

**TURISMO DE BASE COMUNITARIA Y
EMPRESAS DE BASE COMUNITARIA
TURÍSTICAS EN OAXACA, MÉXICO**

María José Fernández Aldecua

Per citar o enllaçar aquest document:
Para citar o enlazar este documento:
Use this url to cite or link to this publication:
<http://hdl.handle.net/10803/670277>



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.ca>

Aquesta obra està subjecta a una llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial licence



Universitat de Girona

TESIS DOCTORAL

**TURISMO DE BASE COMUNITARIA
Y EMPRENDIMIENTO INDÍGENA.**

EL PAPEL DE LA GOBERNANZA TRADICIONAL EN LA GESTIÓN
DE EMPRESAS DE BASE COMUNITARIA TURÍSTICAS EN
OAXACA, MÉXICO

María José Fernández Aldecua

2019



Universitat de Girona

TESIS DOCTORAL

**TURISMO DE BASE COMUNITARIA
Y EMPRENDIMIENTO INDÍGENA.**

EL PAPEL DE LA GOBERNANZA TRADICIONAL EN LA GESTIÓN
DE EMPRESAS DE BASE COMUNITARIA TURÍSTICAS EN
OAXACA, MÉXICO

María José Fernández Aldecua

2019

Programa de Doctorat Interuniversitari en Turisme

Dirigida por:

Dr. Jaume Oscar Guia Julvé

Dr. Tomislav Rimac

Memoria presentada para optar al título de Doctora por la
Universidad de Girona

CONTRIBUCIONES DERIVADAS DE LA TESIS

Publicaciones derivadas de la tesis:

Fernández-Aldecua, M.J., Rimac, T., and Guia-Julvé, J. (20__). Toward a community-based tourism theory: Community-driven governance and community-based entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*. Under review.

Fernández Aldecua, M.J. (20__). Turismo de Base Comunitaria como gobernanza y emprendimiento social. *El Periplo Sustentable*. En revisión.

Fernández Aldecua, M.J. y Mendoza Ontiveros, M.M. (2014). Empresas de base comunitaria en México: entre la participación democrática y la gobernanza por usos y costumbres. ¿Modernidad o tradición? (*Periferias, fronteras y diálogos, Actas del XIII Congreso de Antropología de la Federación de Asociaciones de Antropología del Estado Español* (p. 2581-2608). 2–5 de septiembre de 2014, Tarragona, España.

Fernández Aldecua, M. J.; Castillejos López, B. y Ramírez Luna, J. A. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico de la gestión empresarial. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1), 203-224.

Fernández Aldecua, M. J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo?, *El Periplo Sustentable*, (20), 61-104.

Participación en congresos internacionales y jornadas:

Fernández Aldecua, M. J. (2018). Gobernanza tradicional en tres empresas comunitarias de Oaxaca. Un enfoque desde la antropología económica. *Seminario Permanente: Turismo, globalización y sociedades locales*. CINVESTAV, CIESAS, UADY, 27 de abril de 2018, Mérida, Yucatán, México.

Fernández Aldecua, M. J. (2017). Aportes a la construcción de una teoría del turismo de base comunitaria. *1ª. Jornada de Turismo*, Universidad del Mar, 24 de mayo de 2017, Huatulco, Oaxaca, México.

Fernández Aldecua, M. J. (2017). Turismo de base comunitaria como gobernanza y emprendimiento social. Hacia la dimensión ética. *4º. Congreso de Turismo Rural*. UADY, Mérida, Yucatán, México.

Fernández-Aldecua, M.J. and Rimac, T. (2016). An economic anthropologist approach to study of institutionalization of traditional community governance practices within three indigenous community based tourism enterprises in Oaxaca, Mexico. *6th. Latinamerican and European Meeting on Organization Studies (LAEMOS)*. April 6-9, 2016. Viña del Mar, Chile.

Fernández-Aldecua, M.J. (2015). Hacia una ética del turismo de base comunitaria: misión y valor social. *1er. Simposio Internacional de Turismo Alternativo*. 3-6 de noviembre de 2015. José Ma. Morelos, Quintana Roo, México

A mi familia:

Paloma Sheherezade Martínez Fernández

María de la Nieves Aldecua Pech

Nazario Azamar González

Por todos los atardeceres que no vimos juntos

Por las horas de vida que no pude compartir con ustedes

Gracias por el tiempo cedido para hacer esta investigación

Fueron siempre mi gran impulso para continuar y terminar

Tienen todo mi amor y gratitud para siempre

¡Los amo!

AGRADECIMIENTOS

A los habitantes de las comunidades de Oaxaca, que me cedieron parte de su tiempo y sabiduría:

*Barra de la Cruz
La Ventanilla
Pueblos Mancomunados*

*Gente sencilla y generosa. Gente que sabe vivir.
Gracias a ustedes, por todo lo que me dieron y me enseñaron.
Guardo la esperanza de que, con su sabiduría milenaria, sabrán sostenerse
como c o m u n i d a d e s.*

A mis directores de tesis:

Dr. Jaume Oscar Guia Julvé y Dr. Tomislav Rimac

*por mostrarme, cada uno a su modo, que también en la investigación científica
se hace comunidad.*

*Que además del conocimiento, también se comparten vínculos de cooperación
y se regala aliento solidario.*

¡Gracias a ambos!

ABREVIATURAS

AC	Agencia comunitaria
AGC	Asamblea general de ciudadanos
CLR	Cooperativa Lagarto Real
CNDPI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CSELV	Cooperativa Servicios Ecoturísticos La Ventanilla
EBC	Emprendimiento de base comunitaria
EBC	Empresa de base comunitaria
EMES	Emergence of Social Enterprise
ESS	Economía social y solidaria
FEPTCE	Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador
GDC	Gobernanza dirigida por la comunidad
IEEDS	Instituto Estatal de Ecología y Desarrollo Sustentable
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
PDR	Plan de desarrollo regional
PM	Pueblos Mancomunados
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
RSE	Responsabilidad social empresarial
SPR de RL	Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada
SSS	Sociedad de Solidaridad Social
TBC	Turismo de base comunitaria
TCS	Teoría del campo social
TF	Teoría fundamentada
U&C	Usos y costumbres

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura a Relación conceptual de los principales constructos teóricos del problema de investigación	24
Figura b Esquematización del método de la Teoría Fundamentada aplicado en esta investigación de tesis de doctorado.....	30
Figura 1.1. Tres dimensiones de la sostenibilidad.....	38
Figura 1.2. Modelo de la sostenibilidad social	42
Figura 1.3. Relación valores pro-sociales y acción colectiva.....	43
Figura 2.1. Empresas sociales como modalidad de emprendimiento social.....	88
Figura 2.2. Retroalimentación entre identidad cultural y emprendimiento social	93
Figura 3.1. Campo comunitario como generador de agencia comunitaria.....	123
Figura 3.2. Relación entre estructura, cultura y agencia	130
Figura 3.3. Estructura teórico conceptual de la tesis doctoral	140
Figura 4.1. Municipios con 40% o más de población en hogares indígenas.....	146
Figura 4.2. Situación geográfica del estado de Oaxaca	147
Figura 4.3. Regiones del estado de Oaxaca	147
Figura 4.4. Ubicación de la comunidad Barra de la Cruz, Región Costa	148
Figura 4.5. Ubicación de la comunidad La Ventanilla en Oaxaca.....	149
Figura 4.6. Ubicación de la comunidad La Ventanilla en municipio.....	150
Figura 4.7. Localización geográfica del Distrito de Ixtlán, donde se ubican los Pueblos Mancomunados.....	151
Figura 4.8. Ubicación geográfica de las seis comunidades que constituyen los Pueblos Mancomunados, Ixtlán, Oaxaca	151
Figura 4.9. Categorías administrativas de las localidades que constituyen un municipio.....	153
Figura 4.10. Elementos materialmente estratégicos del comunalismo	158
Figura 4.11. Sitio Ramsar 1821 y su distancia con Barra de la Cruz y B. de Huatulco.....	170
Figura 4.12. Estructura de gobierno del Mancomún.....	189
Figura 5.1. Estructura organizativa de la EBC de Barra de la Cruz “Restaurante Comunitario”.....	219
Figura 5.2. Paralelismo entre gobernanza interna de la CLR y la gobernanza tradicional por U&C en La Ventanilla.....	233
Figura 5.3. Proceso de “escalafón” en toma de decisiones de la EBC Expediciones Sierra Norte de los PM.....	235
Figura 5.4. Evolución del modelo de TBC / GDC en los casos estudiados.....	266

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Procesos y resultados diferentes niveles de empoderamiento	54
Tabla 1.2. Definiciones de gobernanza	56
Tabla 2.1. Indicadores que caracterizan a las empresas sociales.....	89
Tabla 2.2. Emprendimiento indígena en América (Sector turismo).....	102
Tabla 3.1. Conceptos de comunidad y sociedad en Tönnies y Weber	113
Tabla 3.2. Siete elementos clave de la comunidad (Selznick, 1994).....	115
Tabla 4.1. Categorías administrativas dentro de la estructura municipal de las comunidades indígenas estudiadas	154
Tabla 5.1. Acontecimientos históricos más importantes en el proceso de creación de las empresas de base comunitaria (EBC) ecoturísticas de los PM	216
Tabla 5.2. Número de socios y colaboradores en las cooperativas ecoturísticas de La Ventanilla (2015)	227
Tabla 5.3. Tipos y cantidad de cargos internos en las EBC ecoturísticas estudiadas	238
Tabla 5.4. Relación GDC y TBC (Comparación de los casos estudiados, 2018).....	265
Tabla 5.5. Escenarios del TBC tomando como indicadores la GDC, la EBC, la gestión de recursos y la generación de valor social	270

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 4.1. Tortuga regresando al mar después de desovar, Barra de la Cruz.....	172
Imagen 4.2. Niños jugando en el estero y personas pescando en la desembocadura del Río Chacalapa.....	173
Imagen 4.3. Aspecto de la playa La Ventanilla.....	181
Imagen 4.4. Embarcadero de la Cooperativa Lagarto Real, La Ventanilla	182
Imagen 5.1. Vista del Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz en 2017.....	197
Imagen 5.2. Aspecto de la playa y estero desde el Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz.....	200
Imagen 5.3. Panorama de la playa desde una colina donde se construía una nueva palapa para albergar al Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz.....	202
Imagen 5.4. Aspecto de la palapa que se construía para albergar al Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz, después de que es incendiado	203
Imagen 5.5. Guías de la Coop. Lagarto Real en recorrido por la laguna	204
Imagen 5.6. Guía de la CSELV y turistas.....	206
Imagen 5.7. Atardecer con vista a La Ventanilla	207
Imagen 5.8. Vista aérea de una parte de la comunidad de La Ventanilla	208
Imagen 5.9. Portal del sitio WEB de Expediciones Sierra Norte.....	214
Imagen 5.10. Turista surfista y habitante local en Barra de la Cruz.....	224
Imagen 5.11. Socios de Cooperativa Lagarto Real en módulo de recepción	229
Imagen 5.12. Portada de una revista con el nombre de la Coop. Lagarto Real.....	247
Imagen 5.13. Comunero de Benito Juárez, campesino, prestador de servicios turísticos, padre, esposo y libre pensador	253

Imagen 5.14. Nube de palabras a partir de entrevistas y documentos	271
Imagen 5.15. Nube de palabras a partir de entrevistas	272
Imagen 5.16. Relación entre los nodos “EBC” y “AC” en entrevistas	274
Imagen 5.17. Relación entre los nodos más importantes del marco teórico conceptual de esta investigación.....	274

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	7
ABREVIATURAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	11
Resumen.....	17
Abstract	18
Resum.....	19
INTRODUCCIÓN	20
Preguntas generales de la investigación	24
Objetivo general de la tesis.....	24
Hipótesis de trabajo	25
Método y técnicas del trabajo de campo.....	25
Contenido de los capítulos de la tesis.....	33
CAPÍTULO 1. DESARROLLO SOSTENIBLE Y TURISMO DE BASE COMUNITARIA	36
1.1. LA DIMENSIÓN SOCIAL DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	36
1.1.1. Las tres dimensiones del desarrollo sostenible.....	38
1.1.2. Complejidad y naturaleza sistémica de la sostenibilidad social.....	40
1.1.3. Análisis del modelo de sostenibilidad social	43
1.2. GOBERNANZA.....	55
1.2.1. ¿Qué se entiende por gobernanza?	55
1.2.2. Gobernanza dirigida por la comunidad (GDC)	58
1.2.3. Hacia un enfoque contingente y plural de las gobernanzas	60
1.3. TURISMO DE BASE COMUNITARIA (TBC)	62
1.3.1. La esencia del concepto Turismo de Base Comunitaria	64
1.3.2. La no equivalencia del TBC con modalidades de turismo alternativo	66
1.3.3. El TBC como una forma de gobernanza dirigida por la comunidad	66
1.3.4. Análisis de definiciones de TBC predominantes en la literatura.....	68
1.3.5. Algunos estudios empíricos de TBC	70
1.3.6. La discusión en torno al TBC y su potencial contestatario.....	72
1.3.7. Hacia una definición de TBC.....	74
CAPÍTULO 2. EL TURISMO DE BASE COMUNITARIA COMO EMPRENDIMIENTO INDÍGENA	76
2.1. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	76
2.1.1. ¿Qué es emprendimiento?.....	77

2.1.2. ¿Qué implica el adjetivo “social” del emprendimiento social? El valor social.....	78
2.1.3. Antecedentes históricos del emprendimiento social.....	80
2.1.4. Escuelas o enfoques del emprendimiento social.....	81
2.1.5. Tres tipos de emprendimiento social.....	84
2.2. LAS EMPRESAS SOCIALES.....	85
2.2.1. Las empresas sociales y su relación con otras organizaciones del sector social de la economía.....	85
2.2.2. Características distintivas de las empresas sociales.....	88
2.2.3. Definición de empresa social en esta investigación.....	90
2.3. LA EMPRESA DE BASE COMUNITARIA (EBC).....	90
2.3.1. La EBC como empresa social.....	90
2.3.2. La fuerte relación entre EBC, comunidad y cultura.....	92
2.3.3. Relación entre las EBC y el capital social.....	95
2.3.4. Definición de EBC en esta investigación.....	96
2.4. EL EMPRENDIMIENTO INDÍGENA.....	97
2.4.1. Definición de emprendimiento indígena.....	98
2.4.2. Emprendimiento indígena y GDC.....	98
2.4.3. Emprendimiento indígena... ¿Para qué?.....	99
2.4.4. Críticos del constructo EBC.....	100
2.4.5. Emprendimiento indígena y TBC en América Latina.....	102
CAPÍTULO 3. AGENCIA COMUNITARIA Y TEORÍA DEL CAMPO SOCIAL.....	111
3.1. EL CONCEPTO DE COMUNIDAD.....	111
3.1.1. Comunidad en Tönnies y Weber.....	112
3.1.2. La crítica de Selznick (1994) a Tönnies (1887).....	114
3.2. LA TEORÍA DEL CAMPO SOCIAL.....	121
3.2.1. El campo comunitario y la agencia comunitaria.....	121
3.2.2. El enfoque institucionalista de la acción colectiva: diferencias con la TCS.....	125
3.2.3. El debate clásico: agencia (individuo) o estructura social.....	129
3.3. LA IDEA DE COMUNIÓN DE SCHMALENBACH.....	132
3.4. LA AGENCIA COMUNITARIA.....	136
CAPÍTULO 4. ANTECEDENTES DE LAS COMUNIDADES INDÍGENAS ESTUDIADAS.....	141
4.1. INDÍGENAS EN MÉXICO Y OAXACA. PANORAMA GENERAL.....	141
4.1.1. Grupos étnicos en México y Oaxaca.....	144
4.2. SITUACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CASOS ESTUDIADOS.....	146
4.3. ESTRUCTURA POLÍTICA DE MÉXICO Y OAXACA.....	152
4.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COMUNALISMO EN OAXACA.....	156

4.4.1. ¿Qué es el comunalismo?	156
4.4.2. Orígenes históricos del comunalismo en México.....	158
4.4.3. Gobernanza por usos y costumbres en Oaxaca	159
4.4.4. El comunalismo como mecanismo de agencia comunitaria.	167
4.5. LOS CASOS ESTUDIADOS: ANTECEDENTES GENERALES.....	170
4.5.1. Barra de la Cruz	170
4.5.2. La Ventanilla	180
4.5.3. Pueblos Mancomunados.....	186
CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	195
5.1. EL PAPEL DE LA GOBERNANZA TRADICIONAL POR USOS Y COSTUMBRES (U&C) DURANTE EL PROCESO DE INICIO DEL TURISMO DE BASE COMUNITARIA (TBC)	195
5.1.1. TBC y su relación con los U&C en Barra de la Cruz	195
5.1.2. TBC y su relación con los U&C en La Ventanilla	203
5.1.3. TBC y su relación con los U&C en los Pueblos Mancomunados.....	212
5.2. LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LAS EMPRESAS DE BASE COMUNITARIA TURÍSTICAS Y LA GOBERNANZA TRADICIONAL	218
5.2.1. Estructura y procesos organizativos de la empresa Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz y su relación con la gobernanza tradicional	218
5.2.2. Estructura y procesos organizativos de las empresas Coop. Servicios Ecoturísticos La Ventanilla y Coop. Lagarto Real de La Ventanilla y su relación con la gobernanza tradicional	226
5.2.3. Estructura y procesos organizativos de la empresa Expediciones Sierra Norte de los Pueblos Mancomunados y su relación con la gobernanza tradicional	234
5.3. IMPACTOS DEL TURISMO EN LOS USOS Y COSTUMBRES Y EN LA AGENCIA COMUNITARIA	241
5.3.1. Impacto del turismo en la gobernanza tradicional por usos y costumbres en Barra de la Cruz.....	241
5.3.2. Impacto del turismo en la gobernanza tradicional por usos y costumbres en La Ventanilla	244
5.3.3. Impactos del turismo en los U&C y la agencia comunitaria de los Pueblos Mancomunados.....	248
5.4. DISCUSIÓN.....	254
CONCLUSIONES	275
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	280
ANEXO A Datos técnicos de las entrevistas realizadas en esta investigación.	305

Resumen

La tesis doctoral pretende contribuir al desarrollo de una teoría emergente del turismo basado en la comunidad (TBC), definiéndolo como una gobernanza dirigida por la comunidad (GDC) y como un emprendimiento social, ambos analizados como dimensiones de agencia comunitaria (AC). La investigación se centra en comunidades indígenas donde la gobernanza tradicional (llamada usos y costumbres) se articula directamente con las empresas de base comunitaria (EBC) turísticas. Se analiza una muestra teórica de tres comunidades indígenas que a pesar de haber desarrollado un modelo de TBC, han seguido diferentes procesos. En cada caso, se analiza la relación entre dichos procesos y la situación de la GDC local. Este estudio aplicó la teoría fundamentada, un procedimiento metodológico útil en la creación de una nueva teoría. En consecuencia, esta es una investigación inductiva y cualitativa, basada en comparaciones constantes. Los datos fueron recolectados a través de 52 entrevistas en profundidad en cuatro etapas, durante el período 2011-2017. Los resultados indican que en un contexto de TBC indígena, existe un fuerte vínculo entre la GDC y la EBC, y que la evolución de ambas dimensiones afecta directamente el modelo de TBC local. Cuando la GDC se mantiene fuerte, las EBC también lo harán y ambos factores contribuyen simultáneamente con un TBC vigoroso y en ascenso. Pero, cuando la GDC se debilita existe una alta probabilidad de que las EBC y el modelo de TBC también se debiliten o incluso desaparezcan.

Abstract

This doctoral thesis aims to contribute to the development of an emerging theory of community-based tourism (CBT), defining it as community-driven governance (CDG) and as social entrepreneurship, both analyzed as dimensions of community agency (CA). The research focuses on indigenous communities whose traditional governance (called uses and customs) is directly linked to tourism community-based enterprises (CBEs). A theoretical sample of three indigenous communities is analyzed; despite each case have developed a CBT model, they have followed different processes. In each case, the relationship between these processes and the situation of the local CDG is observed. This study applied the grounded theory, a methodological procedure useful in the creation of a new theory. Consequently, this is an inductive and qualitative research, based on constant comparisons. The data was collected through 48 in-depth interviews in four stages, during the 2011-2017 period. The results indicate that in a context of indigenous CBT, there is a strong link between the CDG and the CBE, and that the evolution of both dimensions directly affects the local CBT model. When the CDG remains strong, the CBEs will also do so and both factors contribute simultaneously to a vigorous and rising CBT. But, when the CDG weakens, there is a high probability that the CBEs and the CBT model will also weaken or even disappear.

Resum

La tesi doctoral pretén contribuir al desenvolupament d'una teoria emergent del turisme basat en la comunitat (TBC), definint-lo com una governança dirigida per la comunitat (GDC) i com un emprenedoria social, ambdós analitzats com a dimensions d'agència comunitària (AC). La investigació se centra en comunitats indígenes on la governança tradicional (anomenada usos i costums) s'articula directament amb les empreses de base comunitària (EBC) turístiques. S'analitza una mostra teòrica de tres comunitats indígenes que tot i haver desenvolupat un model de TBC, han seguit diferents processos. En cada cas s'analitza la relació entre aquests processos i la situació de la GDC local. Aquest estudi va aplicar la teoria fonamentada, un procediment metodològic útil en la creació d'una nova teoria. En conseqüència, aquesta és una investigació inductiva i qualitativa, basada en comparacions constants. Les dades van ser recollides a través de 48 entrevistes en profunditat en quatre etapes, durant el període 2011-2017. Els resultats indiquen que en un context de TBC indígena, hi ha un fort vincle entre la GDC i l'EBC, i que l'evolució de les dues dimensions afecta directament el model de TBC local. Quan la GDC es manté fort, les EBC també ho faran i tots dos factors contribueixen simultàniament amb un TBC vigorós i en ascens. Però, quan la GDC es debilita ha una alta probabilitat que les EBC i el model de TBC també es debiliten o fins i tot desapareguin.

INTRODUCCIÓN

Desde los años noventa del siglo XX, cuando surge el término *turismo de base comunitaria* o turismo basado en la comunidad (*community-based tourism*) (Beeton, 2006), se han llevado a cabo investigaciones empíricas sobre el tema en diferentes regiones del mundo como, por ejemplo, en África (Manyara y Jones, 2007; Nelson, 2004; Novelli y Gebhardt, 2007; Stone y Stone, 2011), en Asia (Ellis y Sheridan 2013; Okazaki, 2008; Van Breugel, 2013) y en América Latina (Azevedo, 2007; Hernández *et al.*, 2005; Ruiz *et al.*, 2008; Zapata *et al.*, 2011). A pesar de la proliferación de estudios empíricos, el turismo de base comunitaria (TBC) ha sido poco teorizado y prueba de ello es que aún no existe una definición que abarque su complejidad y que goce de consenso en la literatura, si bien algunos académicos aislados han tratado de definirlo (Rocharungsat, 2008), crear modelos (Okazaki, 2008), analizar su relación con el desarrollo sostenible (Fernández, 2011) o sus efectos nocivos colaterales (Gascón, 2013).

En esta investigación de tesis doctoral, se asigna a la categoría *turismo de base comunitaria* (TBC) el mismo sentido que en la literatura en lengua inglesa, es decir, el TBC es concebido en general como un *modelo* de turismo o bien como un conjunto de estructuras y procesos organizativos impulsados desde la sociedad receptora. Por lo tanto, el TBC no es una *corriente turística* (vista como “demanda”) cuya motivación principal o complementaria es la visita a una o más comunidades rurales (vistas como “oferta”). El TBC no es un *tipo* de turismo como el ecoturismo, el turismo cultural o el turismo de aventura; ni tampoco es una modalidad de oferta/demanda turística de moda. El TBC es una forma de organización de la comunidad de acogida. Aquí, se emplea el término TBC en tanto fenómeno social complejo cuyo actor central es la sociedad receptora.

