énfasis en lo educativo y ambiental. Dicha práctica es consistente con lo que Ruiz-Ballesteros (2011) denomina turismo de bajo impacto, que prioriza el fortalecimiento comunitario y la conservación del entorno, no el crecimiento masivo. Esta dinámica demuestra una adaptación resiliente ante las limitaciones institucionales.

Las integrantes de las iniciativas han mantenido su organización interna mediante trabajo constante ("trabajo de escritorio") y de una amplia estrategia de capacitación y de diversificación turística, como lo explicó una de ellas: "Seguimos tomando cursos, aunque los debamos pagar nosotras, es la única manera de mejorar" (E6, 2024). Con ello se reconoce que, parte del fortalecimiento de sus capacidades proviene de cursos gubernamentales y privados -gestionados por ellas mismas- y que incorporan estos aprendizajes a sus proyectos turísticos.

Sus actividades las han diversificado mediante la creación de jardines polinizadores, diseño de rutas ciclistas y de senderos controlados, participación en ferias gastronómicas como la futura feria del quelite, experiencias agroecológicas, rescate de saberes tradicionales y actividades de educación ambiental. Estas acciones (algunas relacionadas con conocimientos adquiridos de generación en generación), también fortalecen sus capacidades y sus propósitos de sustentabilidad, ya que incorporan conservación, uso responsable del territorio y recuperación cultural.

Destaca el hecho de que, en todas las comunidades estudiadas, el turismo rural se concibe como una herramienta para la conservación de su territorio y la revitalización cultural, elemento sobre el cual se sienten orgullosas. Reconocieron que la protección de los bosques y de la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca no puede desligarse del cuidado comunitario: "Si no cuidamos nosotras el bosque, ¿entonces quién?" (E1, 2024).

Asimismo, se observaron y documentaron iniciativas como talleres de hierbas medicinales, juegos tradicionales, cocina ancestral, técnicas de cultivo y revitalización de

la lengua originaria. Estas acciones han posibilitado fortalecer el arraigo territorial y los vínculos intergeneracionales, articulando la categoría sustentabilidad con la conservación cultural. Como ya se observó en uno de los testimonios, no buscan atraer grandes flujos turísticos, sino promover prácticas que integren educación ambiental, identidad cultural y protección del territorio.

5. Conclusiones

El análisis demuestra que, cuando el turismo rural se impulsa mediante proyectos basados en la acción colectiva y liderados por mujeres, puede convertirse en una estrategia viable para el desarrollo sustentable, la conservación del patrimonio natural y cultural, además de fortalecer el tejido comunitario. Las experiencias de estas comunidades en Donato Guerra evidencian que la cooperación local, la conformación de emprendimientos colectivos y el trabajo organizado son factores clave para consolidar formas de autogestión que fortalecen las capacidades locales y favorecen procesos de organización social que perduran en el tiempo.

Los principios de la acción colectiva aportan elementos para entender cómo estas comunidades han logrado establecer mecanismos de cohesión social, asumir compromisos compartidos y construir reglas internas sin depender de un apoyo institucional constante. A pesar del abandono gubernamental, del avance del crimen organizado y de las limitadas oportunidades de financiamiento, las mujeres han podido sostener sus iniciativas mediante redes informales, alianzas interinstitucionales y estrategias semiformales de gestión. Esto refleja una transformación profunda en la estructura social local y en las formas de producción comunitaria orientadas a la conservación del territorio.

En tal contexto, el turismo rural adquiere un significado que va más allá de su dimensión económica: se convierte en un medio para revitalizar saberes tradicionales, preservar la biodiversidad, reforzar la identidad cultural y promover una visión integral del desarrollo que articula bienestar humano y conservación ambiental. Desde esa perspectiva, la sustentabilidad se consolida como un eje transversal donde la cooperación comunitaria posibilita prácticas de equilibrio entre economía, medio ambiente y cultura. En este proceso, la acción colectiva funciona como motor del turismo sustentable, al fortalecer la autogestión, la equidad y la cohesión social.

Si bien los proyectos turísticos no han desaparecido, se han transformado en prácticas que en ocasiones son invisibles para las autoridades, pero aun así se conservan gracias al cuidado, al mantenimiento y a la preservación del entorno, en que las mujeres han sido las protagonistas. Prueba de ello son la organización de ferias artesanales, el diseño de rutas de senderismo o ciclismo y la promoción de experiencias agroecológicas, que se han convertido en estrategias de subsistencia y apoyan los propósitos del desarrollo sustentable.

En este proceso, su liderazgo ha sido un factor determinante para la continuidad, adaptación e innovación de los proyectos turísticos. Más que beneficiarias del turismo rural, se han convertido en agentes de cambio (aunque no se conciban como tales), capaces de organizar colectivamente, gestionar recursos, consolidar emprendimientos, innovar en la oferta turística y fortalecer prácticas de conservación socioambiental.