Así pues, el enfoque *central* de esta investigación no es el económico, en el sentido de que no se analizan las categorías de turistas como “demanda”, sociedad receptora como “oferta”, y recursos naturales y culturales como “productos turísticos”. El enfoque que se maneja en esta investigación es más una mezcla de estudios de las organizaciones, sociología y antropología social.

Aunque esto no quiere decir que *lo económico* no sea importante en esta investigación. Cuando alguien señala, por ejemplo, que “el lenguaje usado por los defensores del TBC sugiere el enfoque de la rentabilidad económica, no del empoderamiento local” (Blackstock, 2005:41) y que “el TBC busca asegurar en el largo plazo la supervivencia de la industria (*turística*) más que la justicia social” (Blackstock, 2005:41), inevitablemente se tiene que discutir qué es el TBC en todas sus dimensiones, incluida la económica. O cuando otros señalan que el TBC rompe con el mercado capitalista y sus valores individualistas, o con modelos desarrollistas modernizadores, y más bien se inserta en el campo de la economía social y solidaria (Fuente y Ramos, 2013) o en nuevos formatos de “economías diversas” o de-colonizadas (Palomino-Schalscha, 2015), practicados sobre todo por emprendedores indígenas quienes basan sus prácticas económicas tradicionales en esquemas como el *comunalismo* (Fuente y Ramos, 2013), el buen vivir o el “existir en común” (Gibson-Graham, 2005, 2006, 2008, citado por Palomino-Schalscha, 2015; Giovannini, 2015), inevitablemente se debe analizar el enfoque económico del TBC.

Esta investigación de tesis doctoral pretende contribuir con la construcción de una teoría del turismo de base comunitaria (TBC). Para ello propone definir al TBC como gobernanza y como emprendimiento social; en síntesis, como una forma de agencia comunitaria (Matarrita-Cascante, Brennan y Luloff, 2010), donde los miembros de las sociedades receptoras desarrollan la capacidad para controlar y gestionar directamente la actividad turística y las organizaciones empresariales que podrían derivar de dicha actividad.

La equidad, la justicia social, la ética y la gobernanza son aspectos del desarrollo sostenible poco abordados por los investigadores del turismo (Dangi y Jamal, 2016). Específicamente, estudios sobre la relación entre el turismo de base comunitaria (TBC) y la dimensión social del desarrollo sostenible prácticamente no existen en la literatura sobre el turismo.

Con la intención de hacer una contribución que subsane -hasta cierto punto- este vacío, el marco teórico de la presente tesis de doctorado comienza con un análisis a fondo de la sostenibilidad social, por ser esta la dimensión del desarrollo sostenible que mejor se articula con el constructo TBC. Sostenibilidad social que, por otro lado, es considerada como la más difícil de analizar,

comprender y definir (Boström, 2012) si se le compara con las dimensiones económica y ambiental. De hecho, no existe acuerdo en qué elementos se articulan en el constructo *sostenibilidad social*, además de que muchos investigadores omiten su análisis por considerársele subjetivo y secundario (Bebbington y Dillard 2009; Boström, 2012), y con "...bases científicas poco claras" (Boström, 2012).

En esta tesis de doctorado, no se pretende profundizar en el análisis de la sostenibilidad social pero sí descubrir los hilos que la vinculan con el TBC.

Uno de esos "hilos" es la participación, componente central del TBC que algunos autores como Okazaki (2008) insertan en uno de los ejes de su modelo y lo asocian al empoderamiento de las comunidades. Otros autores no usan el término TBC pero subrayan el vínculo entre participación y turismo sostenible, por ejemplo Saarinen (2006) para quien el "enfoque comunitario" del turismo sostenible se refiere a los procesos de participación de los actores interesados (*stakeholders*) o anfitriones del destino, quienes difícilmente constituirán un grupo monolítico (Blackstock, 2005; Joppe, 1996), por lo que *el modo como logran autogobernarse* se vuelve un "problema desafiante en el contexto del turismo sustentable" (Saarinen, 2006: 1130). Entonces, el proceso de negociación, que va de la mano con las relaciones de poder (Joppe, 1996), en un contexto determinado, es decir, la forma de gobernanza local determina los límites no sólo del turismo sostenible sino de todo el desarrollo sostenible. Estos son algunos de los elementos que se discuten cuando se habla de la sostenibilidad social.

Como se aprecia, el eje del argumento de Saarinen (2006) es la gobernanza como variable independiente y el turismo sostenible como variable dependiente. En esta tesis de doctorado se sostiene que el TBC se relaciona con la dimensión social del desarrollo sostenible y, por ello, es una modalidad de turismo sostenible. El análisis de la relación sostenibilidad social y TBC debe incluir la participación, las relaciones de poder y el empoderamiento (Beeton, 2006; Okazaki, 2008), o el des-empoderamiento, también. Todos estos elementos son políticos y se pueden sintetizar bajo la categoría de gobernanza. Aquí sostenemos la tesis de que la gobernanza es uno de los ejes axiales del TBC y, como tal, su naturaleza es primordialmente política. Por ello, **en términos**

analíticos, parece más adecuado y útil enfocar al TBC como parte de la dimensión social del desarrollo sostenible, es decir, como una categoría o constructo teórico directamente relacionado con la dimensión social del desarrollo sostenible, más que con las otras dimensiones, por ejemplo, la económica y la ambientalista.

Asimismo, en esta investigación de tesis doctoral se pretende estudiar el TBC como modalidad de emprendimiento social, que puede o no desembocar en la creación de una o más empresas de base comunitaria (EBC), aunque la creación de una EBC no es condición *sine qua non* del emprendimiento social. Sin embargo, en esta investigación de tesis doctoral es de enorme importancia observar cómo, en contextos de comunidades indígenas tradicionales, la gestión moderna de empresas turísticas (muchas insertas en la competencia global) representa un interesante aspecto del modelo de TBC que aún no ha sido estudiado a fondo.

En esta investigación se sostiene la idea de que el emprendimiento indígena “no es solo una manera de dirigir negocios; es una ideología originada de necesidades y deseos humanos básicos... implica descubrir lo nuevo mientras se cambia, se adapta y se preserva lo mejor de lo viejo” (Kao *et al*, 2002, citados por Peredo *et al*, 2006:14).

Con el fin de contribuir con la construcción de una teoría del TBC, en esta investigación de tesis doctoral se van a estudiar tres aspectos del TBC: 1) el TBC como una estructura de gobernanza, 2) el TBC como un proceso de emprendimiento social y 3) el TBC como una relación entre gobernanza y emprendimiento social, ambos expresión de acción colectiva o agencia comunitaria (ver figura a).

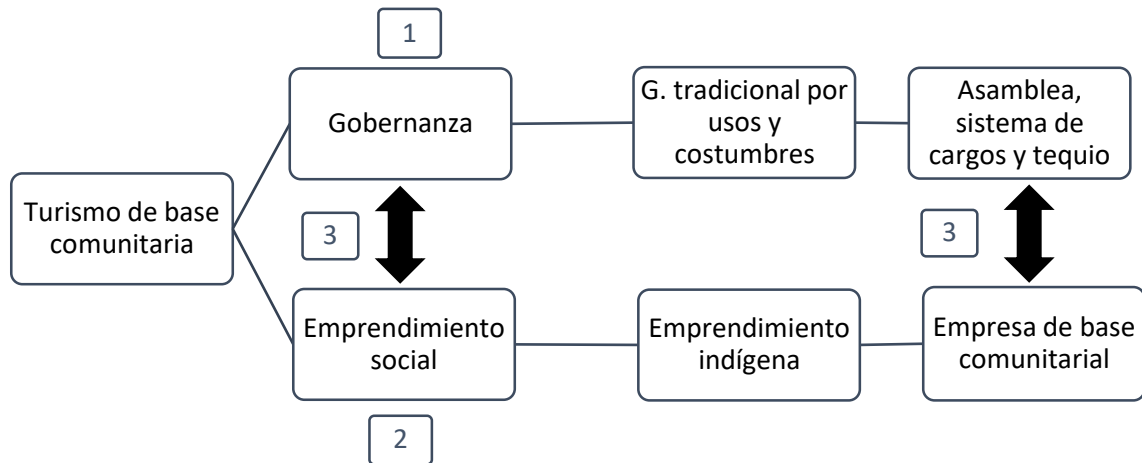


Figura a Relación conceptual de los principales constructos teóricos del problema de investigación.
 Fuente: Elaboración propia (junio de 2016)

A continuación se presentan las dos preguntas generales de investigación, así como el objetivo general y dos hipótesis de trabajo de esta investigación.

Preguntas generales de la investigación

- En un modelo de TBC ¿qué papel juega la gobernanza dirigida por la comunidad?
- En un modelo de TBC ¿cómo se articula la gobernanza dirigida por la comunidad con el emprendimiento social comunitario?

Objetivo general de la tesis

El propósito de esta investigación de tesis doctoral es contribuir al desarrollo de una teoría emergente del turismo de base comunitaria, enfocándolo como 1) una estructura de gobernanza dirigida por la comunidad (*community-driven governance*) y 2) una modalidad de emprendimiento social.

Hipótesis de trabajo

Hipótesis de trabajo No. 1: En un modelo de TBC, la gobernanza dirigida por la comunidad juega un papel central, en cuanto permite una participación incluyente y empoderada de la mayoría de los miembros de una localidad.

Hipótesis de trabajo No. 2: En un modelo de TBC, existe una relación directa entre gobernanza dirigida por la comunidad y emprendimiento social. De tal modo que si la primera es fuerte esto se reflejará en un sólido emprendimiento social y en una eficiente gestión de las empresas sociales; y por el contrario, si la gobernanza dirigida por la comunidad se debilita o desaparece, esto afectará negativamente la gestión de las empresas sociales.

Método y técnicas del trabajo de campo

En general, el tema que se aborda en esta tesis de doctorado responde a una convocatoria para diseñar estudios multidisciplinarios donde la economía, la sociología, la antropología y otras ciencias sociales encuentren puntos de convergencia y enriquecimiento analítico (Jennings *et al*, 2013). Por supuesto que el estudio se inserta en primera instancia en el área académica del turismo, específicamente, del turismo sustentable. Este estudio pretende contribuir con una teoría emergente del TBC, entendido de modo general como agencia comunitaria.¹

Sin embargo, desde el área de los estudios de las empresas sociales, las empresas de base comunitaria y el emprendimiento social indígena, esta investigación de tesis doctoral responde al llamado de autores como Peredo y Chrisman (2006), para quienes: “Lo que necesita mayor consideración, sin embargo, es la extensión en la que las comunidades en sí mismas, como

¹ Los autores seminales de este enfoque son Matarrita-Cascante, Brennan, y Luloff (2010).

unidades colectivas, podrían funcionar como emprendedoras y empresas...” (Peredo y Chrisman, 2006: 315). A su vez, el análisis de la gobernanza pretende responder al interés de trabajos como el de Baker y Mehmood (2015) para quienes las nuevas prácticas de gobernanza están derivando en experiencias alternativas al sistema occidental capitalista donde los espacios y las relaciones son mucho más sustentables.

En la presente investigación de tesis doctoral se aplicó un método cualitativo. Es verdad que mucho se ha denostado la investigación cualitativa en ciencias sociales, sobre todo desde las ciencias que aplican métodos cuantitativos (economía, economía de la empresa, mercadotecnia, etc.). Si bien los métodos cuantitativos dan enorme peso a los datos recolectados y sirven sobre todo para verificar hipótesis puntuales, derivadas de cuerpos teóricos más o menos sólidos, no otorgan demasiado tiempo a la reflexión integral o a la teorización de las complejas relaciones que guardan dichos datos. Estos no hablan por sí mismos sino que requieren del ser humano y su capacidad analítica para que puedan “decir” algo, poco o mucho, pero algo que no sabíamos. Pues bien, cuando se trata de crear o enriquecer teorías, el grado de profundidad y complejidad de la reflexión sobre los datos empíricos es lo indispensable, sin importar si es una investigación cualitativa, cuantitativa o mixta.

En términos metodológicos, al ser de naturaleza inductiva y aplicar herramientas cualitativas de recolección de datos, esta investigación de tesis doctoral aplicó la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967; Glaser, 1978; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1994; Corbin y Strauss, 1990).

“La “grounded theory” (Glaser y Strauss, 1967) es un método que se refiere al desarrollo inductivo mediante el soporte de un cuerpo de datos. Comprende comparaciones permanentes a los efectos de generar teoría a partir de los datos empíricos, es decir se trata de relacionar todos estos datos de modo que sus puntos en común ayuden a generar una nueva propuesta. Permite construir teorías, conceptos e hipótesis desde los datos (“y no de supuestos a priori” producto de otros estudios o de marcos teóricos preexistentes).” (Ramallo y Roussos, Julio 2008: 4).

La Teoría Fundamentada (TF) no sigue (y no debe seguir) los cánones de las ciencias positivistas. Por eso, no aspira a llegar a generalizaciones

universalmente válidas (leyes). Bajo este supuesto, las investigaciones que aplican la TF no pretenden hacer contribuciones (como categorías, relaciones entre categorías, modelos explicativos) para crear teorías inmutables y definitivas.

La TF “representa una alternativa al enfoque hipotético-deductivo clásico que requiere la construcción de categorías e hipótesis claras antes de que los datos sean recogidos.” (Corbin y Strauss, 1990:5).

Además, una investigación que se apega a la TF expone los límites cognitivos de sus casos de estudio; señala la contingencia de sus hallazgos dependiendo de las condiciones complejas de sus casos de estudio.

“Una teoría fundamentada debe explicar así como describir. También puede implícitamente dar algún grado de previsibilidad, pero sólo con respecto a condiciones específicas.” (Corbin y Strauss, 1990:5).

La TF procede del Pragmatismo y del Interaccionismo Simbólico (Corbin y Strauss, 1990), pero no es una simple extensión de dichas escuelas metodológicas. Sin embargo, de ellas retoma algunos *principios* (Corbin y Strauss, 1990) que se exponen a continuación:

- ✓ Ver la realidad social como algo en constante cambio. El cambio social es algo presente que debe ser descrito y hasta cierto grado puede ser previsto, pero nunca se tendrán leyes de las que se deduzcan los cambios.
- ✓ Rechazar todo determinismo estricto y más bien aceptar la agencia de los actores. “Se aprecia a los actores como poseedores de los medios para controlar sus destinos, aunque no siempre los usen, a través de sus respuestas ante las condiciones. Ellos son capaces de hacer elecciones de acuerdo a sus percepciones, que son a menudo precisas, acerca de las opciones que encuentran.” (Corbin y Strauss, 1990:5).
- ✓ Tomar en cuenta las condiciones o contextos particulares de los actores sociales y la manera en como estos enfrentan los cambios en dichas condiciones.

- ✓ Hacer el análisis en los niveles *micro* (de las conductas concretas) y *macro* (de las estructuras). (Corbin y Strauss, 1990).

La Teoría Fundamentada se basa en técnicas como las comparaciones constantes y la muestra teórica (Ramallo y Roussos, Julio 2008).

“Como los nuevos eventos son comparados continuamente con los anteriores, se pueden descubrir nuevas dimensiones tipológicas, como también nuevas relaciones... En síntesis, se puede afirmar que en el método de la comparación constante el investigador simultáneamente codifica y analiza los datos con el fin de desarrollar conceptos. Al comparar continuamente los incidentes específicos de los datos, el investigador refina estos conceptos, identifica sus propiedades, explora las relaciones de unos con otros y los integra en una teoría coherente.” (Osses, Sánchez e Ibañez, 2006:122)

En síntesis, los cánones más importantes de la TF son los siguientes:

- La recolección de datos y el análisis de estos van de la mano, son procesos interrelacionados. “La recogida de datos y el análisis se realizan simultáneamente” (Ramallo y Roussos, Julio 2008:4). Es decir, desde las primeras etapas de su trabajo de campo, el investigador va aterrizando (*grounding*) las categorías en la realidad, en un constante ir y venir de lo concreto a lo abstracto. “El propio proceso de investigación guía al investigador hacia el examen de todas las avenidas posiblemente gratificantes para la comprensión. Esta es la razón por la cual el método de investigación es uno de descubrimiento y uno que sustenta a una teoría en la realidad” (Corbin y Strauss, 1990:6).
- Los conceptos son las unidades básicas del análisis.
- Se deben desarrollar categorías y se les debe relacionar. “Sin embargo, la simple agrupación de conceptos en un encabezado más abstracto no constituye una categoría.” (Corbin y Strauss, 1990:6). Las categorías que se construyan deben tener poder explicativo. Con el tiempo, las categorías que se relacionen unas con otras podrán formar una nueva teoría.

- El muestreo (muestra teórica) consiste en casos de estudio que se seleccionan en función de las propiedades o dimensiones de las categorías. Los resultados que aporten las muestras teóricas no se pueden generalizar a otros casos, por muy parecidos que sean. En el muestreo teórico “se eligen nuevos casos para estudiar a fin de ayudar al refinamiento de los conceptos y las teorías ya desarrollados” (Ramallo y Roussos, Julio 2008:4).²
- Para hacer el análisis se usan comparaciones constantes (técnica de las comparaciones constantes, ver en Osses, Sánchez e Ibañez, 2006).
- Patrones y variaciones del fenómeno deben registrarse.
- Las hipótesis sobre las relaciones entre las categorías deben surgir y verificarse tanto como sea necesario durante el proceso de investigación. No antes.
- Se utilizan codificaciones, memorándums, etc. (Programas informáticos como ATLAS, NUDIST, AQUAD, SemNet o NVivo apoyan este proceso).

En esta investigación de tesis doctoral, se ha seguido el siguiente patrón de trabajo de campo/análisis intelectual con base en la TF (ver figura b).

² Los tres casos de comunidades indígena que se estudian en esta investigación de tesis de doctorado, fueron seleccionados intencionalmente de un total de quince comunidades rurales en Oaxaca, conocidas por la investigadora y que se caracterizan todas porque **trabajan con empresas sociales turísticas** de diferente tipo y con diferentes procesos histórico-sociales: Pueblos Mancomunados (con 6 comunidades), Barra de Navidad, La Escobilla, Mazunte, La Ventanilla, Bajos de Coyula, Piedra de Moros/Pueblo Viejo/Limoncito (que forman una sociedad), La Bocana, Barra de Copalita y Barra de la Cruz. Todas excepto la primera pertenecen a la Región Costa de Oaxaca. Se seleccionaron sólo tres casos por representar mayor riqueza heurística según el modelo de TBC que aquí se ofrece, por ejemplo, sólo estas tres cuentan o contaron en un momento dado de su historia con una empresa de base comunitaria (EBC).

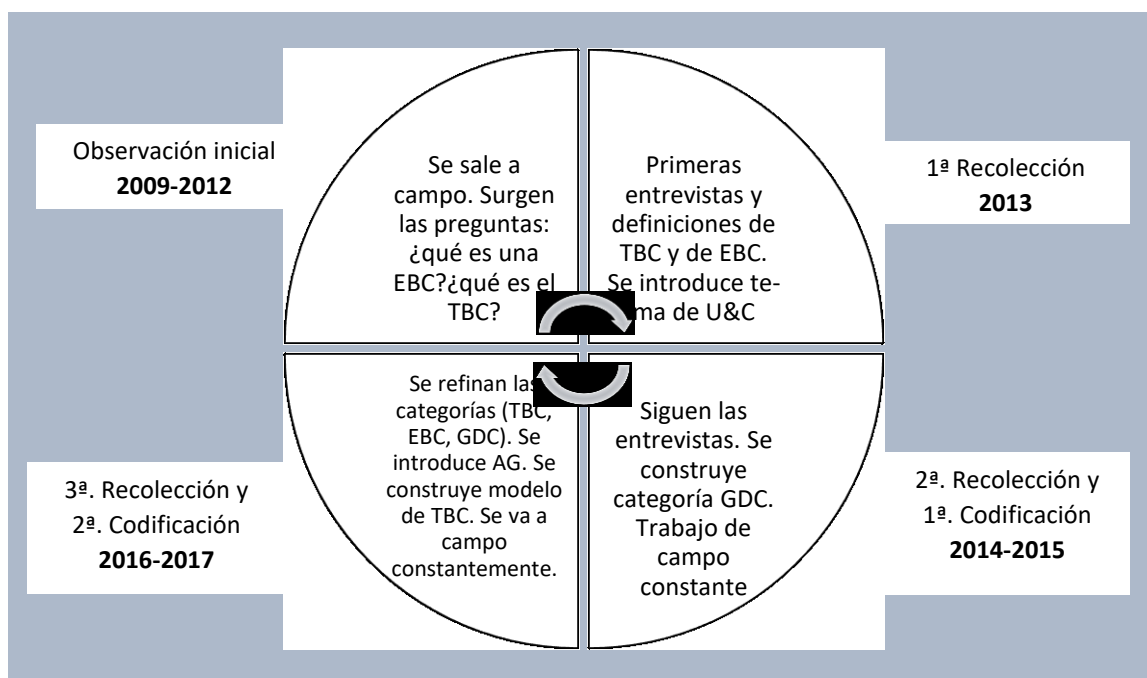


Figura b Esquemización del método de la Teoría Fundamentada aplicado en esta investigación de tesis de doctorado.

Acrónimos:

- TBC. Turismo de base comunitaria.
- EBC. Empresa de base comunitaria.
- GDC. Gobernanza dirigida por la comunidad.
- U&C. Usos y costumbres.
- AG. Agencia comunitaria.

La etapa de observación inicial se refiere a cuatro años en los que se realizó una investigación sobre empresas comunitarias ecoturísticas en el municipio de Santa María Huatulco, Oaxaca, México. Durante ese periodo, se observaron cinco casos de empresas sociales vinculadas al turismo. Este primer acercamiento a la realidad generó una serie de datos empíricos que no parecían encajar bien con los conceptos “empresa comunitaria” y “ecoturismo”. ¿Hacia falta algo más para decidir qué era y qué no era una empresa comunitaria, además de haber sido creada por unas cuantas personas o un pequeño grupo de la comunidad? Una serie de dudas se fueron formulando y se trabajó con la literatura para focalizar mejor las categorías adecuadas: de emprendimiento social se pasó a empresa social y finalmente a empresa de base comunitaria (EBC). Esta última categoría parecía estar vinculada con un modelo alternativo de turismo, pero no se sabía bien cuál: si ecoturismo, si turismo sostenible o si...

Finalmente, se detecta un término cada vez más empleado en la literatura anglosajona: *community-based tourism* (CBT).³

Previo a la etapa de la primera recolección (2013), las conclusiones de la investigación anterior habían sido que: ninguna de las cinco “empresas comunitarias” estudiadas era una EBC, ya que ninguna de estas organizaciones realmente tenía una “base comunitaria”. Pero ¿qué significaba “tener una base comunitaria”? Como estos cinco casos no servían para continuar con el estudio del TBC se decidió buscar casos de EBC turística en Oaxaca y otros estados. De manera muy general, se da un acercamiento y primera observación al caso de los Pueblos Mancomunados (en la Sierra Norte de Oaxaca) y a la Red de Ecoturismo Comunitario de los Tuxtlas (en Veracruz). Se hacen los primeros intentos de construir una definición propia de TBC o CBT. Para entonces, ya se habían puesto en observación los usos y costumbres como posible gobernanza vinculada al TBC.

La primera entrevista se hace ese año de 2013 en diciembre cuando se busca al agente municipal en funciones de Barra de la Cruz; en dicha entrevista ya están presentes las categorías TBC, EBC y U&C.

Segunda recolección (2014-2015): Es el periodo en que se recaba la mayor parte de los datos empíricos. Se hacen entrevistas en Barra de la Cruz (ocho sesiones con nueve personas); en Barra de Navidad (cuatro sesiones con igual número de entrevistados); La Escobilla (un entrevistado); La Ventanilla (nueve entrevistados); Mazunte (seis entrevistados en cuatro sesiones); Pueblos Mancomunados (cinco entrevistados en tres sesiones). En total se entrevistaron a 34 personas en seis comunidades indígenas de Oaxaca. La investigadora con base en estos datos lleva a cabo una primera codificación, muy sencilla: retomar aquellos casos donde aparentemente existe una (o más de una) EBC conectada con los U&C o que haya estado conectada a dichos U&C. Se seleccionaron entonces los casos de: Barra de la Cruz, La Ventanilla y Pueblos

³ En 2011, la autora de esta tesis de doctorado publicó un ensayo en la revista mexicana *El Periplo Sustentable*, especializada en investigación del turismo y la única en esa área de estudio que ha sido aceptada en el padrón de revistas científicas del CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) de México. El título del ensayo es *Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas. ¿Estamos hablando de lo mismo?* (Fernández, 2011).

Mancomunados. Estos casos se seleccionaron porque cada uno permite observar en diferente estado la relación entre EBC y U&C (o gobernanza dirigida por la comunidad). Así, en su momento se encontró una relación directa y fuerte entre la EBC turística de la comunidad Chontal de Barra de la Cruz y sus usos y costumbres, de modo parecido a como parecía ocurrir en las seis comunidades zapotecas de los Pueblos Mancomunados. Parecía que en ambos casos se estaba ante modelos robustos de TBC. En el caso de La Ventanilla se le seleccionó porque el conflicto que culminó con la separación de los socios jóvenes de la primera cooperativa para formar una segunda, en una comunidad que había sido catalogada como un ejemplo de sostenibilidad, podría ser importante para verificar en qué medida se estaba perdiendo el modelo de TBC o ya estaba perdido, y si la relación de las cooperativas con la gobernanza tradicional por usos y costumbres había sido un factor decisivo.

Paralelo al trabajo de campo, se continúa con el trabajo de teorización. En 2015 se habían construido 1) una definición más fina de TBC, 2) un modelo de sostenibilidad social y 3) se estaba trabajando hacia lo que sería en 2016 una categoría propia: gobernanza dirigida por la comunidad (GDC). Un trabajo citado por Dangi y Jamal (2016) influiría decisivamente en la construcción de esta categoría: ellos recuperan de la literatura del desarrollo comunitario los dos tipos de desarrollo de Mansuri y Rao (2004), a saber: desarrollo basado en la comunidad (*community-based development*) y desarrollo dirigido por la comunidad (*community-driven development*). De ahí se derivaría *community-driven governance*.

Tercera recolección (2016-2017): En este periodo se hacen más entrevistas en los tres casos seleccionados. Barra de la Cruz (cinco entrevistados en tres sesiones); La Ventanilla (cuatro entrevistados en tres sesiones); Pueblos Mancomunados (cinco entrevistas en tres sesiones). En esta etapa se entrevistaron a 14 personas más. Cabe decir que las entrevistas son semiestructuradas y están totalmente dirigidas a verificar las proposiciones ya señaladas. Las entrevistas se transcribieron en un largo proceso donde personas como Lorena Hernández Arango y Ma. Malena Santiago Bautista contribuyeron con esa labor. Se codificó y analizó a través del paquete NVivo.

Simultáneamente, la categoría GDC se termina de elaborar en 2016. Pero entonces surge una pregunta medular: ¿Qué hace que la gente trabaje colectivamente? ¿De dónde viene la acción colectiva? Se abandonan tanto la teoría del capital social como la teoría institucional de Ostrom (2009). El estudio en profundidad de la teoría de la agencia comunitaria permite avanzar en la heurística de la GDC, permite hallar paralelismo no sólo etimológico sino de significado entre *comuni3n* de Schmalenbach (1961) y *comunalismo* de los pueblos ind3genas de Oaxaca. Se toma esta teor3a. Se observa la comuni3n en el discurso de los entrevistados. Se est3 en condiciones de proponer un modelo de TBC en contextos ind3genas. Siguen los planeamientos de preguntas: ¿Se puede exportar ese modelo a contextos no ind3genas, y si fuera posible, c3mo tendr3a que ser la GDC? (Pero estas nuevas interrogantes exceden los l3mites de esta tesis de doctorado por lo que se dejan para futuras investigaciones).

Cabe decir que los ocho a3os que ha durado este proceso de constantes comparaciones entre las categor3as y la realidad, en los intentos (por momentos, infructuosos) por aterrizar las primeras en la segunda, bien han valido la pena. La aventura que ha significado el trabajo desarrollado en estos a3os, tanto en el campo con la gente de las comunidades, como en el di3logo teorico con la comunidad cient3fica de diferentes 3reas del conocimiento, el no saber c3mo explicar realidades como la acci3n colectiva, el tratar de no ver todo negro cuando las comunidades se fracturan y se dividen hasta casi perecer (porque siempre hay un renacer, un renovar, un resurgir de las cenizas), son aspectos que como investigadora valoro enormemente.

En total, se entrevistaron de manera formal (con grabaciones en el 90% de las sesiones) un total de 52 personas, sin contar las entrevistadas en la primera etapa de observaci3n inicial (2009-2012) ni las conversaciones informales (Ver anexo A).

Contenido de los cap3tulos de la tesis

La tesis est3 compuesta por cinco cap3tulos cuyos contenidos son en general los siguientes: tres cap3tulos dedicados al marco teorico conceptual; un cap3tulo dedicado a los antecedentes culturales, geogr3ficos y tur3sticos as3 como al

contexto socio-político de cada comunidad indígena estudiada, y un capítulo de resultados. Las conclusiones son breves y concretas, se refieren a la confirmación o no de las proposiciones y a responder las preguntas de investigación formuladas en el Plan de Investigación (mismas que ya se apuntaron en esta introducción).

Se describe a continuación el contenido general de cada capítulo de esta tesis de doctorado.

Capítulo 1: Se analiza la dimensión social del desarrollo sostenible y su relación con el turismo de base comunitaria (TBC). Se ofrece un modelo de sostenibilidad social donde se incluyen varios constructos: capital social, valores pro-sociales, gobernanza y bienestar social. Se analizan todos estos componentes, pero con especial énfasis en la gobernanza (participación y empoderamiento). Se presenta el estado del arte del concepto TBC. Se analiza al TBC como una gobernanza dirigida por la comunidad (GDC). Se presenta una definición de TBC.

Capítulo 2: Se analizan los constructos: emprendimiento social, emprendimiento indígena, empresa social, empresa de base comunitaria (EBC). Se ofrecen estudios de caso sobre emprendimiento indígena y TBC en América Latina.

Capítulo 3: Se analiza el concepto de comunidad y se ofrece una introducción a las comunidades indígenas en México. Se aborda en general la teoría del campo social (TCS) que da origen a la teoría de la agencia comunitaria. Se señalan las diferencias entre el enfoque institucionalista de la acción colectiva y la teoría del campo social, así como la escasa utilidad heurística del constructo capital social para explicar qué es y cómo surge la acción colectiva. Se describe el teorema de la comunión de Schmalenbach (1961). Se expone por qué el TBC es una modalidad de agencia comunitaria.

Capítulo 4: Se presenta un panorama sobre los pueblos indígenas en México que va de lo general a lo particular. Se abordan aspectos étnicos, geográficos, políticos, históricos y económicos. Se presentan los contextos de inicio del turismo en cada uno de los tres casos de estudio, los procesos hacia la creación de empresas sociales, el surgimiento de conflictos y el papel que la gobernanza tradicional por usos y costumbres jugó en cada etapa.

Capítulo 5: Se presentan los resultados en formato transversal comparativo de los tres casos de TBC: Barra de la Cruz, La Ventanilla y Pueblos Mancomunados. Se analizan la gobernanza tradicional o (GDC) en los procesos de arranque de las EBC; las estructuras y los procesos organizativos de las empresas sociales en cada caso (cooperativas y EBC) y su relación con la gobernanza tradicional (GDC); y finalmente, el impacto del turismo en la gobernanza tradicional (GDC / U&C) y en la agencia comunitaria.

CAPÍTULO 1. DESARROLLO SOSTENIBLE Y TURISMO DE BASE COMUNITARIA

Introducción al capítulo

Al momento de redactar esta tesis de doctorado, en algunos de los más importantes journals sobre turismo se subrayaba -por un lado- el ascenso de las comunidades rurales (sobre todo las indígenas) como líderes globales del turismo, y por el otro, la importancia de estudiar al turismo como una actividad que impulsa el desarrollo sostenible indígena (Carr, Ruhanen y Whitford, 2016). Precisamente, esta investigación de tesis doctoral se inscribe en los estudios del turismo en regiones indígenas y su objetivo básico es analizar al turismo de base comunitaria (TBC) como gobernanza y como emprendimiento social indígena. Sin embargo, se pretende contribuir con un modelo de TBC con valor heurístico en la observación científica de contextos no indígenas. En este capítulo, se aborda el vínculo entre TBC y el desarrollo sostenible, específicamente en su dimensión social. Se pone especial énfasis en la gobernanza con sus componentes participación y empoderamiento. Finalmente, se presenta un estado del arte del TBC y se ofrece una definición del mismo.

1.1. LA DIMENSIÓN SOCIAL DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible no es tan solo un concepto, sino también es una política que impulsa acciones tanto en el nivel local como en la escala planetaria. Sin embargo, así como no se le puede considerar un concepto teóricamente acabado, tampoco se le considera una política que realmente esté cambiando las acciones de naciones y grupos sociales. La complejidad del desarrollo sostenible, ya sea como concepto o como política de acciones, requiere de enfoques multidisciplinarios que rompan con el pensamiento lineal y fragmentado, y que prefieran un enfoque sistémico y adaptativo (Hjorth y Bagheri, 2006). “El desarrollo sostenible se ve como un proceso sin fin, que no está definido ni por objetivos fijos ni por medios específicos para lograrlos” (Hjorth y Bagheri, 2006:74). Los autores de la cita se rehúsan a tratar al desarrollo sostenible como un concepto o teoría, y lo definen más bien como un *enfoque para impulsar el cambio* (Hjorth y Bagheri, 2006). Otro autores definen la naturaleza del desarrollo sostenible como “un discurso o, más precisamente,

como un discurso global híbrido y difuso compuesto de la "interacción argumentativa" entre discursos cultural y políticamente localizados con cosmovisiones específicas que compiten por la hegemonía" (Vanhuylst y Beling, 2014: 55).⁴

La historia del desarrollo sostenible, entendido ya sea como un "concepto práctico" (Hjorth y Bagheri, 2006) o como una "política en movimiento vinculada al contexto" (Carr, 2014), parte de la primera ola ambientalista en los años 60 y 70 del siglo XX, cuando la discusión internacional giraba en torno a la incompatibilidad entre protección ambiental y desarrollo económico (Parra y Moulaert, 2011). Es hasta la segunda ola ambientalista, a partir del informe de la Comisión Brundtland en 1987, cuando se introduce el término por vez primera en el famoso documento titulado "Nuestro futuro común". En esos años, el enfoque del discurso había cambiado y se concebía a las dimensiones económica y ecológica como complementarias, interdependientes y con capacidad para fortalecerse mutuamente (Parra y Moulaert, 2011: 164). Si en la primera ola ambientalista predominó una postura ecocentrista, en la segunda se observa una corriente antropocentrista.⁵

Las literaturas de diversas disciplinas y enfoques académicos utilizan, en general, la definición de la Comisión Brundtland. Así, de manera breve y simple, el desarrollo sostenible se define como,

"[E]l desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades." (Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987: 43, citado por Butler, 1999:9)⁶

⁴ Algunos autores (Foladori, 2002, 2005) son más claros y radicales pues consideran que el desarrollo sostenible es parte de un discurso hegemónico en cuyo centro están los intereses de ciertos grupos, es decir, está la preocupación por mantener o sostener un crecimiento económico ilimitado y la acumulación de riqueza a través del sistema capitalista

⁵ Esta corriente antropocentrista presenta dos modalidades opuestas: la posición tecnocrática-neoliberal (cuyo eje es el mercado libre) y otra crítica o transformista, que va del eco-desarrollismo, la ecología social o eco-anarquismo, el eco-feminismo, el pensamiento del Sur y hasta el eco-socialismo y el movimiento anti-capitalista (Hopwood, Mellor y O'Brien, 2005). Especial atención se pondrá en este trabajo a la corriente de pensamiento llamada Ecología del Sur o Ecología Política.

⁶ Por su extrema generalidad, esta definición cumple más con la función de servir como un principio ético (debido a que implica compromiso y solidaridad con los seres humanos de las generaciones venideras), que como una definición científica que pudiera aportar claridad y precisión. Esta generalidad ha dado lugar a múltiples definiciones de desarrollo sostenible (Butler, 1999). Sin embargo, en este espacio no se pretende entrar en el debate de las definiciones. Cabe mencionar que la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo es considerada como parte de la corriente de los ambientalistas antropo-centristas moderados (Foladori y Pierrri, 2005).

Esta definición ha sido considerada “creativamente ambigua” y maleable (Robert, Parris y Leiserowitz, 2005). Debido a su amplitud y naturaleza cargada de valores, es posible hacer una variedad de interpretaciones lo que impide la conformación de un solo modelo aceptado de desarrollo sostenible (Jurowski, 2015). Esta ambigüedad no es del todo negativa, pues la falta de un modelo ha permitido cierto consenso en cuanto a que cada comunidad o lugar debe encontrar sus propias maneras de alcanzar -a través de sus particulares formas de acción colectiva- los mecanismos a su alcance para avanzar hacia un desarrollo sostenible en la escala local (Jurowski, 2015).

1.1.1. Las tres dimensiones del desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es un concepto holístico y multisectorial que abarca por lo menos tres dimensiones o tradiciones (ver figura 1.1.): la ambiental, la económica y la social (Barton y Leonard, 2010; Boström, 2012; Foladori, 2005; Parra y Moulaert, 2011; Saarinen, 2006). Se asume teóricamente que las tres dimensiones son compatibles y que se refuerzan mutuamente (Boström, 2012; Parra y Moulaert, 2011).

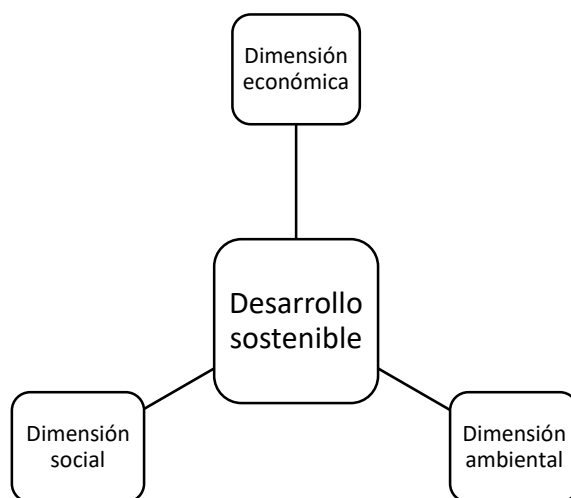


Figura 1.1. Tres dimensiones de la sostenibilidad.
Fuente: Elaboración propia con base en Foladori (2002)

Pese a la aceptación de la triple composición del desarrollo sostenible, los responsables de las políticas y los ambientalistas antropocentristas-

desarrollistas, en la práctica, han dado mayor importancia a las dimensiones ambiental y económica (Foladori y Pierri, 2005).⁷

Este enfoque conservador o de sostenibilidad débil genera una ponderación desigual de los elementos constituyentes del desarrollo sostenible, ya que se deja en un plano secundario o subordinado a la sostenibilidad social (Bebbington y Dillard, 2009; Boström, 2012; Butler, 1999; Foladori, 2002, 2005). Sólo hasta la última década del siglo XX la dimensión social del desarrollo sostenible comienza a tener interés y se le incorpora a la discusión académica y política (Foladori, 2005). Desde entonces, han surgido diversas definiciones de sostenibilidad social (Apelman, Klawitter y Wenzel, 2014; Vallance, Perkins y Dixon, 2011).

No obstante, incluso ya iniciada la segunda década del siglo XXI, aún se señalaba que "...el concepto de sostenibilidad social ha sido particularmente difícil de analizar, comprender y definir (...), y hay escaso acuerdo en lo que debe ser incluido en el concepto" (Boström, 2012:3). Asimismo, las posiciones teóricas dominantes en la discusión sobre el desarrollo sostenible aún vacilan en aceptar la centralidad de la dimensión social (Parra y Moulaert, 2011).

Bebbington y Dillard (2009) señalan que la dimensión social del desarrollo sostenible es menos estudiada que las dimensiones ambiental y económica, ya que se perciben sus componentes como demasiado subjetivos (2009: 166), lo cual dificulta su medición científica (Bröstrom, 2012).

Si bien durante la década de los 80 del siglo pasado, el desarrollo sostenible fue concebido en términos espaciales como proceso global, enfatizando la necesidad de reducir desigualdades entre Norte y Sur, esta perspectiva resultó poco operativa en términos prácticos. Por ello, en los 90 ocurre la "territorialización" del desarrollo sostenible (Parra y Moulaert, 2011), es decir, se le aterriza espacialmente al enfocarla como una política relativa a los contextos particulares, en los niveles local y regional. La expansión de la perspectiva multi-nivel o enfoque basado en la escala local del desarrollo sostenible, condujo a la prominencia de mecanismos de gobernanzas específicos a cada contexto social,

⁷ También llamado "ambientalismo moderado" o "sostenibilidad débil", el enfoque "antropocéntrico y desarrollista, (...) acepta la existencia de ciertos límites que impone la naturaleza y la economía, lo que la separa del optimismo tecnocrático cornucopiano expresado por la economía neoclásica tradicional. Se expresa teóricamente en la llamada economía ambiental". Esta sostenibilidad débil se sostiene en la idea de que el capital natural puede ser reemplazado por el capital creado por la actividad humana. Según Pierri (2001), esta corriente es el origen de la propuesta política del desarrollo sostenible (González y Figueroa de Ktra, 2009).

postulado fundamental del programa Agenda 21 Local (Manuel, 2011). Sólo así, visto el desarrollo sostenible como una “política en movimiento vinculada al contexto” (Carr, 2014), la dimensión social recuperó su centralidad como hilo conductor (*connecting thread*) que teje puentes entre sus diferentes dimensiones (Parra y Moulaert, 2011).

El proceso de cambio social que representa el desarrollo sostenible está en constante construcción en diferentes niveles de acción social, pero sobre todo, desde el plano local y comunitario. Es debido a su naturaleza localmente-basada, que el desarrollo sostenible no representa un solo modelo o proceso sino que se concretiza de manera contingente en función de las estructuras y dinámicas de contextos concretos y de diferentes niveles de agencia social.⁸

1.1.2. Complejidad y naturaleza sistémica de la sostenibilidad social

El primer reto que enfrentamos en esta investigación es comprender la complejidad y naturaleza sistémica de la sostenibilidad social (Hjorth y Bagheri, 2006; Hopwood, Mellor y O'Brien, 2005; Vanhulst, y Beling, 2014).⁹

La complejidad de la sostenibilidad social se debe a que se le asocia con una serie de constructos igualmente complejos, mismos que se imbrican de modo poco claro y sencillo, tales como la equidad y la justicia social (Barton y Leonard, 2010; Parra y Moulaert, 2011); la participación social (Foladori, 2002, 2005); las relaciones de poder (Saarinen, 2006; Boström, 2012); la gobernanza y el

⁸ En esta investigación de tesis doctoral se aplica un enfoque del *desarrollo basado en la contingencia* (Anderson, Honig y Peredo, 2006) que hacen énfasis en la agencia humana y en las relaciones sociales (Corbridge, 1989) determinadas por cada contexto local. Este enfoque rechaza toda prescripción de modelos, condiciones, esquemas, rutas o patrones de desarrollo. Se refiere a las relaciones sociales como modos de regulación social que permiten alcanzar estabilidad (así sea temporal) en una economía capitalista global inestable. Estas relaciones sociales están formadas por *estructuras de gobernanza formales e informales* que dan estabilidad (Scott, 1988). Agentes individuales y grupos sociales se ajustan recíprocamente (se regulan mutuamente) para darle flexibilidad (y vida) a múltiples sistemas económicos modernos (Anderson, Honig y Peredo, 2006).

⁹ Los métodos de pensamiento lineal (causa → efecto) ya no son suficientes para interpretar un mundo complejo donde diversos elementos naturales y sociales se interconectan. El pensamiento sistémico o de los sistemas dinámicos (Hjorth y Bagheri, 2006) es mucho más útil en la tarea de comprender lo complejo: “...La causación circular —donde una variable es tanto la causa como el efecto de otra— se ha convertido en la norma más que la excepción. El mundo está cada vez más interconectado y la retroalimentación endógena y los circuitos causales de retroalimentación endógena ahora dominan el comportamiento de las variables importantes en nuestros sistemas sociales y económicos. Por lo tanto, la fragmentación es ahora una disfunción cultural distintiva de la sociedad” (Hjorth y Bagheri 2006: 79).

empoderamiento comunitario (Brenner y Vargas, 2010; Foladori, 2002, 2005; Parra y Moulaert, 2011), el capital social (Ishihara y Pascual, 2009), la innovación social (Baker y Mehmood, 2015; Parra, 2010), entre otros. Sin embargo, algunos autores tratan de sintetizar esta complejidad en un solo término: gobernanza.

“Tradicionalmente, a la dimensión de la sostenibilidad social se le ha relacionado con valores tales como la equidad, la solidaridad, la rectitud y la justicia social entre los seres humanos, los cuales deberían ser garantizados desde el punto de vista intergeneracional e intrageneracional. Para alcanzar la sostenibilidad, por lo tanto, premisas ideológicas apuntan a la necesidad de mejorar estos valores democráticos promocionando la cohesión social, la movilidad social, la participación de la sociedad civil y el fortalecimiento de las identidades culturales, entre otros. En otras palabras, esta dimensión social se refiere a un particular tipo de gobernanza capaz de tratar con dos objetivos clave interconectados: (1) armonía entre seres humanos y naturaleza a través del respeto a los límites ecológicos; (2) armonía entre los seres humanos con referencia a la cohesión, la solidaridad y la democracia con el fin de garantizar la equidad.” (Parra y Moulaert, 2011:164)

El texto citado es de particular importancia en la presente investigación de tesis doctoral pues —en lo fundamental— se está de acuerdo con Parra y Moulaert (2011) en que la gran cantidad de factores asociados a la sostenibilidad social y que parecieran estar aislados unos de los otros, en realidad son parte de un sistema complejo que bien se puede sintetizar como *gobernanza* o un tipo particular de gobernanza. Ya se ha mencionado que bajo el enfoque contingente del desarrollo las relaciones sociales que dan estabilidad a los grupos están formadas por estructuras de gobernanza formales e informales (Scott, 1988). En el marco de esta gobernanza, la agencia individual y la agencia colectiva se ajustan y regulan recíprocamente para dar flexibilidad (y vida) a múltiples sistemas económicos modernos (Anderson, Honig y Peredo, 2006) y a las mismas comunidades.