Desde esta perspectiva, se reafirma que el turismo rural no solo genera ingresos, sino que contribuye a redefinir roles sociales, favoreciendo espacios tanto de empoderamiento como de reconfiguración comunitaria.

No obstante, es necesario reconocer que el fortalecimiento de estas iniciativas enfrenta limitaciones estructurales vinculadas a desigualdades de género, burocracias institucionales, falta de financiamiento adecuado y débil articulación entre autoridades y las comunidades. Ante ello se torna necesario el diseño e implementación de políticas públicas que tomen en cuenta el territorio, que sean formadas colaborativamente con los actores locales, reconociendo y potenciando su trabajo comunitario.

La experiencia analizada demuestra que los proyectos turísticos con las características descritas pueden volverse modelos replicables para otras regiones rurales, siempre que se asuma una perspectiva sustentable basada en la acción colectiva. Esto implica comprender el turismo como un proceso social que se fortalece mediante consensos comunitarios, autonomía organizativa y distribución equitativa de beneficios. Bajo tal contexto, dicha modalidad puede consolidarse como una alternativa para generar o seguir representando condiciones dignas de vida.

Referencias

- Arcodia, C., & Whitford, M. (2007). Festival attendance and the development of social capital. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(2), 1-18.
- Black, N. (2016). Festival connections: How consistent and innovative connections enable small-scale rural festivals to contribute to socially sustainable communities. *International Journal of Event and Festival Management*, 7(3), 172-187.
- Bravo, L., Plaza, N., & Medina, Z. (2021). Turismo comunitario en Ecuador: Apuntes en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 265-277. <https://doi.org/10.31876/rcc.v27i1.35312>
- Brownett, T., & Evans, O. (2020). Finding common ground: The conception of community arts festivals as spaces for placemaking. *Health & Place*, 61, 102254.
- Cáceres-Feria, R., & Ruiz-Ballesteros, E. (2017). Forasteros residentes y turismo de base local. *Gazeta de Antropología*, 33(1), 1-16.
- Campbell, L. (1999). Ecotourism in rural developing communities. *Annals of Tourism Research*, 26, 534-553.
- Campos Herrero, C., Laso, J., Cristóbal, J., Fullana-i-Palmer, P., Albertí, J., Fullana, M., Herrero, Á., Margallo, M., & Aldaco, R. (2022). Tourism under a life cycle thinking approach. *Science of the Total Environment*, 845, 157261.
- Cárdenas, J. C., et al. (2003). Métodos experimentales y participativos para el análisis de la acción colectiva. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (50), 63-96.
- Cayuela, S. (2013). Estrategias de supervivencia y modo de vida. *Gazeta de Antropología*, 29(1).
- Coordinación General de Protección Civil del Estado de México. (2020). *Atlas de riesgos Donato Guerra*. https://rmgir.proyectomesoamerica.org/AtlasMunPDF/2020/15032_DONATO_GUERRA_2020.PDF

- Coria, E., Marín, A., & Castro, J. (2023). La subordinación de las mujeres en el turismo rural. *Asparkía*, (42), 289-309. <https://doi.org/10.6035/asparkia.6588>
- da Silva, R. A., & Menezes, J. d. A. (2023). Participant observation, workshops and semi-structured interviews: participatory research with young people from the countryside of Pernambuco, Brazil. *Qualitative Research Journal*, 11(28), 688-709. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2023.v.11.n.28.578>
- Desarrollo Territorial. (2023). *Padrón e Historial de Núcleos Agrarios*. <https://phina.ran.gob.mx/index.php>
- Estrada, R. (2024). *Turismo sustentable y género* [Tesis doctoral]. UAEMex.
- Fierro Leyva, M. (2023). Áreas de oportunidad [UNAM-AMECIDER].
- Giovannetti, G., et al. (2021). Rights, Commons, and Social Capital. *Sustainability*, 13(21), 12161.
- Globaltv. (2024). *Esquema de acción colectiva*. https://unamglobal.unam.mx/global_tv/esquema-de-accion-colectiva-alternativa-de-desarrollo-en-comunidades/
- Glover, T. D., & Hemingway, J. L. (2005). Locating leisure in the social capital literature. *Journal of Leisure Research*, 37(4), 387-401.
- González Domínguez, I., et al. (2022). Gestión del turismo rural comunitario. *Cuadernos de Turismo*, (50), 71-96.
- Grashuis, J., & Dary, S. K. (2021). Design principles of common property institutions. *International Journal of the Commons*, 15(1), 50-62.
- INEGI. (2015). *Encuesta Intercensal*. <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>
- Izquierdo, N., Sáenz, C., & García, E. (2018). Migración de la mariposa monarca. *Milenaria. Ciencia y Arte*, 8(13), 22-25.
- Kieffer, M. (2018). Turismo rural comunitario y organización colectiva. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(2), 429-441.
- López, J., et al. (2013). Instituciones locales y procesos organizativos. *Estudios Sociales*, 21(41), 67-93.
- López-Martínez, G., & Espeso-Molinero, P. (2024). Acción colectiva y crisis rural. *Gaceta de Antropología*, 40(2), 08.
- Lugo-Morin, D. R. (2010). *La acción colectiva rural* [Tesis doctoral]. Colegio de Postgraduados.
- Lugo-Morin, D. R. (2013). La acción colectiva rural. *Revista de Estudios Sociales*, (47), 157-168.
- Mair, J., & Duffy, M. (2020). The role of festival networks. En *The Routledge Handbook of Festivals*. Springer.
- Méjico PueblosAmerica. (2024). *Various entries*.
- Monterrubio, J. C., et al. (2011). Turismo y cambios sociales. *Cuadernos de Turismo*, (28), 171-189.
- Morelos Ramírez, V., & Kieffer, M. (2022). Organización social para el turismo alternativo. *Dimensiones Turísticas*, 6(11), 59-80.
- Moyano, E. (2008). Capital social y acción colectiva. *Revista Española de Sociología*, (10), 15-37.
- Noa Dailén, G., & González, K. (2023). Gestión del turismo rural. *Salud, Ciencia y Tecnología*.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press.