Como se aprecia en la cita textual de Parra y Moulaert (2011:164), se destaca una noción de *armonía eco-social* (dimensiones ambiental y social del desarrollo sostenible juntas) pero sobre la base de una gobernanza particular (dimensión social del desarrollo sostenible) capaz de alcanzar dicha armonía. Otros autores también remarcan la necesidad de un ambiente armonioso como objetivo fundamental de la sostenibilidad social, por ejemplo, Chan y Lee (2008: 245)

señalan que: “Un proyecto es socialmente sostenible cuando crea un ambiente armonioso para la vida, reduce la desigualdad y la división social, y mejora la calidad de vida en general.”¹⁰

Con base en la literatura consultada, en esta investigación de tesis doctoral se aporta un modelo de sostenibilidad social donde se interconectan cuatro componentes teóricos, cada uno de los cuales sintetiza una serie de sub-componentes. Los cuatro componentes centrales de la dimensión social del desarrollo sostenible en el modelo que se propone en esta tesis doctoral, se aprecian en la figura 1.2.

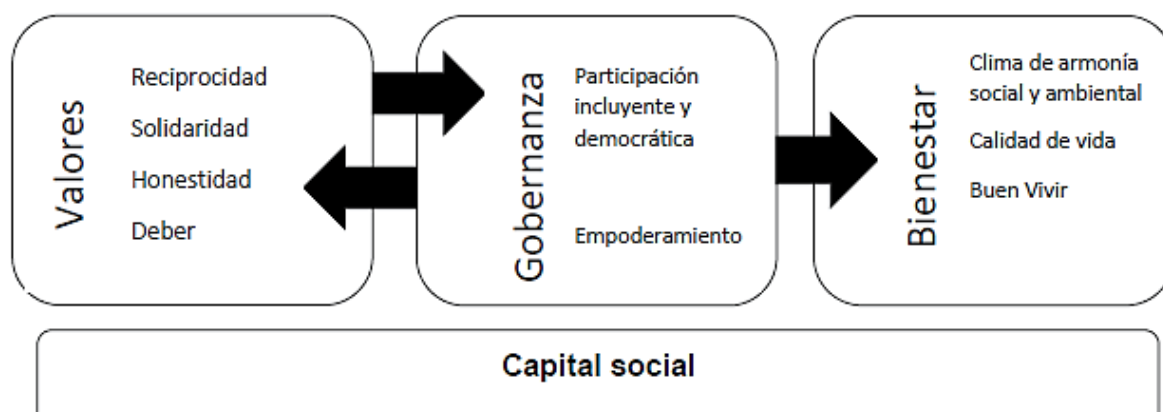


Figura 1.2. Modelo de la sostenibilidad social
Fuente: Elaboración propia (Enero, 2016).

Como se aprecia en la figura 1.2. el modelo de sostenibilidad social propuesto en esta investigación de tesis doctoral vincula cuatro elementos esenciales:

- 1) los valores, específicamente los valores pro-sociales,
- 2) la gobernanza, específicamente una gobernanza dirigida por la comunidad (*community-driven governance*) y en diferentes escalas (*multi-scalar governance*),
- 3) el capital social o relaciones sociales, y

¹⁰ Según Parra y Moulaert (2011:168), esta definición es la foto más completa (en el sentido de equidad) de la sostenibilidad social, al menos en la literatura del diseño urbanístico. La definición de Chan y Lee (2008) es de utilidad en la creación de un modelo de la sostenibilidad social (figura 1.2.) ya que señala los resultados (*outputs*) esperados de dicha sostenibilidad social más que los medios para alcanzarlos. Sin embargo, en teoría el bienestar armonioso de los grupos humanos no sería sólo un resultado de la sostenibilidad social sino del desarrollo.

4) bienestar social o armonía eco-social (Chan y Lee, 2008; Parra y Moulaert, 2011).

En los siguientes sub apartados se aporta un análisis general de los componentes 1, 3 y 4. El tema de la gobernanza, por su importancia como constructo teórico clave en esta investigación de tesis doctoral, se aborda de manera especial en el apartado 1.2.

1.1.3. Análisis del modelo de sostenibilidad social

Valores pro-sociales y acción colectiva

Los valores a los que nos referimos en esta investigación no son precisamente los valores éticos que orientan *en general* la conducta de los individuos, sino lo que Sacchetti y Campbell (2014) llaman *valores pro-sociales compartidos por una comunidad*, mismos que guían la acción de los agentes en su interacción con otros agentes del mismo grupo, para generar la *acción colectiva* y solucionar problemas compartidos, asegurar la supervivencia del grupo y conservar los activos intangibles de propiedad común (ver figura 1.3.), tales como la identidad cultural y la cohesión social, la confianza, la capacidad de adaptación (*resilience*) comunitaria y en general, asegurar el bienestar presente y futuro del grupo (Sacchetti y Campbell, 2014).

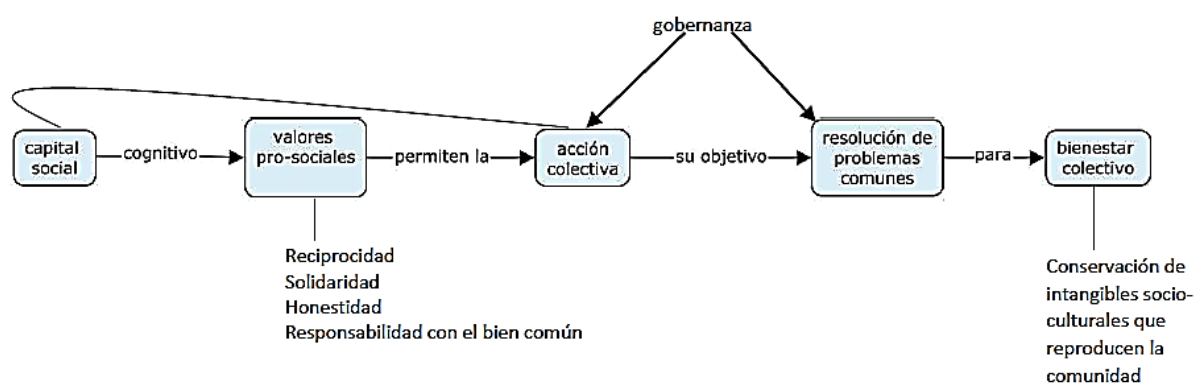


Figura 1.3. Relación valores pro-sociales y acción colectiva
Fuente: Elaboración propia a partir de Sacchetti y Campbell (2014).

Para Sacchetti y Campbell (2014), algunos ejemplos de estos valores pro-sociales son la confianza, la reciprocidad, la cooperación y la capacidad para tejer redes sociales (*networking*) o relacionarse con los demás.¹¹ Asimismo, estos valores pro-sociales surgen y se mantienen a lo largo del tiempo en contextos inclusivos y creativos (Sacchetti y Campbell, 2014).

Los valores pro-sociales son considerados el “lado brillante” del capital social (Sacchetti y Campbell, 2014) o criterios morales y éticos compartidos (*share moral and ethical standards*) que permiten alcanzar la acción colectiva (Ostrom, 2009) o la agencia comunitaria (Brennan y Luloff, 2007; Luloff y Swanson, 1995; Matarrita-Cascante, Brennan y Luloff, 2010; Swanson, 2001).

En esta interconexión entre valores pro-sociales, capital social y acción colectiva se observa la causación circular de los sistemas dinámicos complejos señalada por Hjorth y Bagheri (2006). Si bien los valores pro-sociales se derivan del capital social (Adler y Kwon, 2002; Kwon y Adler, 2014) y **pueden** dar lugar (enfoque de la contingencia) a la acción colectiva (agencia comunitaria), tanto ellos como el capital social, se sostienen y recrean constantemente gracias a la acción colectiva (o agencia comunitaria). De tal modo que ahí donde se observan indicadores fuertes de capital social comunitario es **altamente probable** (enfoque de la contingencia) que existan valores pro-sociales (Sacchetti y Campbell, 2014) que hacen que las comunidades¹² se mantengan unidas, estén orgullosas de sí mismas (identidad cultural fuerte) y tengan la capacidad para trabajar colectivamente e impulsar la innovación social (Baker y Mehmood, 2015) y así superar sus problemas comunes. En pocas palabras, en aquellos casos concretos en los que se combina capital social y valores pro-sociales es probable encontrar grupos capaces de la auto-organización o la acción coordinada

¹¹ Con el fin de no confundir valores con capacidades, esta investigación no considera adecuado clasificar al *networking* un como valor pro-social sino más bien como un resultado del capital social de ciertos actores a nivel individual que podrían estar funcionando como *brokers* o nodos puente en las redes regionales, por ejemplo. Asimismo, la confianza sería una actitud más que un valor pro-social; incluso cuando se trata de confianza generalizada o confianza a nivel comunitario también podría catalogarse como una capacidad social más que como un valor pro-social.

¹² O “usuarios de recursos comunes”, como les llama Ostrom (2009) desde la teoría institucional, y que mira a la comunidad como suma de agencias racionales que conscientemente crean capital social (ver análisis crítico al respecto en el Capítulo 3 de esta tesis de doctorado).

(Ostrom, 2009) o agencia comunitaria (Matarrita-Cascante, Brennan y Luloff, 2010; Swanson, 2001).

La literatura sobre economía social ha creado un puente que vincula valores - como la reciprocidad y la solidaridad- con la economía capitalista. En dicha discusión existe un abanico de posiciones: desde la más conservadora que acepta la convivencia del tercer sector (o sector social de la economía) y del comercio justo con el mercado neoliberal, hasta una corriente mucho más radical que habla específicamente de un “nuevo paradigma de desarrollo”: la economía social solidaria (Sahakian y Dunand, 2015).

¿Cómo se vinculan los valores pro-sociales con la economía social y solidaria (ESS)? La ESS es un “enfoque ético, basado-en-valores, de desarrollo económico (opuesto al crecimiento) que prioriza el bienestar de la gente y del planeta por encima de las ganancias y el crecimiento ciego” (Kawano, Febrero 2013), es decir, ilimitado.

Los valores que se proponen desde la ESS son:

- Humanismo
- Solidaridad/ mutualismo/ cooperación/ reciprocidad
- Democracia social, política y económica
- Equidad / justicia para todos (incluyendo las dimensiones de género, raza, etnicidad, clase, edad y orientación sexual)
- Desarrollo sostenible¹³
- Pluralismo / inclusión /diversidad / creatividad
- Territorialidad / localismo / subsidiaridad —toma de decisiones y gestión en un nivel local, hasta donde esto tenga sentido (Kawano, Febrero 2013).

Los valores del pensamiento del Sur

La Ecología Política es una corriente de pensamiento basada en luchas ambientales, sociales, económicas y antiglobalización. El pensamiento “del Sur”

¹³ Evidentemente, después del análisis realizado en la primera parte de este capítulo, podemos argumentar que el desarrollo sostenible no es en sí un valor pro-social, sino un enfoque para el cambio social cargado de valores pro-sociales, como lo expresa su dimensión social.

enfrenta enérgicamente al *status quo* (sistema capitalista) y al enfoque reformista del desarrollo sostenible (Hopwood, Mellor y O'Brien, 2005).¹⁴

Específicamente, en América Latina, parte del discurso de la llamada Epistemología del Sur, se centra en un modelo alternativo de desarrollo “mucho más sostenible” en la búsqueda del *Buen vivir* (Giovannini, 2015; Sahakian y Dunand, 2015; Vanhulst, y Beling, 2014). Este modelo de raíz tradicional, e indígena en muchos casos, implica una **radicalización de la sostenibilidad social** pues conduce a acciones y prácticas dentro de una agenda post-capitalista, las que llevadas a una escala global representarían una transformación de toda la economía (Kawano, Febrero 2013) y, por lo tanto, de la sociedad global (Palomino-Schalscha, 2015; Veltmeyer, 2015).

Desde el pensamiento del Sur existen posiciones que señalan la necesidad de dejar de lado las ideas de desarrollo y progreso, como son entendidas en Occidente (esquemas lineales y universalistas que conciben los recursos del planeta como ilimitados), ya que no han cumplido sus promesas ante la mayoría de la humanidad y han acentuado la espoliación de los recursos naturales (Acosta, 2015). En suma, el pensamiento del Sur sostiene la necesidad de “superar el capitalismo y sus lógicas de devastación social y ambiental” (Acosta, 2015: 305).

Tanto desde este pensamiento radical que busca un cambio sistémico, como desde la posición de quienes hablan de “otro desarrollo” (Veltmeyer, 2015), los valores cumplen un papel central para el cambio: valores pro-sociales como la equidad, la justicia y la solidaridad, entre otros, llevados a una escala global (y ya no sólo local), conducirían inevitablemente a un derrumbe del mundo capitalista.

“(…) El modelo teórico de la sustentabilidad social, de llevarse a la práctica hasta sus últimas implicaciones, representaría un peligro para el mismo *stablishment* que propone el desarrollo sustentable como medio para salvaguardar el orden económico capitalista. Así, el modelo

¹⁴ En el ámbito académico, existe el enfoque analítico de la Ecología Política, el cual es trans-disciplinar, se enfoca tanto en la estructura como en la acción o agencia, y se preocupa por temas como la justicia social, la lucha de poder entre diferentes actores interesados (*stakeholders*), y por vincular investigación con acción (Cole, 2012), por lo que contiene un fuerte componente político. “La ecología política trata las luchas por el acceso a los recursos y su control” (Cole, 2012: 1226), es decir, estudia cómo el poder y los recursos se distribuyen entre los actores sociales y pretende desvelar los intereses escondidos (Cole, 2012). Se puede decir que la ecología política es parte de la teoría del conflicto social. En los estudios de turismo, existe un autor seminal: Stonich (1998).

que implica la sustentabilidad social representa una amenaza potencial, derivada de su fuerte componente político socializador o comunalista; por ello, dicho modelo está restringido al plano local, pues en ese nivel se evita alimentar posibles empoderamientos colectivos a nivel regional y nacional, que amenazarían por sí mismos las bases de la sociedad capitalista: tanto la propiedad privada como la estructura social jerárquica y asimétrica.” (Fernández, 2011:64)

Por esto, el modelo de sostenibilidad social como un todo (incluidos valores pro-sociales, capital social, etc.) contiene una poderosa capacidad de transformación que pone en riesgo las bases mismas de la actual economía capitalista mundial. Su expansión global, de ser eso posible, tendría el potencial de crear un nuevo esquema social desde lo solidario, lo fraterno, lo colectivo, lo comunalista. Aunque esto parece una utopía, estudios como el presente muestran que las semillas ya están germinando en algunas partes del mundo como, por ejemplo, en los Pueblos Mancomunados de Oaxaca, México. Tal vez esto explica por qué los casos de éxito enfrentan mayores amenazas para su continuidad.¹⁵

Ejemplos de sostenibilidad social y resistencia ante la globalización existen en ciertas regiones del mundo, ya sean comunidades indígenas o poblaciones urbanas como por ejemplo en los barrios de Atenas (Hadjimichalis, 2013) o en Girona, España (Kousis y Paschou, Noviembre 2014).¹⁶

Los valores pro-sociales han existido y existen en comunidades indígenas de todo el mundo, las que han resistido ante los embates de un mundo moderno individualista, cuyos valores máximos giran en torno a factores ajenos y contrarios al *mundo de la vida* (como lo entiende Habermas)¹⁷: el dinero y el lucro.

¹⁵ Aquí, se podría comprender un “caso de éxito” aquél caso concreto donde la sostenibilidad social logra avanzar y hace avanzar simultáneamente a la sostenibilidad económica y a la ambiental.

¹⁶ “El concepto de “post-crecimiento” promovido por Joan Martínez-Allier, Georgio Kallis, Matthias Schmelzer, Alexis Papadakis, Tazio Müller, Serge Latouche y el Foro Nueva Economía, pone énfasis en las personas y el planeta sobre el capitalismo (Kunze y Becker, 2014). De acuerdo con este enfoque, hay una nueva forma emergente de emprendimiento ecológico y social en Europa Occidental, el de la propiedad colectiva de la producción de energía renovable. Uno de tales ejemplo es el de la cooperativa Som Energía que recientemente han establecido el personal y los estudiantes de la Universidad de Girona, Cataluña (Kunze y Becker 2014).” (Kousis y Paschou, Noviembre 2014:91-92).

¹⁷ “Jürgen Habermas presenta un modelo de la sociedad en dos niveles: el del mundo de la vida y el del sistema. El origen bifásico de este modelo se halla en la distinción fundamental de los tipos de acción social: la acción orientada al entendimiento intersubjetivo por medios discursivos, normativos y culturales, que corresponde a la acción típica en el mundo de la vida, y la acción instrumental orientada

Un ejemplo de la pervivencia del *mundo de la vida* en algunas partes del planeta se encuentra en Filipinas donde aún se practica una tradición consagrada desde tiempo atrás: el *bayanihan* o idea de *ir juntos* como una sola comunidad, para lograr un objetivo común. Esta forma de ver el mundo y actuar colectivamente se asienta en 'valores edificantes' como colocar a la gente y al planeta, de manera explícita, por encima del lucro (Sahakian y Dunand, 2015). En otra región del mundo como en Chile, se conserva la práctica de la *minga*, o en México la práctica del *tequio* o *fajina*. Todas estas prácticas se sustentan en valores pro-sociales como la cooperación y la solidaridad.

Estudiosos del emprendimiento indígena consideran que la gran lucha en el mundo actual es una lucha de valores, o lo que algunos llaman la paradoja individualismo *versus* colectividad (Hindle y Lansdowne, 2007). Paradoja que genera tensión y cambio social como se verifica en el Capítulo 5 de esta tesis de doctorado cuando se analizan los resultados del trabajo de campo en los tres casos de estudio.

En resumen, visto bajo los enfoques de la economía social y solidaria (Sahakian y Dunand, 2015) o de quienes proponen la búsqueda de *Otro desarrollo* (Veltmeyer, 2015), los valores de la sostenibilidad social vendrían a ser la semilla para un cambio social sistémico. En términos académicos, en las investigaciones sobre el desarrollo sostenible, el turismo sostenible y el turismo de base comunitaria, el papel de los valores pro-sociales no puede ni debe omitirse pues es pieza clave del modelo de la sostenibilidad social.

Capital social

Al finalizar la década de los 80 y durante todos los 90 del siglo XX, la noción de capital social tuvo un espectacular ascenso a través de múltiples debates teóricos e investigaciones en ciencias sociales, e incluso en otras ciencias. Inicialmente, sus detractores la consideraron una construcción teórica

al éxito caracterizada por el cálculo racional de medios y fines, que pertenece al tipo de acción predominante de los sistemas sociales (administración estatal, economía) (...) El mundo de la vida (...) se sustenta primordialmente en estructuras de poder no legitimadas racionalmente y configuradas por medio de los recursos normativos socioculturales tradicionales. Así pues, las interacciones cotidianas no pueden pensarse *a priori* como libres de poder, fundamentadas en el consenso y orientadas al entendimiento..." (Estrada, 2000:143-144).

«paraguas» (Adler y Kwon, 2002) y subrayaron el peligro de colocar bajo ella a una serie de conceptos tan dispares como organización informal, cultura, intercambio social, recursos sociales, inserción, contratos relacionales, redes sociales, entre otros (Lin, 2001; Adler y Kwon, 2002).

Lin (2001), por ejemplo, criticaba que bajo el constructo capital social se colocaran elementos como la confianza, la reciprocidad o las normas sociales, pues para este autor dichos elementos no son -en esencia- capital social, o no son el componente central del capital social. Lin (2001) pertenece al grupo de académicos con una perspectiva instrumental o economicista que coloca a los *recursos* (en tanto *outputs*) como categoría central del capital social, recursos derivados de las redes de un individuo o empresa (Portes, 1998).¹⁸

El enfoque economicista del capital social, muy en boga en la literatura del *management* de los años 90, destaca dos elementos: 1) la red social, como base estructural de las relaciones sociales, y 2) los recursos efectivamente transferidos a través de esas redes, como resultados de su aprovechamiento (Grootaert *et al.*, 2003; Iyer, Kitson y Toh, 2005; Onyx y Bullen, 2000; Paxton, 1999). Un ejemplo de este tipo de definiciones es el siguiente:

“...Definimos capital social como la suma de recursos actuales o potenciales embebidos, derivados y disponibles en la red de relaciones que posee un individuo o una unidad social. Por esto, el capital social comprende tanto la red como los bienes que podrían ser movilizados a través de la red.” (Nahapiet y Ghoshal, 1998: 243)

Sin embargo, la teoría del capital social es mucho más que una interpretación de las redes sociales y de los beneficios individuales derivados de ellas. En ese sentido, los postulados de Coleman (1988), Putnam (2000) y Portes (1998), intentan escudriñar en la esencia de las relaciones sociales, es decir, en *la esencia* del capital social. Adler y Kwon (2002) hacen una síntesis de todas las definiciones encontradas en su clásica revisión de la literatura y con ella construyen la siguiente definición, que aunque aún da prominencia al nivel individualista del capital social, es mucho más rica al involucrar factores de tipo cultural como los valores:

¹⁸ Se refiere a los recursos *adheridos* a las redes sociales, es decir, los factores de utilidad inmediata o potencial derivados de las interacciones concretas entre individuos. Nosotros en esta investigación, centramos la crítica en el enfoque individualista y no social de dichos recursos y en su carácter utilitario.

“Capital social es la buena voluntad disponible (...) para individuos o grupos. Su fuente descansa en la estructura y su contenido en las relaciones sociales del actor. Sus efectos fluyen a través de la información, la influencia y la solidaridad disponibles para el actor” (Adler y Kwon, 2002: 23).

Esta definición parece más acertada, ya que además de considerar los factores *red* (estructura) y *recursos* (efectos) agrega y antepone, a diferencia de la anterior, la *buena voluntad*, es decir, un elemento no tangible con el cual los autores sintetizan otros elementos de base socio-cultural tales como la reciprocidad y la confianza (ver Adler y Kwon, 2002: 18), o el *afecto* (Johannisson, 2004) o la *fraternidad*.

Totalmente alejados de definiciones economicistas y utilitaristas, Guiso, Sapienza y Zingales (2007) con una simpleza magistral definen al capital social “como el conjunto de creencias y **valores que permiten alcanzar la cooperación**” (Guiso, Sapienza y Zingales, 2007:6).

En el modelo de sostenibilidad social construido en esta tesis de doctorado (ver figura 1.2.), el componente *capital social* tiene el sentido que expresan las definiciones más cargadas a lo cultural y valorativo (relativo a valores pro-sociales, no valores monetarios), es decir, se apega más al sentido de las definiciones de Adler y Kwon (2002) y Guiso, Sapienza y Zingales (2007). Asimismo, la idea de que el capital social debe ser entendido según el proceso histórico¹⁹ y el bagaje cultural de cada grupo local (Guiso, Sapienza y Zingales, 2007) parece ser pertinente dado que en esta tesis de doctorado se emplea un enfoque contingente, como ya se señaló líneas arriba.

¹⁹ Putnam (1993) señala que el capital social puede ser el resultado de *experiencias históricas*, como por ejemplo, en el caso de Italia donde las diferencias históricas han mantenido un Norte cooperativo e industrial y un Sur estancado. En particular, él atribuye la larga persistencia (500 años) de esta diferencia al periodo de independencia de las ciudades del Norte (en tanto ciudades-estado libres), a diferencia de las ciudades del Sur que permanecieron sujetas a un imperio (citado por Guiso, Sapienza y Zingales, 2007).