- Osorio González, R., et al. (2024). Turismo rural en México. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(1), 43-55.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1999). *Self-governance and forest resources*. Center for International Forestry Research.
- Ostrom, E. (2007). The meaning of social capital. En *Handbook of Social Capital*. Oxford University Press.
- Ostrom, E., & Ahn, T. K. (2003). Social capital and collective action. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 155-233.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4.^a ed.). SAGE Publications.
- Ramírez Meda, A. (2024). Inclusión y empoderamiento de mujeres rurales. *La Ventana*, 7(59), 356-387.
- Rebatta Nieto, J. L. (2025). El legado de Ostrom. *Revista IECOS*, 26(2).
- Requier-Desjardins, D. (2005). Agroindustria rural. *Perspectivas Rurales*, (17-18), 13-24.
- Rosales Paredes, I. (2021). *Turismo alternativo y acción colectiva* [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma Chapingo.
- Rosillo, C., & Díaz, B. (2015). Participación de mujeres en cooperativas. *Cayapa*, 15(30), 31-48.
- Ruiz-Ballesteros, E. (2012). La vigencia de la comunidad. *Chungara. Revista de Antropología Chilena*, 44(3), 419-433.
- Ruiz-Ballesteros, E. (2015). Turismo de base local. *Revista Andaluza de Antropología*, (8), 19-44.
- Ruslin, R., Mashuri, S., Sarib, M., Alhabysi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 12(1), 22-29. <https://doi.org/10.9790/7388-1201052229>
- Salazar, M. (2020). *Deforestación y minería*. <https://es.mongabay.com>
- Sánchez, I., et al. (2019). Organización y empoderamiento. *Sociedad y Ambiente*, (19), 217-239.
- Sánchez Pincay, M. F. (2024). Gobernanza local comunitaria. *Ciencia Latina*, 8(5), 8820-8827.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and empowerment. *Tourism Management*, 20(2), 245-249.
- Soares, D., & Hatch Kuri, G. (2023). Participación social en la gestión hídrica. *Revista de El Colegio de San Luis*, 13(24), 1-26.
- Stronza, A., & Gordillo, J. (2008). Community views of ecotourism. *Annals of Tourism Research*, 35, 448-468.
- Surawy-Stepney, N., Provost, F., Bhangu, S., & Caduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods: Part 2. *Perspectives in Clinical Research*, 14(2), 95-99. https://doi.org/10.4103/picr.picr_37_23
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to qualitative research methods*. Wiley.
- Valdés, X., Godoy, C. G., & Mendoza, A. (2017). Acción colectiva y resistencia: Asalariadas agrícolas en Chile frente a la precarización laboral. *Izquierdas*, (35), 167-198. <https://doi.org/10.4067/S0718-50492017000400167>
- Vallejo, J., & Rodríguez, J. C. (2020). Bienes comunes y conservación. *Polis*, 19(57), 115-137.

- Vera Díaz, O. G. (2020). La sustentabilidad y el turismo rural. En *Las diferentes caras del turismo rural en Iberoamérica* (pp. 36-63). Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Víquez Mora, A. (2022). Acción colectiva en Costa Rica. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 48, 310-347.
- Zizumbo Villarreal, L. (2013). *Las paradojas del desarrollo local y del turismo*. UAEM-Porrúa.