Bienestar social

En el modelo de sostenibilidad social propuesto en esta investigación de tesis doctoral (figura 1.2.), el *bienestar social* equivale a la noción de “ambiente armonioso para la vida” de Chan y Lee (2008). El bienestar social se refiere a aspectos ambientales y sociales, una vez satisfechos los materiales, que son definidos de modo contingente por cada comunidad o grupo social local; por ello, el bienestar de un grupo no lo puede definir otro grupo. Las condiciones o atributos que cada sociedad o comunidad considera como idóneos para una “buena vida” o una “vida feliz” son los parámetros que definen la naturaleza y articulación de los otros tres componentes del modelo de la sostenibilidad social (figura 1.2.).

El bienestar ha sido estudiado como un proceso psicológico-social (Blanco y Díaz, 2005). Existen dos tradiciones de estudio del bienestar: una que estudia el *bienestar subjetivo*, que es el equivalente a lo que se conoce como felicidad o satisfacción con la vida, y que se mide con base en variables independientes de tipo socio-demográfico (edad, sexo, estado civil, nivel y estatus socioeconómico, nivel educativo, etc.); y otra que estudia el llamado *bienestar psicológico*, o lo que se conoce como autoestima y que se basa en indicadores relacionados con los rasgos de la personalidad (Blanco y Díaz, 2005). Ambos tipos de bienestar, están influenciados por el contexto del individuo y la capacidad del actor para interactuar o relacionarse con otros actores. El bienestar entonces se estudia como fenómeno de la psicología social estrechamente relacionada con la sociología y la antropología social (Blanco y Díaz, 2005).

“Tanto una como otra [tradicción de estudio] vinculan el bienestar con el contacto social y las relaciones interpersonales (...), con el arraigo y los contactos comunitarios, con los patrones activos de amistad y la participación social (...), con el matrimonio, la familia y (...), con los recursos sociales (...), con las relaciones positivas con los demás (...), con experiencias como la paternidad (...), con el funcionamiento social...” (Blanco y Díaz, 2005:583)

Ser parte de un grupo social y estar en interacción constante con otros actores, lo que Habermas llama *entendimiento intersubjetivo en el mundo de la vida* (Estrada, 2000), origina la identidad cultural y la participación comunitaria, factores socio-culturales que incrementan el nivel de bienestar en un sentido

psicológico-social (gente con más autoestima) y personal (gente más satisfecha con su vida y su sociedad).

Desde otra línea argumentativa, estudios empíricos como el de Helliwell y Putnam (2004) han encontrado notable correlación entre formas de capital social comunitario e individual y percepciones subjetivas de “felicidad”: las evaluaciones subjetivas de bienestar se vinculan significativamente –en términos estadísticos- con los vínculos fuertes en la familia, en el vecindario, en la congregación religiosa, etc. a los que pertenece el sujeto.

“Nuestra nueva evidencia confirma que el capital social está fuertemente vinculado al bienestar subjetivo a través de varios canales independientes y en varias formas diferentes. Matrimonio y familia, vínculos con amigos, con vecinos y en el lugar de trabajo, participación cívica (tanto individual como colectiva), credibilidad y confianza: todos aparecen independiente y robustamente relacionados con la felicidad y satisfacción con la vida...” (Helliwell y Putnam, 2004).

El corolario de todo lo anterior es que las relaciones sociales son determinantes en la configuración de cierto sentido de bienestar personal y social. En la anterior cita textual Helliwell y Putnam (2004) se refieren a la participación como ciudadanos en el nivel individual y en el colectivo, de modo similar como Blanco y Díaz (2005) mencionan la “salud cívica” (que se complementa con la salud física y la salud mental). Estas ideas se refieren a uno de los componentes más importantes que generan bienestar social: la participación política. Dicha participación política se lleva a cabo a través de estructuras, normativas e instituciones formales e informales que propician y vigilan la participación cívica: la gobernanza.

Keyes (1998, citado por Blanco y Díaz, 2005), autor seminal del tema señala que el bienestar social está compuesto por siete dimensiones:

1. *Integración social*: consiste en la identidad cultural (sentimiento de pertenencia, arraigo) y el capital social (relaciones sociales).
2. *Aceptación social*: Se trata de que la identidad (sentido de pertenencia al grupo) esté basada en prácticas o interacciones donde dominan la confianza, la aceptación y las actitudes positivas tanto del individuo hacia

los otros, como de los otros hacia el individuo. En este aspecto los autores agregan una serie de valores como: honestidad, bondad, amabilidad, capacidad.

3. *Contribución social*: Sentimiento de utilidad. Contribución al bien común. Idea de que “se tiene algo útil que ofrecer al mundo” y que lo que uno aporta es valorado por los demás.
4. *Actualización social*: Se tiene confianza en el cambio social y en que este será dirigido por los miembros del grupo hacia un periodo de mayor desarrollo y bienestar. Se cree que la sociedad controla su destino, sabe a dónde va y por lo tanto se confía en el futuro. (Aunque los autores no lo mencionan, este aspecto del bienestar social podría relacionarse con la *agencia comunitaria* y el *empoderamiento comunitario*).
5. *Coherencia social*: Es la confianza en que se es capaz de conocer el tipo de mundo en el que se vive y entender (darle un sentido, una lógica) a lo que pasa a nuestro alrededor. (Es una especie de racionalidad de la *agencia individual* y *comunitaria*). (Blanco y Díaz, 2005: 583).

Tres niveles de empoderamiento

Estas cinco dimensiones del bienestar social de Keyes (1998), se pueden cruzar en ciertos aspectos con otro constructo: el *empoderamiento*, ya que este implica un proceso complejo a nivel psico-sociológico donde los agentes sociales toman consciencia y adquieren confianza en sí mismos y en sus capacidades (aceptación social) para analizar su situación (coherencia social) y tomar decisiones en temas directamente relacionados con sus familias, sus costumbres, su calidad de vida y, finalmente, actuar consecuentemente (actualización social) para transformar su realidad (Carballo-Sandoval, 1999).

Diferentes autores explican al empoderamiento como un proceso tanto individual como colectivo. El empoderamiento señala Rappaport, (1987:122) es “un proceso, un mecanismo mediante el cual las personas, organizaciones y comunidades logran control sobre sus asuntos”. Zambrano, Bustamante y García (2009) dicen que incluso el empoderamiento comunitario tiene dos dimensiones complementarias: 1) Autodeterminación personal (sentido de

competencia personal), y 2) Determinación social o participación democrática (sentido de competencia comunitaria).

Sin embargo, Perkins y Zimmerman (1995), autores seminales del tema señalan categóricamente que la esencia del empoderamiento no radica en los procesos psicológicos con los que frecuentemente se le compara o se le confunde: autoestima, auto-eficacia, competencia, o *locus* de control (Perkins y Zimmerman, 1995). El tema no pertenece a la psicología individual, sino a la social y específicamente a la psicología comunitaria.

Según Perkins y Zimmerman (1995), el empoderamiento implica **procesos colectivos** diferentes en tres niveles, incluido el individual, que conducen a resultados igualmente diferentes aunque interconectados, como se aprecia en la tabla 1.1.

Tabla 1.1.

Procesos y resultados en diferentes niveles de empoderamiento

Nivel individual	Nivel organizacional	Nivel comunitario
<p><i>Proceso:</i> Membresía a organizaciones; construcción de relaciones. Acción \leftrightarrow Reflexión. <i>Resultados:</i> Conocimiento del poder (o falta de poder); conectividad emocional; participación en organizaciones.</p>	<p><i>Proceso:</i> Nichos participativos; relaciones inter-organizacionales; acciones organizacionales (toma de decisiones colectivas, por ejemplo). <i>Resultados:</i> Recompensa y castigo; definición de tópicos y extensión del debate; conformación de ideologías comunitarias.</p>	<p><i>Proceso:</i> desarrollo multisectorial; vínculos institucionales; elegir y poner sobre la mesa los problemas comunitarios. <i>Resultados:</i> Múltiples organizaciones empoderadas; esfuerzos de colaboración intersectorial.</p>

Fuente: Perkins y Zimmerman (1995).

El empoderamiento individual es siempre un proceso que implica relaciones sociales, capital social, diálogo con el grupo, con la comunidad, con los otros con quienes se comparte historia, cultura, ideologías, etc. Nunca es un proceso aislado donde un sujeto se “empodera” leyendo un libro de “auto-superación personal” en la comodidad de su habitación.²⁰

²⁰ De hecho, algunos estudios empíricos que comparan empoderamiento de género entre empresarias en México, han encontrado que es mucho más fácil que una mujer empresaria (actor social) se empodere si es parte de un grupo (cooperativa, por ejemplo) que trabajando aislada y sin formar parte de un grupo en proceso de empoderamiento (Fernández y Martínez, 2010).

Como se aprecia en la tabla 1.1. las relaciones sociales son condición *sine qua non* del empoderamiento individual. Pero lo son también en los niveles organizacional y comunitario (Perkins y Zimmerman, 1995), pues dichos niveles no son simples colecciones o sumatorias de individuos empoderados, sino relaciones sociales estructuradas que generan espacios institucionalizados para el empoderamiento de la organización o la comunidad.

En esta investigación de tesis doctoral, se considera que los procesos de creación y gestión de las empresas sociales, son procesos de empoderamiento organizacional porque generan espacios de interacción social que empoderan gradualmente a sus participantes, socios y colaboradores, como colectivo. A su vez, en el nivel del empoderamiento comunitario, los grupos indígenas de Oaxaca, México, cuentan con diversos espacios de interacción social que tejen y regeneran constantemente el empoderamiento de las comunidades indígenas, por ejemplo, las asambleas, el sistema de cargos y los tequios.

1.2. GOBERNANZA

1.2.1. ¿Qué se entiende por gobernanza?

De manera general, el concepto de gobernanza alude a un nuevo estilo de gobierno que se caracteriza por un mayor grado de cooperación y por la interacción del Estado y los actores civiles o ciudadanos, al interior de redes decisionales mixtas, que permiten el diálogo entre lo público y lo privado (Natera, 2005). La idea de gobernanza se vincula directamente con la de capital social, en el sentido de que la gobernanza se sustenta en la gestión de redes integradas por actores individuales y/o colectivos de diversa naturaleza, y cuya finalidad es generar un *consenso negociado* (Natera, 2005).²¹

²¹ Tanto el capital social (Babajanian, 2008; Ishihara y Pascual, 2009), como la innovación social (Baker y Mehmood, 2015) están conectados con el tema de la gobernanza. Ambos van de la mano en proyectos comunitarios-locales que pretenden alcanzar el cambio social hacia un mundo más armonioso, más socialmente sostenible.

La gobernanza se refiere al ejercicio del poder en un sentido más amplio, incluyente y democrático, por parte de grupos y sectores de la sociedad civil que no contaban con voz ni voto en las tomas de decisiones sobre asuntos que les afectan en mayor o menor grado. Una adecuada gobernanza puede incrementar o potenciar la capacidad social para la acción colectiva (Ostrom, 2009). Algunas definiciones de gobernanza pueden leerse en la tabla 1.2.

Tabla 1.2.
Definiciones de gobernanza

Autor (es)	Definición
Natera (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "Nuevo estilo de gobierno (...) caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y los actores no estatales en el interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado" (p. 759). Su fin es generar un consenso negociado (p. 767). ✓ Pone el acento en la sociedad civil o ciudadanía activa, que participa en debates más amplios. ✓ La gobernanza guarda relación con la preocupación por el capital social y los fundamentos sociales para un desarrollo económico y social sostenible (p. 763).
Brenner y Vargas (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gobernanza es un complejo proceso de interacción y negociación de intereses, con frecuencia contrapuestos, entre diferentes actores, incluida la población local, lo cual determina la forma y las modalidades concretas para tomar decisiones y ejercer el poder (p. 118).
Kooiman y Van Vliet (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El concepto de gobernanza apunta a la creación de una estructura o un orden que no se puede imponer desde el exterior, sino que es resultado de la interacción de una multiplicidad de agentes locales dotados de autoridad y que influyen los unos en los otros.
Rhodes (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gobernanza se refiere a la gestión de redes.
Bulkeley (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gobernanza se refiere al ejercicio de poder en un sentido más amplio e implica ciertas modalidades de asignar recursos y de ejercer control y coordinación, donde los actores gubernamentales no necesariamente son los únicos participantes ni los más importantes.
Ostrom (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gobernanza es un subsistema que forma parte de los sistemas socio-ecológicos.
Leeuwis y van den Ban (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una gobernanza efectiva requiere establecer un marco ampliamente aceptado que permita institucionalizar la interacción entre grupos interesados, negociar los intereses contrapuestos y mitigar los conflictos, para determinar así la forma en que se llevarán a cabo la toma de decisiones y el ejercicio del poder.

**Stoll-Kleemann et al.
(Junio 2006)**

- ✓ La gobernanza es la interacción entre instituciones, procesos y tradiciones de cómo se ejerce el poder, cómo se toman las decisiones en torno a cuestiones de interés público y a menudo privado, y cómo [...] es que los grupos interesados se hacen escuchar.
-

Fuente: Elaboración propia (2016).

Algunos términos que se repiten en varias de las definiciones de la tabla 1.2. son: ejercicio del poder, toma de decisiones, redes decisionales, interacción, agentes/actores/grupos interesados (*stakeholders*), negociación, consenso, cooperación, coordinación, redes y capital social, desarrollo sostenible.

En esta investigación de tesis doctoral se comprende a la gobernanza como una estructura reticular donde ocurren una serie de interacciones sociales (como el debate y la negociación) entre diferentes actores con intereses diversos (y con mayor o menor grado de confrontación, incluso), y que se rige por un marco institucional (formal e informal)²², que finalmente hace posible la toma de decisiones y el consenso. Gobernanza implica consenso negociado.

En particular, en esta investigación de tesis doctoral se introduce el término *gobernanza dirigida por la comunidad* para indicar un tipo especial de gobernanza que facilita el acercamiento heurístico al gobierno tradicional de los pueblos indígenas (por usos y costumbres) de Oaxaca, México.

En esta investigación, se sostiene que la *gobernanza dirigida por la comunidad* está basada en lo que Zambrano, Bustamante y García (2009) llaman *sentido de competencia comunitaria* (o suma de determinación social y participación democrática), factor que relacionan con la dimensión comunitaria del empoderamiento. Asimismo, se podría decir que la *gobernanza dirigida por la comunidad* es una modalidad de la agencia comunitaria, entendida como una “capacidad de la gente local para unirse, actuar y adaptarse a las condiciones cambiantes” (Matarrita-Cascante, Brennan y Luloff, 2010:738).

²² En el marco normativo institucional formal se incluyen la constitución política, códigos y leyes vigentes en un país o entidad política; y por marco normativo institucional informal se tienen por ejemplo las tradiciones, los usos y costumbres.

Sea como capacidad o competencia colectiva, la *gobernanza dirigida por la comunidad* es un complejo proceso de interacción y negociación de intereses, con frecuencia contrapuestos, entre diferentes actores de una población local. Es contingente debido a que las formas y las modalidades concretas que adopte depende de las condiciones sociales, históricas y políticas de cada comunidad (Brenner y Vargas, 2010).

Por supuesto que la gobernanza, entendida así, tiene una estrecha relación con el desarrollo sostenible, como argumenta Natera (2005):

“En su expresión más general, la gobernanza se refiere a un cambio en el equilibrio entre el Estado y la sociedad civil, en el que se pone el acento en la ciudadanía activa y la vincula, en definitiva, a debates más amplios en torno al comunitarismo, la democracia deliberativa y la visión neorrepblicana de la sociedad civil. La gobernanza guarda relación con la preocupación por el capital social y los fundamentos sociales necesarios para un desarrollo económico y social sostenible.” (Natera, 2005:763)

A pesar de que algunos autores (Parra y Moulaert, 2011) han señalado que la gobernanza tendría que analizarse por separado, formando un cuarto pilar o cuarta dimensión del desarrollo sostenible²³, y limitar la dimensión social a aspectos relacionados con la equidad y la justicia social, en esta investigación se ha optado por colocarla en el centro de la dimensión social del desarrollo sostenible (figura 1.2.), dejando a la equidad y la justicia social como parte de los valores pro-sociales.

1.2.2. *Gobernanza dirigida por la comunidad (GDC)*

De gran utilidad heurística en esta investigación de tesis doctoral ha sido la tipología de desarrollo que ofrecen Dangi y Jamal (2016), con base en los autores de la literatura del desarrollo comunitario Mansuri y Rao (2004):

- 1) desarrollo *basado en* la comunidad (*community-based development*), y
- 2) desarrollo *dirigido por* la comunidad (*community-driven development*).

²³ Parra y Moulaert (2011:172) ven las desventajas y las ventajas de separar gobernanza democrática de la sostenibilidad social. Por otro lado, también la “sostenibilidad cultural” ha sido señalada como un cuarto pilar.

Estos dos tipos de desarrollo comunitario se vinculan directamente con dos modalidades de participación: mientras que el primer tipo indica cierto grado de participación comunitaria, generalmente limitada a consultas, y se sustenta en un esquema de arriba-hacia-abajo, el segundo indica un proceso de abajo-hacia-arriba, donde se van desarrollando los procesos de empoderamiento comunitario y el sentido de competencia comunitaria. En el desarrollo *dirigido por la comunidad* “las comunidades tienen control directo sobre las decisiones clave de un proyecto” (Dangi y Jamal, 2016:8). Esta idea coincide con lo que Pretty (1995) en su tipología de la participación comunitaria llama “participación interactiva” y que consiste en que la gente participa en análisis conjuntos (debates públicos) para desarrollar planes de acción colectiva; implica que los grupos de la comunidad toman control de las decisiones locales y determinan cómo se usarán los recursos. Es el penúltimo nivel de participación con mayor grado de empoderamiento comunitario.

Como participación comunitaria y empoderamiento comunitario son dos constructos relacionados con el de gobernanza, en este trabajo de investigación de tesis doctoral se ha decidido utilizar la tipología de desarrollo comunitario de Dangi y Jamal (2016) y Mansuri y Rao (2004) para crear la categoría *gobernanza dirigida por la comunidad* y enriquecer el modelo de la sostenibilidad social (figura 1.2).

La *gobernanza dirigida por la comunidad* (GDC) se sostiene, fundamentalmente, sobre tres factores: el capital social (cohesión social), los valores pro-sociales y la *comuni3n* (categoría que se desarrolla en el Capítulo 3 de esta tesis, por estar vinculada a la teoría de la agencia comunitaria). Con base en el modelo de sostenibilidad social (figura 1.2.) y si, por el momento, se pudiera dejar como “neutral” al factor capital social, entre GDC y valores pro-sociales existe interdependencia y mutua afectación: una GDC más fuerte reproduce y fortalece los valores pro-sociales, pero una GDC débil va a debilitarlos. A su vez, unos valores pro-sociales fuertes o débiles impactarán directamente en la GDC, la fortalecerán o la debilitarán. En casos de crisis de los valores pro-sociales y de la GDC, el capital social comunitario podría estar funcionando como barrera para evitar mayores daños y mantener un mínimo de cohesión social; pero en un momento dado, si ambos factores llegan a un punto de debilitamiento e incluso

a su desaparición, el capital social comunitario también se debilitará hasta niveles donde ya no sea posible hablar de una comunidad.

1.2.3. *Hacia un enfoque contingente y plural de las gobernanzas*

Los valores y la gobernanza son de naturaleza dinámica y contingente debido a que se construyen socialmente a partir de la historia y cultura específicas de cada comunidad y por lo tanto dependen de múltiples combinaciones del binomio territorio-cultura (Parra y Moulaert, 2011: 170). Aplicando el enfoque contingente, Brody (Abril 2009) señala que la meta de la gobernanza es relativa y depende del discurso institucional, es decir, que las metas de la gobernanza son definidas por la institución que la promueve en el momento histórico que le toca enfrentar. Bajo este enfoque contingente de la gobernanza, las metas diseñadas por instituciones ajenas a las comunidades podrían tener un choque frontal con la misión definida a nivel local. Por ejemplo, para el Banco Mundial la gobernanza tiene por misión *la eficiencia en la gestión* de los procesos y los recursos, lo cual podría no coincidir del todo con la perspectiva que han adoptado los pueblos rurales e indígenas a través de su gobernanza, para quienes los recursos naturales y culturales no “se gestionan” sino que se preservan como algo sagrado. Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la gobernanza pretende alcanzar la justicia social y el respeto de los derechos humanos; no obstante, a través de su gobernanza los pueblos indígenas que se rigen por usos y costumbres podrían tener una idea muy diferente de lo que significan para ellos los “derechos humanos”, la “equidad de género”, el “desarrollo”, etc. Para ONGs como CIVICUS (Alianza Mundial para la Participación Ciudadana) la meta de la gobernanza es un reparto equitativo del poder en los procesos de toma de decisiones (Brody, Abril 2009). Pero es posible que sean los pueblos rurales e indígenas los que decidan qué es un “reparto equitativo de poder”, entre quiénes se reparte el poder y qué mecanismos se van a emplear para ello.

En suma, la meta o misión de la gobernanza (específicamente una GDC) será determinada, en última instancia, por las propias comunidades que la desarrollan y que le dan estructura a través de sus instituciones ancestrales. En este punto, es importante destacar que si bien la gobernanza es un conjunto de instituciones

que permiten la toma de decisiones soberana, autónoma y eficiente, y que además influye con relativo peso en las prácticas cotidianas de los miembros del grupo, también es el producto de la acción social de agentes individuales o colectivos, no es una estructura que se impone sobre personas incapaces de modelarla o cambiarla.

En el caso de las comunidades indígenas, la gobernanza tendría que conducir a esa armonía entre los seres humanos y la naturaleza, así como entre ellos mismos; en una palabra, hacia el bienestar social humano, lo que algunos llaman *Buen vivir* (ver modelo de la sostenibilidad social, figura 1.2.).

En esta investigación, dada las características particulares de las comunidades indígenas que se estudian, se toma como constructo teórico fundamental a la GDC pero lo adaptamos a cada contexto para referirnos a *diversas GDC* es decir, gobernanzas específicas que son concebidas por los propios habitantes de cada comunidad bajo un enfoque contingente (Anderson, Honig y Peredo, 2006).

Por ello, más que hablar de una gobernanza democrática y basada en la participación del ciudadano, bajo un enfoque cívico, individualista y occidental, en este trabajo de investigación se pretende adoptar un enfoque de-colonizador para hablar más bien de *gobernanzas contingentes* y, con base en este principio, aceptar que no puede existir un solo modelo de gobernanza o que no es posible etiquetar a cierta gobernanza como “la mejor” o la universalmente válida, pues cada contexto socio-cultural debe crear sus propios mecanismos de gobernanza. En este trabajo de investigación, pues, cuando estudiamos la gobernanza no nos referimos a un modelo de gobernanza democrático donde la base de la participación es el individuo cívico (ciudadano), modelo que –al ser propio de Occidente- no encaja del todo con la concepción de gobierno que tienen los pueblos indígenas tradicionales, cuyo esquema es incluyente y democrático pero en otro sentido, como se analizará en el Capítulo 2, donde desde una perspectiva de-colonialista se aborda el tema de los usos y costumbres como mecanismo de gobernanza indígena en México.

1.3. TURISMO DE BASE COMUNITARIA (TBC)

Lo que sabemos hasta ahora del turismo de base comunitaria (TBC), se puede sintetizar de la siguiente manera: “El TBC tiene sus orígenes en el plano local, centra las bases del desarrollo en la participación, la equidad y el empoderamiento, y hace hincapié en las empresas locales basadas en los conocimientos y la capacidad empresarial local” (Dangi y Jamal, 2016:8). Aunque llegar a esta síntesis implicó un fuerte debate previo, en este trabajo de investigación de tesis doctoral se considera que aún queda pendiente una definición mucho más clara y precisa de la naturaleza del TBC.

El TBC ¿es un particular modo de regulación social que contribuye a equilibrar el régimen global de acumulación de capital? (Anderson, Honig y Peredo, 2006), o ¿es una forma de “otra economía” donde la noción occidental de desarrollo ya no existe? Respondiendo a la primera pregunta, y según la Teoría de la Regulación, la respuesta es: sí, el TBC podría ser considerado un modo de regulación local que reproduce el capitalismo global:

“Debido a que los modos de regulación social se basan en cosas tales como "usos y costumbres, normas sociales, leyes aplicables y formas de estado" (Peck y Tickell, 1992, p. 349), modos únicos [de regulación social] "pueden existir prácticamente en cualquier nivel territorial-local, regional, nacional, mundial" (Storper y Walker, 1989, p. 215).” (Anderson, Honig y Peredo, 2006: 70)

Según Hiwasaki (2006), el término TBC surge en un contexto mundial caracterizado por 1) el impulso al turismo responsable y sostenible, y 2) por las políticas conservacionistas que condujeron a, por ejemplo, la creación de áreas naturales protegidas. En este contexto, los discurso de los gobiernos y organizaciones no gubernamentales articulan conservación de la biodiversidad y desarrollo local comunitario (Hiwasaki, 2006).²⁴ Sin embargo, dicha articulación no es clara.

²⁴ Manyara y Jones (2007) reportan que en Kenia el objetivo del gobierno inicialmente estaba más orientado a la conservación de los recursos naturales que a la sostenibilidad social o económica de los pueblos indígenas. “...Pero más tarde (el gobierno) se da cuenta que el éxito no estaba garantizado si no se beneficiaba a las comunidades locales” (Manyara y Jones, 2007: 633).

Teniendo en cuenta el contexto global de finales de los años ochenta del siglo pasado, la literatura anglosajona comienza a incorporar el término *community-based tourism* (CBT) (Beeton, 2006), el cual pronto se convirtió en una *buzzword* (palabra de moda). Sin embargo, ya iniciado el siglo XXI, el concepto TBC aún permanecía pobremente comprendido (Rocharungsat, 2005), como se concluyó en la Conferencia sobre el Turismo de Base Comunitaria celebrada en 2002 en Chiang Mai, Tailandia. Aunque en ese foro se señaló la ausencia de una definición clara del término TBC, también se dijo que podría ser analizado tanto desde el enfoque del desarrollo y la conservación de los recursos naturales como desde el enfoque de la empresa comunitaria (Triraganon, 2002, citado por Rocharungsat, 2005).

Como ya se apuntó líneas arriba, inicialmente al TBC se le asoció con el turismo sostenible (Hiwasaki, 2006). Actualmente algunos autores (Giampiccoli y Saayman, 2014) han llegado a la conclusión de que el esquema del turismo sostenible es un modelo que se enfoca más en la sostenibilidad a largo plazo de la industria turística masiva y convencional. Bajo ese esquema o modelo, el TBC sólo tendría un papel periférico o como complemento de la oferta turística de los grandes destinos masivos.

En ese sentido, retomamos la segunda pregunta planteada al inicio de este apartado, de si el TBC tendría que proponer un camino o desarrollo realmente alternativo y diferente al del modelo hegemónico de turismo, que sigue siendo el masivo convencional. En este trabajo de investigación respondemos que sí y proponemos la tesis de que el TBC representa un modelo y una práctica del turismo en dirección diferente a la de la industria del turismo convencional. Pero no sólo eso, en este trabajo de investigación sostenemos que el TBC está demostrando ser un camino autónomo hacia “otras economías” donde la noción occidental de desarrollo ya no está presente y donde los nuevos “desarrollos” contienen significados totalmente opuestos a los valores y modos de vivir capitalistas.

1.3.1. La esencia del concepto Turismo de Base Comunitaria

Uno de los primeros autores en introducir el término de TBC fue Dernoï (1988), quien lo equipara con el de turismo alternativo:

“El turismo alternativo/turismo de base comunitaria es un conjunto de servicios (y características) de hospitalidad ofrecidos a los visitantes por parte de individuos, familias o una comunidad local. Un objetivo prioritario del turismo alternativo/turismo de base comunitaria, es establecer una intercomunicación directa y un mutuo entendimiento personal/cultural entre anfitriones e invitados.” (Dernoï, 1988:89, citado por Pearce, 1992: 18)

Esta definición genera algunos cuestionamientos. En primer lugar, la definición de Dernoï (1988) destaca la *oferta de servicios* al turismo y la hospitalidad, velando la naturaleza mercantil de los servicios turísticos y de la “hospitalidad” en el turismo masivo convencional. Asimismo, en la definición se subraya uno de los resultados o beneficios esperados de todo esquema de turismo alternativo, a saber, un mayor acercamiento y comunicación entre turistas y residentes.

La definición de Dernoï (1988) no surge desde el marco teórico del desarrollo sostenible, sino que parece relacionarse con el enfoque del ecosistema (*ecosystem approach*), bajo el cual el TBC podría ser definido como un destino donde los visitantes interactúan con lo-local-vivo (anfitriones, servicios) y lo-local-no-vivo (paisajes, luz del sol) para experimentar un producto turístico (Murphy, 1985, citado por Rocharungsat, 2005: 38). Como se aprecia, en este enfoque la sostenibilidad social o económica está ausente.

En segundo lugar, los conceptos turismo alternativo y TBC parecen ser sinónimos. Giampiccoli y Saayman (2014) señalan que no todas las modalidades de turismo alternativo tienen una “base comunitaria”; por ejemplo, el ecoturismo, el turismo responsable, el turismo pro-pobre y el turismo de comercio justo no son equivalentes al TBC. ¿Qué implica *tener una base comunitaria*? La respuesta a esta pregunta depende de qué modelo teórico se tenga del constructo TBC.

Beeton (2006) apunta que desde los años 90 del siglo anterior, el término TBC y su posterior derivación (y confusión) en *ecoturismo comunitario* se incluyeron en el debate del turismo sostenible (Beeton, 2006), y específicamente, en el de la

sostenibilidad social (Rocharungsat, 2005)²⁵. Desde entonces, al TBC se le ha asociado con otros conceptos como *justicia social y equidad*, entendidos como reparto más equitativo de los beneficios económicos y sociales del turismo (Jealous, 1998; Sofield, 2003), y con una *participación comunitaria* basada en estructuras de toma de decisiones consensuadas (gobernanza), incluyentes y democráticas (Beeton, 2006). Otros conceptos asociados al TBC son desarrollo de la comunidad, creación de capacidades, control y gestión de empresas locales, impulso a medios de vida sostenibles y reducción de la pobreza (Dangi y Jamal, 2016).

Sin embargo, diversos autores (Carballo-Sandoval, 1999; Dangi y Jamal, 2016; Fernández, 2011; Palomino *et al.*, 2016; Ruiz *et al.*, 2008) han enfatizado que la participación y el empoderamiento comunitarios son los factores esenciales del TBC. Como se analizó en los apartados anteriores de este capítulo, participación y empoderamiento pueden sintetizarse en el concepto de *gobernanza*.

Por lo tanto, “la base comunitaria” del TBC estaría definida por sus elementos esenciales, sintetizados en la gobernanza comunitaria o —más específicamente— en la *gobernanza dirigida por la comunidad* (GDC), categoría introducida en esta tesis de doctorado (ver apartado 1.2.2.).

A partir del paradigma que representa el desarrollo sostenible, y específicamente su dimensión social, donde se ubica el TBC, en esta investigación de tesis doctoral se sostiene que el TBC es *en esencia* una estructura de gobernanza.²⁶

En tanto estructura institucional de gobernanza del turismo, y aplicando el enfoque contingente, el TBC es un conjunto de *diversas gobernanzas* específicas, concebidas localmente por los propios habitantes de cada comunidad.

²⁵ Tema trabajado en el primer apartado de este capítulo.

²⁶ Asimismo, como se analiza en el capítulo 2 de esta tesis, desde un enfoque de la gestión empresarial, el TBC puede ser concebido como una modalidad de emprendimiento social llamada emprendimiento de base comunitaria (EBC).

1.3.2. *La no equivalencia del TBC con modalidades de turismo alternativo*

Es importante destacar que inicialmente los académicos exploraron el fenómeno del TBC sólo de modo unidimensional, por ejemplo estudiando sus beneficios materiales o impactos económicos (Rocharungsat, 2005). El abordaje unidimensional del TBC condujo a errores o asociaciones erróneas con modelos de turismo diferentes, como el Turismo Pro-Pobre (TPP). Cabe subrayar que en esta investigación se acepta como válida la perspectiva de autores como Giampiccoli y Saayman (2014) quienes hacen una distinción teórica entre los modelos TBC y TPP, ecoturismo, turismo responsable y turismo de comercio justo. Si bien todos los modelos de turismo alternativo, incluyendo el TPP, “se originaron en (y permanecen en) un marco neoliberal que se vincula con el sistema turístico masivo convencional” (Giampiccoli y Saayman, 2014:1674), el TBC es un modelo de turismo que rompe con dicho sistema global de turismo industrial capitalista (ver nota al pie de página No. 17).

“El TBC debería verse... como una forma de desarrollo del turismo que puede contra atacar (*counteract*) las fuerzas del neoliberalismo y está más inclinado a facilitar (...) un turismo socialmente justo, equitativo y redistributivo... Intenta romper con la estructura hegemónica del sector turístico en favor de la justicia social para la gente más desventajada.” (Giampiccoli y Saayman, 2014:1673)

Al finalizar la primera década del siglo XXI y comenzar la segunda, la perspectiva unilateral y simplista del TBC se ha venido superando por una interpretación mucho más completa y holística. Por ejemplo, el modelo de TBC que propone Okazaki (2008) permite observar dicha complejidad al reunir participación, empoderamiento, capital social y colaboración. Sin embargo, el modelo de Okazaki (2008) no ha introducido aún la pieza clave del TBC, misma que se propone en esta investigación: la gobernanza dirigida por la comunidad.

1.3.3. *El TBC como una forma de gobernanza dirigida por la comunidad*

Con esta investigación de tesis doctoral se pretende subsanar —hasta cierto punto— el vacío que existe en torno al constructo *gobernanza* cuyo estudio ha quedado rezagado en la literatura sobre TBC (Dangi y Jamal, 2016). Con esta

tesis se pretende contribuir para cubrir, aunque sea parcialmente, dicho vacío y avanzar en la construcción de una teoría del TBC.

En el apartado anterior, se abordó la naturaleza de la gobernanza. Una vez comprendida, en este punto caben ahora algunas preguntas sobre la relación TBC-gobernanza: el TBC ¿es una gobernanza o requiere una gobernanza? En esta investigación se considera que ambas cosas. El TBC es una gobernanza del turismo que depende de una gobernanza de la sociedad o comunidad de acogida. Es decir, toda comunidad que impulsa una actividad turística sobre la base de un modelo de TBC requiere que previamente exista una estructura más o menos estable de gobernanza comunitaria. ¿Qué tipo de gobernanza requiere el TBC? En esta investigación de tesis doctoral se sostiene la tesis de que el modelo de TBC requiere de una *gobernanza dirigida por la comunidad* (GDC) (ver apartado 1.2.2. de esta tesis de doctorado), la que dará como resultado “actividades turísticas (...) *desarrolladas y operadas* por la mayoría de los miembros de la comunidad local, y ciertamente con su consenso y apoyo” (Rocharungsat, 2005:39. Cursivas agregadas).

El TBC requiere algo más que una gobernanza *orientada hacia* la comunidad o paralela a la comunidad. El TBC debe ser una estructura de *gobernanza apropiada y controlada por la comunidad misma*, con un mínimo número de instancias o agentes intermediarios que la representen. No puede concebirse un TBC ahí donde existen actores interesados que gobiernan “a nombre de la comunidad”. En la GDC deben participar todos los grupos/actores de interés de la comunidad para alcanzar un consenso negociado que haga viable la acción colectiva o avanzar hacia una agenda mínima de acciones de beneficio general.

En resumen, sustentado en la dimensión social del desarrollo sostenible, el modelo de TBC tiene como eje conceptual a la GDC entendida como la participación incluyente, democrática y transparente de los diferentes sub-grupos (o actores interesados) que constituyen una comunidad, en un genuino proceso de toma de decisiones que conduzca al empoderamiento social y a la agencia comunitaria.

1.3.4. Análisis de definiciones de TBC predominantes en la literatura

En la literatura del TBC no queda clara la distinción entre la gobernanza *orientada a* o *enfocada hacia* la comunidad y la gobernanza *dirigida por* la comunidad. De hecho, las definiciones de TBC que predominan en la literatura no incorporan siquiera la dimensión comunitaria, ni tampoco destacan el elemento *gobernanza* como su constructo central.

Por ejemplo, Stone (1989), dice que el TBC...

“...pretende que los *beneficiarios* sean impulsados a participar en *su* propio desarrollo a través de la movilización de *sus* recursos, definiendo *sus* necesidades y tomando *sus* propias decisiones en torno a cómo satisfacerlas” (Rocharungsat, 2005: 39. Cursivas agregadas)

Esta definición parece no estar sustentada en el enfoque comunitario, pues se enfoca sólo en el empoderamiento/participación del sujeto o individuo y sus necesidades. Esta interpretación del TBC enfoca a los miembros de un grupo social como *beneficiarios* individuales o unidades domésticas (familias) locales que pueden desarrollar actividades para los turistas u operar empresas privadas que satisfagan la demanda de los turistas. Bajo este enfoque el alcance de la participación es a nivel personal y dicha participación se traduce en la prestación de servicios o la creación de pequeños negocios o empresas privadas/familiares y hasta, en algunos casos, cooperativas tradicionales. Esto es lo que se puede llamar participación con el enfoque de la gestión (Fernández, 2011). Este enfoque se articula muy bien con modelos de turismo alternativo como el turismo pro-pobre. Bajo este esquema (y aunque en el texto citado no se menciona) la gobernanza *enfocada hacia* la comunidad asegurar dicha participación individual y de naturaleza más utilitaria. Pero como hemos señalado líneas arriba, este tipo de gobernanza no es suficiente para alcanzar el modelo de TBC que propone aquí.

Una definición que sí incorpora la dimensión comunitaria e implícitamente destaca la gobernanza, aunque también una *enfocada hacia* la comunidad, es la del Banco Mundial:

El TBC es “el involucramiento de los *residentes* de una comunidad en el proceso de toma de decisiones, quienes guardan una mucho mayor *participación en los ingresos* generados por los visitantes en la comunidad.” (Rocharungsat, 2005: 40. Cursivas agregadas)

De nuevo, esta definición no menciona ninguna comunidad y también se enfoca en el plano individual (los residentes). Además, si bien parece destacar la sostenibilidad social (involucramiento en la toma de decisiones), coloca el factor económico (ingresos) como la única meta del TBC. También esta definición del Banco Mundial se refiere más al modelo de Turismo Pro-Pobre, por lo cual no contribuye a clarificar la verdadera naturaleza del TBC.²⁷

Es claro que este tipo de definiciones de TBC carecen de un enfoque comunitario y manejan la idea de “comunidad receptora” como si se tratara de un agregado o sumatoria simple de individuos, omitiendo la importancia de la cultura, los valores, el capital social, la identidad cultural, etc. En el Capítulo 3 de esta tesis de doctorado se aborda el concepto de comunidad que se utiliza en esta investigación. Por lo pronto basta señalar que en esta investigación, y en mayor medida debido a que se aborda el estudio de comunidades indígenas, se rechaza el enfoque liberal y atomístico de Occidente donde las “comunidades” son simples agregados de individuos.

Como se analizó en el apartado 1.3.3. en el TBC, como un *modelo de desarrollo dirigido por la comunidad*, la participación de las comunidades no se limita a ser parte o complemento del negocio turístico sino que consiste en una gobernanza *dirigida o controlada por* la comunidad. En ese sentido el TBC es una modalidad de gobernanza apropiada y controlada por las comunidades. Es precisamente este tipo de gobernanza el que conduce a mayores niveles de empoderamiento comunitario. En el caso del TBC, son pocos los casos en el mundo donde se ha desarrollado un máximo empoderamiento comunitario (Dangi y Jamal, 2016).

²⁷ El enfoque del Turismo Pro-Pobres (*Pro-Poor Tourism*), define al turismo en las comunidades marginadas como una “herramienta para el desarrollo” capitalista y neoliberal, más que como un proceso de empoderamiento e impulso hacia el desarrollo sostenible (Giampiccoli y Saayman, 2014). Scheyvens (2004) critica el enfoque del Turismo Pro-Pobres (PPT), ya que éste ha sido impulsado por la agenda neoliberal, más que por la crítica o alternativa. Ella señala (con poca evidencia empírica) que este esquema no ha beneficiado a los pobres. Aun en el caso en que las iniciativas de PPT sean encontradas “exitosas”, el esquema no necesariamente elimina o alivia la pobreza absoluta; pueden mejorar o paliar la situación de pobreza pero no la eliminan.

“Dentro de la amplia literatura sobre el TBC, mientras que el involucramiento de la comunidad y la participación de los residentes son principios relativamente ubicuos, la apropiación de la comunidad y el control de los residentes sobre la toma de decisiones enfrenta importantes desafíos, y ejemplos de éxito del TBC son escasos.” (Dangi y Jamal, 2016:8)

En este trabajo de investigación, los conceptos *participación comunitaria* y *gobernanza dirigida por la comunidad* tienen sobre todo un sentido político. La participación comunitaria no se refiere a cualquier forma de participación, sino a la participación empoderada, en los niveles de máximo poder ciudadano (Arnstein, 1969; Pretty, 1995; Tosun, 1999). Se refiere en concreto a la *gobernanza apropiada y controlada directamente por la colectividad*, y no a una gobernanza delegada donde se toman decisiones “a nombre de” dicha colectividad.

1.3.5. Algunos estudios empíricos de TBC

Algunos estudios empíricos (sobre todo en África) señalan el papel central de la gobernanza *dirigida por* la comunidad en la planeación, control y gestión de la actividad turística, y permiten observar que esta es la variable independiente que da lugar a la existencia de un TBC auténtico.

Por ejemplo, el estudio de Halstead (Julio 2003) en la región de Kaprivi-Kavango, Namibia, señala que durante el proceso de puesta en marcha (*start-up*) de cinco proyectos de TBC, inicialmente se realizaron “largos procesos de consulta” a la población local utilizando las estructuras tradicionales de toma de decisiones y de gobierno (como el *Khuta*, o corte tribal) y más tarde organizando Comités de Conservación democráticamente elegidos en cada comunidad. Según el autor, se incluyeron en las consultas a todos los actores interesados (*stakeholders*) con diferente derecho, uso o acceso a los recursos (Halstead, Julio 2003).

Aunque este caso no es claro en cuanto al tipo de gobernanza empleada, pues al parecer en sus primeras etapas se trataba de una gobernanza *orientada hacia* la comunidad, el mismo autor señala que, en etapas posteriores, “no hubo ninguna confusión sobre la apropiación [del proyecto de TBC] en cualquiera de

los cinco estudios de caso... Los participantes consideraron que las empresas eran propiedad de la comunidad, con una clara definición de lo que constituye la comunidad en cada caso” (Halstead, Julio 2003:18).

De enorme significado es cuando el investigador señala que la apropiación del TBC por parte de la comunidad ocurre cuando, entre otros aspectos, ya existe en el lugar un cuerpo o estructura de toma de decisiones propio (le llama *local facilitating framework*), como la articulación entre los Comités de Conservación y las autoridades tradicionales de Kaprivi-Kavango para trabajar juntos (Halstead, Julio 2003:18).

“...Estas estructuras sociales de base podrían desempeñar el papel principal al facilitar y coordinar el desarrollo de una serie de casos exitosos de empresas de TBC” (Halstead, Julio 2003:22).

Un ejemplo más claro de gobernanza *apropiada y controlada* por la colectividad, se describe en otro país africano. En Tanzania, el TBC se sostiene en una estructura de gobernanza *de* la comunidad: instituciones como la Asamblea y los Consejos del Pueblo no sólo son instituciones tradicionales informales, son entidades con poder legal, legítimas ante el Estado y reconocidas por las leyes de tenencia de la tierra en Tanzania (Nelson, 2004). A pesar de ser tradicionales, el Estado las ha aceptado como instituciones de gobernanza formales legal y legítimamente representativas de las comunidades.

En las comunidades tribales de Tanzania, las estructuras de gobernanza propias, que permiten el consenso de la comunidad y la acción colectiva, hacen posible una articulación mucho más rápida y efectiva de los proyectos conjuntos (*joint-ventures*) de TBC con los empresarios privados (Nelson, 2004). El caso de la TBC de la comunidad de Ololosokwan, al norte, ha sido catalogado como un “éxito” en la medida en que, en el año 2002, los ingresos provenientes del turismo representaron el 90% de las recaudaciones del Consejo del Pueblo; dichos ingresos se invirtieron en escuelas, dispensarios médicos, subvenciones de salud y para la escuela secundaria, así como para el pago de matrículas en universidades (Nelson, 2004).

En el caso de la comunidad de Ololosokwan, Tanzania, no sólo se han desarrollado capacidades para administrar las empresas turísticas, también las

instituciones internas de gobierno se han fortalecido gracias al crecimiento del turismo local (Nelson, 2004: 15).

Con base en estos estudios empíricos, se podría afirmar que las experiencias de TBC en Namibia y Tanzania estarían mucho más cercanas a los procesos de gobernanza dirigida por la comunidad y enfilados hacia un empoderamiento y agencia comunitarios acorde con el desarrollo sostenible de dichas regiones del mundo. Podría decirse entonces que se está ante auténticos proyectos de TBC, a raíz de que las comunidades indígenas donde se han impulsado cuentan con estructuras de gobernanza propias y soberanas, a diferencia de lo que ocurre en otros países como Kenia, donde a pesar de que se habla de “TBC” la comunidad permanece al margen de la toma de decisiones sobre el turismo y excluida del reparto de los beneficios económicos derivados de este (Manyara y Jones, 2007).

En Kenia, por décadas, la política conservacionista del gobierno, siguiendo un esquema impositivo (de arriba-hacia-bajo), no había logrado el apoyo de las comunidades indígenas, las que legalmente se vieron expulsadas de sus tierras con la creación de zonas naturales protegidas y nulamente beneficiadas por el turismo (básicamente de safaris). Entre la década de los 70 y los 80, esta política demostró su ineficiencia con el descenso de las poblaciones de animales salvajes (Manyara y Jones, 2007). Más tarde, el gobierno keniano optó supuestamente por un esquema de participación “de abajo-hacia-arriba”, pero los proyectos de TBC quedaron limitados por la falta de una apropiación de parte de las comunidades y la dependencia comunitaria respecto a empresarios privados extremos y ONGs. Por lo que en lugar de empoderamiento comunitario se reprodujo un esquema neocolonial a través del turismo.

1.3.6. La discusión en torno al TBC y su potencial contestatario

En torno al alcance de los cambios sociales que podría provocar el TBC, existe un debate entre dos posturas académicas: por un lado, quienes miran al TBC como una comparsa o complemento de la industria del turismo (masivo, convencional, capitalista), y por el otro, quienes observan al TBC como el inicio

de una(s) ruta(s) hacia paradigmas post-capitalistas, de-colonizados e innovadores. Entre los teóricos que adoptan la primera perspectiva se encuentran Blackstock (2005), para quien “el lenguaje usado por los defensores del TBC sugiere el enfoque de la rentabilidad económica, no del empoderamiento local. El TBC busca asegurar en el largo plazo la supervivencia de la industria más que la justicia social” (Blackstock, 2005:41).²⁸ Asimismo, Manyara y Jones (2007), analizan el caso de Kenia y concluyen que en ese país africano se ha desarrollado un TBC dependiente y débilmente sostenible que refuerza el modelo tradicional del turismo como una forma de neocolonialismo.

La segunda “postura” del debate, que en realidad refleja la naturaleza original del TBC (Giampiccoli y Saayman, 2014)²⁹ concibe al TBC como un esquema que rompe con el mercado capitalista y sus valores individualistas, y más bien se inserta en el campo de la economía social y solidaria (Fuente y Ramos, 2013) o en nuevos formatos de “economías diversas” o decolonizadas (Palomino-Schalscha, 2015) practicados sobre todo por emprendedores indígenas quienes basan su prácticas económicas tradicionales en esquemas como el *comunalismo* (Fuente y Ramos, 2013), el buen vivir, o el “existir en común” (Gibson-Graham, 2005, 2006, 2008, citado Palomino-Schalscha, 2015).

“La postura original del TBC no propone insertar el TBC dentro del neoliberalismo sino que intenta romper con la estructura hegemónica del sector turismo en favor de la justicia social para la gente desfavorecida (ver Jealous, 1998, p. 10; Timothy, 2002, p. 15; Giampiccoli y Kalis, 2012).” (Giampiccoli y Saayman, 2014:1673)

Como se analizó en el sub apartado 1.1.3.2., el pensamiento “del Sur” enfrenta enérgicamente al *status quo* global (sistema capitalista) y por lo tanto no es compatible con el enfoque reformista del desarrollo sostenible (Hopwood, Mellor y O’Brien, 2005). El TBC es parte de un movimiento hacia “otros desarrollos”,

²⁸ Años antes, Wall (1997) y Butler (1999a) habían señalado algo parecido respecto al turismo sostenible, que “...parecía estar más orientado hacia el mantenimiento del turismo en el largo plazo (sin la debida consideración de las ventajas y desventajas y los costos involucrados)” (Dangi y Jamal, 2016:8).

²⁹ La “primera postura” más bien refleja una confusión y un error, al llamar TBC a lo que no lo es. En buena medida este error se deriva de la falta de una definición y análisis que refleje la verdadera naturaleza del TBC.

hacia otros mundos posibles. Como parte del desarrollo sostenible en su versión más contestataria, en tanto *enfoque que impulsa el cambio* (Hjorth y Bagheri, 2006), auténtico y contingente, en esta investigación se considera al TBC como parte del pensamiento y del movimiento “del Sur” global, surgido desde los contextos antes silenciados por el coloniaje Occidental, un fenómeno social relacionado con el turismo con un enorme potencial de cambio.

Sin embargo, por su carácter localista, también se cree que el TBC no puede transformar por sí solo y en el corto plazo las macro estructuras económicas y políticas del mundo capitalista. En este trabajo de investigación se piensa que “El modelo de CBT no es revolucionario, pero es hasta ahora el único camino que sectorialmente se tiene para impulsar la sustentabilidad social del turismo.” (Fernández, 2011:66). El cambio social es posible, aunque lento y lleno de contratiempos, a través del TBC.

1.3.7. *Hacia una definición de TBC*

Con base en lo analizado en este capítulo, esta investigación de tesis doctoral presenta una definición propia de turismo de base comunitaria (*community-based tourism*).

El turismo de base comunitaria (TBC) es una forma de agencia comunitaria (AC) que posibilita la planeación, regulación y supervisión del turismo local/regional a través de una estructura de gobernanza dirigida por la comunidad (GDC), lo que permite una participación incluyente y empoderada de la mayoría de sus miembros. La GDC del TBC hace posible la toma de decisiones en asuntos de planeación, control y gestión de la actividad turística local/regional, así como el reparto equitativo y transparente de los recursos financieros derivados de esa actividad. El TBC genera capacidades colectivas para impulsar el desarrollo sostenible local/regional y el disfrute del bienestar social, entendido este como lo define cada comunidad o grupo social.³⁰

³⁰ Concepto propio, elaborado durante 2015-2018, con base en método de la teoría fundamentada (ver introducción de esta tesis de doctorado).

Si bien esta definición de TBC parece enfocarse en el constructo gobernanza, también se refiere al emprendimiento social. En el enunciado “La GDC del TBC hace posible la toma de decisiones en asuntos de planeación, control y gestión de la actividad turística local/regional, así como el reparto equitativo y transparente de los recursos financieros derivados de esa actividad”, se presupone que el TBC también es un espacio relacional donde se desarrollan capacidades y habilidades de gestión o de emprendimiento social. Específicamente en ciertos contextos culturales indígenas, el TBC da lugar al emprendimiento indígena.

En esta investigación pretendemos analizar la relación entre gobernanza y emprendimiento indígena en diferentes contextos de TBC. Es decir, el interés general de esta investigación de tesis doctoral se centra en distinguir o hallar diferentes patrones de comportamiento del TBC según las formas de articulación entre gobernanza y emprendimiento social en comunidades indígenas.

Sin embargo, antes de ello, en el Capítulo 2 se aborda el tema del TBC como emprendimiento social y en el Capítulo 3, se analiza la categoría agencia comunitaria (AC) y se determina por qué el TBC es una AC.

CAPÍTULO 2. EL TURISMO DE BASE COMUNITARIA COMO EMPRENDIMIENTO INDÍGENA

Introducción al capítulo 2

En el capítulo 1 se analizó el turismo de base comunitaria (TBC) como una estructura de gobernanza dirigida por la comunidad, que puede adoptar diversas modalidades en función de cómo la construye cada comunidad (enfoque contingente). En este capítulo, se aborda el TBC como una práctica empresarial. Aunque no es una condición indispensable, el TBC generalmente conduce a la creación y gestión de una o más empresas sociales; estas casi siempre son cooperativas o empresas de base comunitaria (EBC). Para comprender la naturaleza de las empresas que surgen del TBC es necesario ubicarlas en el contexto del emprendimiento social y específicamente, dado que en esta investigación se abordan casos de comunidades indígenas, en el emprendimiento indígena. El capítulo aborda los conceptos emprendimiento social y emprendimiento indígena, para posteriormente presentar ejemplos de emprendimiento indígena en América Latina. Finalmente se hace una presentación general de los tres casos de estudio ubicados en el estado de Oaxaca, México.

2.1. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

De acuerdo con Tan, William y Tan (2005) y Lepoutre *et al* (2013), no existe una definición universal de emprendimiento social y esto se explica en parte, según Hoogendoorn (2011), porque tampoco existe una definición universalmente válida de *emprendimiento*. En la literatura existen hasta 37 definiciones de emprendimiento social (Dacin, Dacin y Matear, 2010; Larsen, 2012). Como área de investigación, el emprendimiento social es aún incipiente y carece de teorías con poder explicativo o prescriptivo (Dees y Anderson, 2006, citados por Cukier *et al.*, 2011). Sin embargo, con el fin de establecer categorías con las cuales enfocar y analizar los casos de TBC que se estudian en esta tesis doctoral, casos en los que ocurren procesos de emprendimiento social y, más específicamente, de emprendimiento indígena, en este Capítulo se retoman las nociones básicas del constructo.

2.1.1. ¿Qué es emprendimiento?

En la literatura se encuentran al menos tres enfoques generales para definir emprendimiento: el enfoque conductual, el ocupacional y el de funciones (Hoogendoorn, 2011). Bajo el *enfoque conductual*, el emprendimiento se observa desde la práctica del agente individual y se refiere a la percepción y explotación de nuevas oportunidades económicas; bajo el enfoque *ocupacional*, el emprendimiento se refiere a individuos que poseen y manejan un negocio por su cuenta propia y bajo su propio riesgo³¹; y bajo el enfoque de *funciones*, el emprendimiento se refiere a las grandes tareas económica como equilibrar o desequilibrar los mercados a través del arbitraje (demandar/proveer), asumir el riesgo asociado a la incertidumbre, impulsar el crecimiento a largo plazo a través de innovaciones económicas (Hoogendoorn, 2011).

Para Tan, Williams y Tan (2005:357), el “emprendimiento es el proceso de intentar crear negocios lucrativos (*make business profits*) a través de la innovación y de cara al riesgo”. Debido a que existen diferentes grados de innovación y de riesgo, se puede decir que “hay grados de emprendimiento”, de tal manera que cuanto mayor sea la innovación en un negocio, hablaremos de un proceso de mayor emprendimiento; lo mismo en el caso de enfrentar un mayor riesgo (Tan, Williams y Tan, 2005).

En resumen, el *emprendimiento* aduce a la creación y gestión de una nueva organización, entendiendo la *gestión* como un proceso racional por el cual el agente busca lograr unos objetivos previamente establecidos, tomando en cuenta los recursos (*input*) con los que se cuenta, así como las limitantes y alternativas que presenta el contexto, para realizar el intercambio (*output*) con éxito.³²

La corriente principal de la literatura sobre el emprendimiento acepta que los emprendedores conducen su comportamiento por el interés propio o interés

³¹ También este enfoque se refiere a lo que el emprendedor individual hace (su conducta y su ocupación).

³² Concepto propio construido con base en Katz y Gartner (1988). Para Katz y Gartner (1988), las propiedades más importantes de toda organización emergente (en proceso de creación) son cuatro: 1) la intencionalidad (racionalidad), 2) los recursos, 3) las limitantes y 4) el intercambio. Estas características se reflejan en las teorías orientadas por sistemas y fueron retomados de Katz y Kahn (1978). Implica una sinergia o interacción entre el agente y el entorno, interacción que genera conexiones (Katz y Gartner, 1988:430-431).

privado (Van de Ven *et al.*, 2007, citado por Hoogendoorn, 2011), aunque también se reconoce que contribuyen con la sociedad, pero ese no es su principal motivo.

2.1.2. ¿Qué implica el adjetivo “social” del emprendimiento social? El valor social

En el caso del emprendimiento social, y esto lo diferencia de otros emprendimientos, el adjetivo *social* implica metas que van más allá de los intereses individuales o privados. Cuando se habla de emprendimiento social, se hace alusión a “...una persona o grupo de personas (*que*) tienen por objetivo, ya sea exclusivamente o de un modo prominente, la creación de algún tipo de valor social” (Peredo y McLean, 2006: 64).

“...La creación de valor social (en tanto opuesto a la creación de valor económico) (es) lo que distingue a los emprendedores sociales de los emprendedores comerciales.” (Hoogendoorn, 2011: 8-9).

“Un compromiso de proporcionar valor social es lo que marca la línea divisoria entre emprendedor social y otras formas de emprendedor.” (Peredo y McLean, 2006: 64).

“...Los emprendedores sociales asocian la prioridad máxima a la creación de valor social...” (Lepoutre *et al.*, 2013: 694-685).

El *valor social* que se proponen crear los emprendimientos sociales consiste en una serie de beneficios para grupos sociales a nivel comunitario, regional, nacional o internacional. Estos beneficios podrán ser tanto sociales como culturales y ambientales. Por ejemplo: construir y equipar una biblioteca pública; una clínica médica; un salón de actos o auditorio; un mercado; crear grupos de auto-ayuda; crear cooperativas de consumo, de crédito o de producción; crear empleos, crear oportunidades laborales para grupos en desventaja (minusválidos, madres solteras, personas mayores), proteger y conservar los recursos naturales y el patrimonio cultural, etcétera.

“En general, la creación de valor social es la contribución del esfuerzo emprendedor de los individuos a la sociedad en general, tales como

el suministro de agua limpia y educación a las comunidades desfavorecidas, la potenciación de la mujer y proporcionar puestos de trabajo para personas con discapacidad. Lo que contribuye a la complejidad del componente social es que no existe un consenso sobre cuáles objetivos sociales benefician a la sociedad. De acuerdo con Cho (2006), esta discusión inevitablemente requiere elecciones políticas y por lo tanto implica una dimensión "valorativa", con respecto a lo que se reclama como de interés "verdadero" de la sociedad (Cho, 2006)." (Hoogendoorn, 2011:12)

Para Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006), el emprendimiento social es una actividad innovadora de creación de valor social que puede realizarse por los sectores no-lucrativo, de negocios o gubernamental. También Lepoutre *et al.* (2013) definen el emprendimiento social como la creación de valor social a través de la innovación.

Con base en estas definiciones, así como en las de Peredo y McLean (2006) y Hoogendoorn (2011), citadas líneas arriba, se puede coincidir con Cukier *et al.*, (2011) en que

“...A pesar de que las definiciones pueden variar, hay un consenso general en que debería haber dos partes en la definición de emprendimiento social. Primero, el emprendimiento social involucra la creación de algo nuevo, caracterizado por la innovación más que por la simple réplica de proyectos o prácticas existentes (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006). Esta “novedad” podría tomar la forma de un nuevo enfoque o un nuevo proceso. Segundo, al menos uno de los objetivos de la empresa necesita estar relacionado con la creación de valor social, algunas veces señalado como “bien social”, más que simplemente crear riqueza personal o para los accionistas...” (Cukier *et al.*, 2011:102-103).

De las anteriores definiciones, se desprende que los emprendimientos sociales no sólo pueden ser gestionados por un colectivo o una comunidad, sino que también los actores o las empresas privadas pueden inscribirse en el emprendimiento social, siempre y cuando busquen la creación de un valor social que, en mayor o menor grado, sea para el beneficio de toda la comunidad donde operan.³³

³³ La Responsabilidad Social Empresarial, tan de moda en los últimos años, sería una variante del emprendimiento social entre las empresas privadas, según Peredo y McLean (2006).

Finalmente, otra definición que supuestamente incorpora el valor social es la de Zahra *et al.* (2009:520): “El emprendimiento social abarca las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y explotar las oportunidades para mejorar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas”. Para Hoogendoorn (2011) esta definición refleja bien los principales elementos del emprendimiento social, como ella lo analiza: (1) el emprendimiento social es visto como un proceso de creación de valor; (2) la explotación de oportunidades está dirigida principalmente a la creación de valor social, abordando las necesidades sociales, lo que no impide que los empresarios sociales también creen valor económico; y (3) el proceso implica la creación de nuevas empresas que ofrecen productos y servicios por cuenta y riesgo del empresario (Hoogendoorn, 2011:155-56).³⁴

Giovannini (2015) explica que en América Latina ha habido cierta resistencia a emplear el término *emprendimiento social* por estar muy cargado hacia la figura del emprendedor social individual, figura propugnada por la academia estadounidense. En definitiva, en esta investigación de tesis doctoral ese no es el sentido dado al término emprendimiento social, sino uno de carácter colectivista o *comunalista* (Giovannini, 2015:76).

2.1.3. Antecedentes históricos del emprendimiento social

A nivel mundial, son varios los factores que han propiciado el surgimiento del emprendimiento social y justifican su permanencia como fenómeno global: crisis ambiental y de salud crecientes; mayor desigualdad económica; ineficiencia gubernamental en la prestación de servicios públicos; retraimiento del gobierno de cara a la ideología de libre mercado; desarrollo del papel de las ONG; competencia por los recursos (Nicholls, 2008, citado por Larsen, 2012).

“El concepto general de emprendimiento social, de acuerdo con Dees (2007) y Light (2009), tiene sus orígenes en los años 80

³⁴ En esta investigación de tesis doctoral no estamos de acuerdo en que dicha definición de Zahra *et al.* (2009) sea tan explícita como lo plantea Hoogendoorn (2011) porque por ejemplo el concepto de “riqueza social” es demasiado amplio y ambiguo. Por eso en este trabajo se prefiere el ya analizado de “valor social”.

cuando emerge del trabajo de gente como Bill Drayton en Ashoka, cuya filosofía es promover el cambio social positivo a través de la inversión en emprendedores sociales (Ashoka Facts, 2011) y Ed Skloot en New Ventures, quien ayudaba a organizaciones sin ánimo de lucro a explorar nuevas fuentes de ingresos. (...) Ahora ha evolucionado hasta convertirse en un fenómeno global (Nicholls, 2008; Jiao, 2011).” (Larsen, 2012:6)

El emprendimiento social es un enfoque para afrontar las complejas necesidades sociales, que hace énfasis en la solución de problemas y la innovación social, y cuyas actividades desdibujan los límites tradicionales entre sector público, sector privado y sector no lucrativo, y enfatiza un modelo híbrido de actividades lucrativas y no-lucrativas (Cukier *et al.*, 2011; Larsen, 2012).

Autores como Seelos y Mair (2005) y Mair y Marti (2006) sostienen que el emprendimiento social se refiere a modelos innovadores de aprovisionamiento de productos y servicios que satisfacen las necesidades básicas (derechos) no satisfechas por los gobiernos neoliberales que proliferaron a nivel mundial a partir de los años 80 del siglo XX.³⁵

2.1.4. Escuelas o enfoques del emprendimiento social

Según Hoogendoorn (2011), existen al menos cuatro escuelas o enfoques del emprendimiento social: la escuela de la innovación; la escuela de la empresa social; el enfoque EMES y el enfoque inglés. Las primeras dos son escuelas con base en los Estados Unidos y las dos últimas, son enfoques europeos. Pese a sus diferentes matices o perspectivas teóricas e históricas, las cuatro comparten un principio en común: observan al emprendimiento social como creador de valor

³⁵ “Desde las últimas décadas del siglo pasado, en diversas regiones rurales del mundo los emprendimientos sociales o de base comunitaria, sobre todo de naturaleza productiva, se han multiplicado. Dichos procesos participativos regionales son una consecuencia indirecta de las políticas recesionistas neoliberales y del “adelgazamiento” de los estados durante el último cuarto del siglo XX (Coraggio, 2000). En ese sentido, muchos de los proyectos de emprendimiento social o comunitario de las regiones rurales son el producto de programas sociales o de “desarrollo regional” creados desde el Estado, con el fin de paliar la pobreza y de menguar el potencial de explosión social que su propia política económica neoliberal ha generado (Bartra, 2000). Prueba de ello es que el surgimiento de los proyectos comunitarios productivos corre paralelo a una serie de políticas sociales asistencialistas y de fomento a las micro y pequeñas unidades productivas, tanto de estructura familiar como de base comunitaria (Cowan y Schneider, 2008).” (Fernández, Castillejos y Ramírez, 2012, pp. 203-204).

social (Hoogendoorn, 2011: 39). Además, no existen fronteras claras y definidas entre las cuatro escuelas de pensamiento, por lo que se empalman en varios aspectos.

A continuación se presentan las características particulares de cada una de estas escuelas o enfoques en torno al emprendimiento social.³⁶

1) *Escuela de pensamiento basada en la innovación*: Para esta escuela, el emprendimiento social gira en torno a la figura individual del emprendedor social quien es un sujeto que enfrenta los problemas sociales de una manera innovadora. Este enfoque destaca novedosas y mejores maneras de enfrentar los problemas sociales.

Según esta escuela, los emprendedores sociales podrán crear tanto organizaciones no lucrativas como empresas lucrativas. Los fondos provienen sobre todo de las fundaciones privadas (por ello, Bill Drayton, fundador de *Ashoka*, es el mejor ejemplo).

Esta escuela de pensamiento basa su marco teórico en el emprendimiento comercial, ya que considera que los emprendedores sociales también desarrollan el mismo camino del emprendimiento clásico: descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades. En el caso del emprendimiento social, las oportunidades son las necesidades sociales.

2) *La escuela de pensamiento de la Empresa Social*: Bajo este enfoque la creación de la empresa social es el centro del discurso, es decir, la creación de la empresa híbrida donde la misión social se empalma con la generación de ingresos a través del mercado, es la clave para alcanzar un emprendimiento social. En ese sentido, no serían consideradas como empresas sociales, las organizaciones no-lucrativas que basan sus ingresos en las donaciones de las fundaciones. Las empresas sociales serían la base de un auténtico emprendimiento social donde no se depende de los subsidios ni de las fundaciones. Sin embargo las organizaciones no lucrativas que sí han creado su empresa social son parte del emprendimiento social.

³⁶ Las ideas de este apartado se han retomado de Hoogendoorn (2011) en su totalidad.

Edward Skloot, quien fundó la consultora *New Ventures for Nonprofit Organizations* en 1980, es el pionero de esta escuela de pensamiento. Por otro lado, está la Asamblea Nacional de Emprendedores Sociales (que en 2002 se rebautizó como *Social Enterprise Alliance*), dirigida por Boschee y Emerson, que es una iniciativa privada para promover la eficiencia e independencia del sector no lucrativo.

La escuela basada en la empresa social, al igual que la escuela de la innovación, tiene su base conceptual en la tradición comercial del emprendimiento privado, el cual es definido como el proceso de crear y administrar nuevas organizaciones. A diferencia de la escuela europea, en Estados Unidos las cooperativas no son consideradas en el discurso de la empresa social.

3) *El enfoque de EMES (Emergence of Social Enterprise)*: está basado en la experiencia de Europa y consiste en una red académica de investigadores, fundada en 1996. Como en el caso de la Escuela de la Empresa Social americana, la unidad de observación básica del enfoque de EMES es la empresa social; sin embargo, bajo el enfoque europeo se resalta la misión social, es decir, se hace explícito el objetivo de la empresa social de beneficiar a la comunidad a través del impulso de un grupo de ciudadanos, así como su naturaleza autónoma y participativa. Bajo este esquema, se consideran empresas sociales las asociaciones, cooperativas, mutualistas y las fundaciones. Debido a la inclusión de las cooperativas bajo este esquema, se considera cierto grado de distribución de beneficios (lo cual no ocurre en el caso de las empresas sociales americanas).

4) *En enfoque inglés*. El contexto histórico en el que surge el fenómeno del emprendimiento social en Inglaterra se caracteriza por la llegada del Partido Laborista al poder en los años 90. Es el mismo gobierno el que promueve procesos de colaboración entre sector social, público y privado; de este impulso proviene la noción de “Tercer Sector”. Así el Departamento de Comercio e Industria define al emprendimiento social como “negocios con objetivos fundamentalmente sociales, cuyos excedentes son invertidos principalmente para alcanzar dichos propósitos o en la comunidad, más que estar dirigidos a maximizar los beneficios financieros para los accionistas y propietarios de la empresa”. Las empresas sociales pueden ser iniciadas por individuos, grupos de ciudadanos o entidades legales.

“En contraste con el enfoque de EMES, los bienes y servicios proporcionados pueden estar relacionados, no relacionados, o ser centrales en la misión de la empresa. Además, las empresas sociales en el Reino Unido operan en el mercado.” (Hoogendoorn, 2011: 39)

2.1.5. Tres tipos de emprendimiento social

Con base en Peredo y McLean (2006), se puede clasificar el emprendimiento social en tres grandes modalidades:

- 1) *Emprendimiento social que busca exclusivamente crear valor social*: son las organizaciones no lucrativas (*non-profit organizations*), que subsisten a base de donaciones altruistas, ya sea en forma monetaria o de trabajo voluntario.³⁷
- 2) *Emprendimiento social integral que busca crear valor social y beneficios financieros*: son las empresas sociales u organizaciones híbridas. Tienen sus estrategias empresariales para generar ingresos monetarios, pero su meta final es la creación de valor social. Pueden asociarse con empresas privadas, públicas o ambas.
- 3) *Emprendimiento social privado*: son las empresas del sector privado cuya meta principal es generar beneficios financieros para un individuo o grupo de accionistas, pero que desarrollan algunas estrategias de

³⁷ Según Cukier *et al.* (2011), algunos académicos no están de acuerdo en que las organizaciones no lucrativas (*non-profit organizations*) sean clasificadas como emprendimientos sociales. Por ejemplo, Boschee y McClurg (2003, citados por Cukier *et al.*, 2011), señalan que sólo en el caso de que las organizaciones no lucrativas generaran ganancias a través de un comportamiento empresarial (siguiendo la lógica de las empresas sociales o las empresas privadas), y no dependieran tan sólo de las donaciones altruistas, se les podría catalogar como emprendimientos sociales. En el mismo sentido, el emprendimiento social debe excluir el activismo social o la provisión de servicios por altruismo (Martin y Osberg, 2007, citados por Cukier *et al.*, 2011).

Responsabilidad Social Empresarial o de *marketing* con la cual generan cierto valor social para la sociedad local, regional o nacional.³⁸

En la presente investigación de tesis doctoral se retoma el segundo tipo de emprendimiento social expuesto en la tipología de Peredo y McLean (2006), es decir, se aplica la noción de *emprendimiento social integral o híbrido*, cuya meta prioritaria es la creación de valor social pero siempre a través de la generación de un valor económico en el mercado.

Por lo tanto, el turismo de base comunitaria (TBC), como una forma de emprendimiento social, no pretende ir en contra de dicho mercado; no pretende enfrentarse a una sociedad basada en el mercado y la competencia, en el lucro y el beneficio financiero. O, al menos, no desde el mundo abstracto de la teoría.

2.2. LAS EMPRESAS SOCIALES

A continuación se analizan las organizaciones que por antonomasia se derivan del emprendimiento social integral o híbrido: las empresas sociales.

2.2.1. Las empresas sociales y su relación con otras organizaciones del sector social de la economía.

Las empresas sociales son el tipo de organizaciones que derivan del emprendimiento social integral o híbrido, que se caracteriza por la búsqueda del valor social (como meta última) a través de la actividad empresarial mercantil. En ese sentido, las empresas sociales compaginan la misión social con la estrategia empresarial, o como reza el *slogan* de la *Social Enterprise Alliance*: son el espacio “donde la misión (social) se encuentra con el mercado”.³⁹

³⁸ Como la estrategia de “Una causa de la marca”. Son emprendimientos sociales oportunistas que pretenden crear una imagen favorable de la empresa para ganar lealtad de consumidores y empleados (Peredo y McLean, 2006).

³⁹ <https://www.se-alliance.org/home> (Consultado el 22 de agosto de 2012).

Por lo tanto, a las empresas sociales no se les puede incluir entre las organizaciones sin ánimo de lucro (*non-profit organizations*), ni tampoco entre las empresas privadas con políticas de responsabilidad social.⁴⁰

Sin embargo, las estructuras y los procesos de las empresas sociales son semejantes e incluso se guían por los estándares de gestión de la administración de empresas convencional privadas (Hoogendoorn, 2011). Es decir, en el caso de las empresas sociales, el proceso de gestión administrativa y las estrategias empresariales son semejantes a los de las empresas lucrativas, pues están insertas en un(os) segmento(s) de mercado donde se ven obligadas alcanzar altos niveles de competitividad, como cualquier otra empresa privada, si no desean que la organización fracase en términos mercantiles y desaparezca (con lo cual no se lograría la meta social).

Por lo tanto, la lógica empresarial de las empresas sociales las obliga a alcanzar y mantener un mínimo de eficiencia económica o rentabilidad, tal como hacen las empresas privadas. Por su propia naturaleza de emprendimiento social, se entiende que los beneficios financieros de las empresas sociales son sólo un medio para realizar su misión social. Por lo tanto, en estas organizaciones, ser buenos empresarios no va en demérito de cumplir con las metas sociales; al contrario, crear valor social con éxito implica que –antes– se ha alcanzado el objetivo empresarial.

Tradicionalmente las llamadas organizaciones sin ánimo de lucro han buscado sus fondos de financiamiento a través de donaciones y del trabajo voluntario. Recientemente, algunas están incorporando esquemas de mercado para completar sus fondos provenientes de donaciones, con el fin de lograr su sostenibilidad financiera pero sin perder de vista sus metas sociales. En ese sentido, existen algunas organizaciones no-lucrativas que cuentan con su(s) propia(s) empresa(s) social(es).

⁴⁰ Birch y Whittam (2008), hacen la distinción entre organizaciones no lucrativas (*non-profit organizations*) y organizaciones sin fines de lucro (*non-for-profit organizations*). Mientras que las primeras reinvierten sus ingresos en la organización (caridades, organizaciones de beneficencia, etc.), las organizaciones sin fines de lucro (*non-for-profit organizations*), distribuyen los beneficios obtenidos entre los miembros o partes interesadas (*stakeholders*), como por ejemplo, las cooperativas (Birch y Whittam, 2008).

En el caso de las cooperativas y las asociaciones (de consumidores, productores, trabajadores, etc.) no todas se inscriben en la lógica de las empresas sociales ya que tradicionalmente la cooperativa da mayor peso a los intereses de sus socios que a los de toda una comunidad (Defourny y Nyssens, 2006). En todo caso, las cooperativas y otras figuras jurídicas (como podrían ser, por ejemplo en el caso de México, la Sociedad de Producción Rural), crean un *valor social restringido* a los miembros de la cooperativa o empresa de propiedad colectiva.⁴¹

Sin embargo, ocurre en los hechos que ciertas cooperativas (e incluso organizaciones sin ánimo de lucro) extienden su misión más allá de sus socios y buscan crear un valor social a nivel comunitario e incluso regional. Por ello, en la figura 2.1. un segmento de estos emprendimientos sociales podrían ser catalogados como empresas sociales y no simples cooperativas.

La figura jurídica con la que haya sido registrada formalmente una organización (por ejemplo, cooperativa o asociación de producción), no le impide ser considerada una empresa social, siempre y cuando se apege al objetivo fundamental de crear valor social para un grupo más amplio que sólo los socios. Con el fin de evitar confusiones al respecto, están surgiendo nuevas figuras jurídicas que se ajustan de modo más definido al esquema de las empresas sociales (y de modo específico, a las empresas comunitarias), como la “empresa de interés comunitario” (*community interest company*) en el Reino Unido; la “sociedad cooperativa de intereses colectivos” (*société coopérative d'intérêt collectif*) en Francia; la “sociedad de finalidad social” en Bélgica, y la forma italiana pionera: la “cooperativa social” (Defourny y Nyssens, 2006).

⁴¹ Según la Ley General de Sociedades Cooperativas (México), una cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Las “necesidades colectivas” a las que se refiere esta ley, son las internas a la organización, las del conjunto de socios; no se refiere a las necesidades de la comunidad o comunidades donde residen los socios.

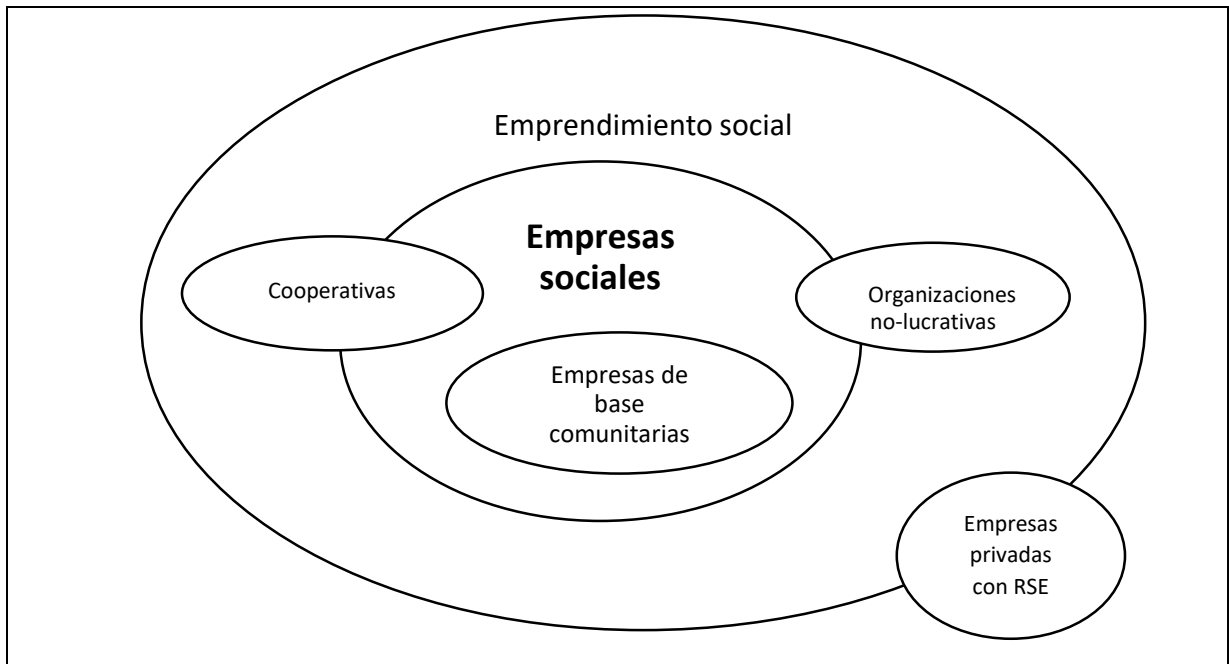


Figura 2.1. Empresas sociales como modalidad de emprendimiento social.

Fuente: Elaboración propia con base en Defourny (2001); Defourny y Nyssens (2006) y Birch y Whittam (2008).

Acrónimo: RSE. Responsabilidad Social Empresarial.

Por lo tanto, si la figura jurídica no define la naturaleza de la organización...

"... Es más útil sostener que la empresa social se refiere a la búsqueda de ciertas actividades particulares, más que a la representación de ciertas formas sociales (por ejemplo, cooperativas, organizaciones democráticas), con el fin de producir beneficios colectivos." (Laville y Nyssens, 2001, citados por Birch y Whittam, 2008).

2.2.2. Características distintivas de las empresas sociales

Con el fin de comprender la naturaleza de las empresas sociales, Defourny y Nyssens (2006) aportan una caracterización de las mismas (tabla 2.1.).

Así, en este trabajo de investigación de tesis doctoral se analizan los tres casos de TBC a partir de las características fundamentales de las empresas sociales que se exponen en la tabla 2.1.

Tabla 2.1.

Indicadores que caracterizan a las empresas sociales

Indicadores económico-empresariales	Indicadores sociales
1. Actividad continua de producción y venta de bienes y/o servicios. La actividad productiva es una de las razones fundamentales de la existencia de las empresas sociales; esto las diferencia de organizaciones no lucrativas.	1. Objetivo explícito de beneficiar o servir a la comunidad o grupo específico. Deseo de promover un sentido de responsabilidad social a nivel local.
2. Alto grado de autonomía. Son creadas por iniciativa de la gente y se gobiernan por esa misma gente. Podrían depender de subsidios públicos pero no son administradas por ninguna autoridad pública u otras organizaciones (como por ejemplo, empresas privadas lucrativas).	2. Iniciativa puesta en marcha por un grupo de ciudadanos. Son el resultado de una dinámica colectiva de gente que pertenece a una comunidad o grupo que comparte una necesidad o meta bien definida. Son importantes los liderazgos.
3. Significativo nivel de riesgo económico. Quienes inician el proyecto asumen total o parcialmente el riesgo de su iniciativa. Su viabilidad financiera depende de los esfuerzos de sus socios y empleados.	3. Poder de decisión no basado en la propiedad de capital. Cada socio vale igual y su voto tiene el mismo peso. Los derechos de decisión (voz y voto) son compartidos con otros actores.
4. Una mínima cantidad de trabajo pagado. Se combinan trabajo voluntario y trabajo pagado o asalariado.	4. Naturaleza participativa, que incluye a partes afectadas como usuarios y clientes; dirección participativa. Uno de sus objetivos es impulsar la democracia local a través de la actividad económica.
	5. Distribución limitada de los beneficios. Esto evita la conducta de maximizar los beneficios o el lucro.

Fuente: Defourny y Nyssens, 2006:5-6.

2.2.3. Definición de empresa social en esta investigación

La empresa social es una organización híbrida que se inserta en el emprendimiento social integral ya que persigue crear valor social, o un beneficio colectivo, recurriendo a estrategias empresariales, es decir, realizando intercambios mercantiles con bienes y/o servicios.

2.3. LA EMPRESA DE BASE COMUNITARIA (EBC)

2.3.1. La EBC como empresa social

En la figura 2.1. se observa que las empresas sociales incluyen ciertas cooperativas, ciertas organizaciones no-lucrativas y a *todas* las empresas de base comunitaria (EBC). Estas últimas constituyen parte del objeto de estudio de esta investigación de tesis doctoral.

Al ser una modalidad de empresa social, la EBC es asimismo parte del emprendimiento social híbrido o integral. Diversos autores (Berkes y Adhikari, 2006; Giovannini, 2015), señalan que las EBC son empresas sociales porque comparten ciertas características de ella (ver tabla 2.1.). Somerville y McElwee (2011) agregan que este tipo de empresa social tiene sus fundamentos en comunidades específicas, donde las personas que viven en su área de beneficio la controlan y cuyos excedentes (si los hay) son usados para beneficiar a toda la gente del área de beneficio (Somerville y McElwee, 2011:319).

Al igual que aquellas cooperativas y organizaciones no-lucrativas que pueden ser llamadas empresas sociales, el objetivo o misión de la EBC es la creación de *valor social* (Fernández, 2011). Nunca un valor económico que sea apropiado por un solo individuo o un grupo de individuos de la comunidad, o por los socios o gestores directos de la organización. Asimismo, los parámetros de *éxito* que se podrían aplicar para definir la eficiencia de las EBC, no se reducen tan sólo a indicadores financieros sino que consideran otros factores relacionados con la misión de crear *valor social* en los ámbitos social, ambiental y cultural (Welsch y Kuhns, 2002), como señalan los indicadores de la tabla 2.1.

Entonces, si las tres organizaciones son empresas sociales, ¿en qué radica la diferencia entre una cooperativa, una organización no-lucrativa y una EBC? La diferencia fundamental radica en los mecanismos de manejo y control de la empresa, es decir, en quién o quiénes toman las decisiones que afectan a la organización. En una palabra, la diferencia radica en la gobernanza de la organización. Mientras que, en el caso de las cooperativas y las organizaciones no-lucrativas, las decisiones más importantes las toma una asamblea de socios, miembros o patrocinadores, en el caso de las EBC la gobernanza corresponde a la totalidad o la mayoría de familias y personas que conforman una comunidad, las que deciden, a través de sus propios mecanismos de consulta y toma de decisiones (a través de su gobernanza comunitaria particular), las acciones que se deben adoptar para gestionar eficientemente la EBC y el uso que se le dará a los ingresos financieros para crear el valor social.⁴²

La dimensión comunitaria, más allá de la organizacional, que alcanza el constructo EBC se expresa perfectamente en la frase de los autores seminales Peredo y Chrisman (2006:315), para quienes EBC es “una comunidad actuando corporativamente tanto como emprendedor como empresa en la búsqueda del bien común.”⁴³

Precisamente, para “*actuar corporativamente*”, es decir, de manera coordinada, se requiere una gobernanza. En esta tesis de doctorado sostenemos que el TBC es un emprendimiento social de tipo híbrido o integral que, a partir de la decisión de la comunidad como un todo, puede dar origen a procesos de creación y gestión de una o más EBC, por lo que es indispensable cierto tipo de gobernanza (que hemos llamado aquí gobernanza *dirigida por* la comunidad, GDC) (Consúltese el Capítulo 1, apartados 1.2.2. y 1.2.3.).

⁴² Al igual que otras modalidades de empresa social, las EBC pueden estar directamente *gestionada* por un equipo directivo o *staff* administrativo. Sin embargo, las decisiones estratégicas relacionadas con la empresa y sus resultados financieros, son responsabilidad de instancias de gobernanza comunitaria (como las asambleas generales), donde se refleja la voluntad de la mayoría de miembros de la comunidad. Por ello, se considera que las EBC son emprendimientos sociales *comunitarios*, en el sentido de que en sus decisiones participa un grupo mucho más numeroso de socios que además comparten o tienen en común una cultura.

⁴³ Según la Real Academia de la Lengua Española, uno de los sentidos de la palabra “corporación” es: “Organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan”. Consultado el 30/08/2018. <http://dle.rae.es/?id=Aw1zstZ>

En comunidades tradicionales, como en las indígenas, estos mecanismos de gobernanza ya existían mucho tiempo antes del surgimiento del emprendimiento social y la creación de una EBC, sea turística o de otro sector de actividad económica. En Oaxaca, México, por ejemplo, dicha gobernanza tradicional de los pueblos indígenas, conocida como *usos y costumbres*, ha servido para gestionar EBC del sector forestal, minero y de envasado de aguas de manantial, entre otras (Cronkleton *et al*, 2011; Garibay, 2007; Gasca *et al*, 2010; Mitchell, 2006).

En la mayoría de los casos, la GDC no se sustenta en la propiedad privada del capital o de los medios de producción (como la tierra, el agua, los bosques, etc.), sino en la posesión comunal y en los valores pro-sociales que anteponen el bienestar comunitario al interés privado. De modo específico, Giovannini (2015) señala que las EBC indígenas, tienen las siguientes características generales:

- ✓ son de propiedad colectiva;
- ✓ están integradas a la comunidad indígena;
- ✓ se gestionan a través de órganos de gobierno participativos propios, y
- ✓ tienen un carácter emprendedor (en el sentido de que innovan).

En esta investigación de tesis doctoral se analizan emprendimientos sociales indígenas con estructuras de GDC con diferentes grados de solidez. Uno de los objetivos de la investigación es establecer si estas diferencias en la GDC influyen en las capacidades de gestión empresarial de las EBC turísticas.

2.3.2. La fuerte relación entre EBC, comunidad y cultura

Toda EBC pertenece a la gente de la comunidad en donde se crea y es gestionada y controlada por ella más que por el gobierno o un pequeño grupo en representación de la gente local (Peredo y Chrisman, 2006). Como se citó líneas arriba, en la EBC la comunidad es, simultáneamente, la empresa y el emprendedor (Peredo y Chrisman, 2006). Por supuesto, se trata de un emprendedor social colectivo.⁴⁴

En la EBC es de gran importancia la “orientación hacia la comunidad”, noción de corte socio-antropológico que puede comprenderse como el sentimiento y/o

⁴⁴ En tanto emprendedor social colectivo, la comunidad ejerce su agencia comunitaria. Concepto que se desarrolla en el Capítulo 3 de esta tesis doctoral.

percepción de los actores sociales de sentirse parte de un todo (identidad cultural).⁴⁵

"Cuando se enfoca el contexto de la comunidad, las fuerzas sociales incluyen un fuerte compromiso con el lugar (*el sitio donde se emprende*). Este compromiso con lo local representa una identidad la cual podría ser reforzada a través de una "cultura del espíritu empresarial" (Spilling, 1991. Citado por Johannisson, 1998).

Si bien "la identidad cultural pudiera estar funcionando como una herramienta de la actividad emprendedora" (Peredo y Chrisman, 2006: 313), asimismo el emprendimiento social y la gestión de la EBC podrían estar reforzando la identidad cultural de las comunidades (ver figura 2.2.). Tesis de enorme importancia en este trabajo de investigación de tesis doctoral.

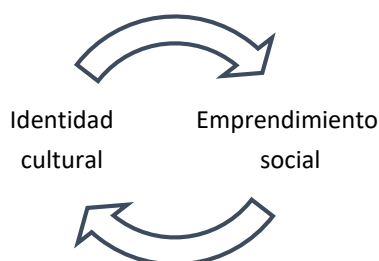


Figura 2.2. Retroalimentación entre identidad cultural y emprendimiento social.
Fuente: Elaboración propia.

Las comunidades ante todo son espacios de creación simbólica (Cohen, 1985) donde se crean y recrean intangibles culturales como la identidad, la solidaridad, la reciprocidad, el respeto entre la gente y otros que los antropólogos llaman "rasgos culturales". Por lo tanto, existe un fuerte vínculo entre la EBC y los intangibles culturales que pertenecen a la comunidad, transformada en emprendedor social.⁴⁶

⁴⁵ La noción de comunidad de Max Weber se sustenta en la identidad cultural o "sentimiento subjetivo (afectivo o tradicional) de los partícipes de constituir un todo" (Weber ([1922], 1992: 33).

⁴⁶ Johannisson (2004) analiza cierta modalidad de emprendimiento comunitario y subraya el papel fundamental de valores como la ayuda mutua (cooperación), la solidaridad y el sentimiento de fraternidad derivado de esos valores: "...El compromiso social basado en valores compartidos y/o el afecto, puede ser tan decisivo en el proceso de creación de empresas, como el compromiso calculado" (Johannisson, 2004:227).

Las empresas sociales, y por tanto, las EBC son espacios donde es posible la regeneración de la comunidad. En esta tesis de doctorado se recupera y resalta la idea de Sacchetti y Campbell (2014) de que las EBC son “negocios basados en valores”, o bien, espacios donde se recrea, por ejemplo, el “aspecto luminoso” del capital social: la cooperación para el beneficio colectivo.

"Específicamente, miramos a los valores y las redes de cooperación de las empresas sociales como activos inmateriales de una comunidad, como reservorios de actitudes pro-sociales y cooperativas que son capaces de crear conectividad y engendrar respuestas flexibles a las necesidades cambiantes de la comunidad (...) La creación y utilización del espacio desde este punto de vista es un reflejo de valores específicos que se puede sintetizar como cooperación para el interés público." (Sacchetti y Campbell, 2014:32)

En ese sentido, la EBC está directamente asociada con factores culturales tales como los valores pro-sociales y la identidad social. Como lo sintetizan Peredo y Chrisman (2006):

“Las EBC son creadas sobre la base de dotaciones culturales, sociales y étnicas apropiadas colectivamente. Estos son productos históricos que crean solidaridad entre los miembros de la comunidad y receptividad hacia la acción colectiva.” (Peredo y Chrisman, 2006: 318)

Estos intangibles culturales generan el compromiso social hacia la comunidad, la “cooperación para el interés público”, de tal manera que sin ellos es imposible hablar de acción colectiva o desarrollo de la comunidad.

Para resumir, en este trabajo de investigación se considera que la EBC es un tipo de empresa social caracterizada por su fuerte vínculo con la cultura de un grupo o comunidad, es decir, la EBC está vinculada a valores compartidos y transferidos desde generaciones anteriores (solidaridad, reciprocidad, honestidad, respeto, etc.); sentido de pertenencia o identidad cultural; fuertes vínculos de unión o cohesión y, en general, la EBC se vincula a usos y costumbres, así como a organizaciones políticas tradicionales de una comunidad específica (Fernández, 2011; Peredo y Chrisman, 2006; Sacchetti y Campbell, 2014).

En pocas palabras, detrás de la existencia de las EBC hay “comunidades actuando colectivamente para ejercer el emprendimiento (social)” (Peredo y McLean, 2006: 64).

2.3.3. *Relación entre las EBC y el capital social*

En el Capítulo 1 de esta tesis de doctorado, se señaló que una definición de capital social de gran utilidad para analizar el TBC como gobernanza y como emprendimiento indígena, es aquella que describe al “capital social como el conjunto de creencias y valores que permiten alcanzar la cooperación” (Guiso, Sapienza y Zingales, 2007). Esta definición destaca intangibles de naturaleza socio-cultural, creados históricamente y transferidos de generación en generación por cada grupo, como los valores pro-sociales y las prácticas tradicionales que dan lugar a la cooperación y a la acción colectiva. Esto remite al modelo de la sostenibilidad social desarrollado en el Capítulo 1 (ver figura 1.2.).

Por ello, el capital social como conjunto de valores y prácticas tradicionales *define a y es definido por* la gobernanza comunitaria. En ese sentido el capital social comunitario (y, como afirmamos en esta investigación, la gobernanza dirigida por la comunidad) son activos vitales para el desarrollo local (Peredo y Chrisman, 2006).

Si bien el capital social de unión (*bonding*) es el que permite explicar estos procesos culturales de solidaridad, cohesión, identidad y cooperación, procesos que en definitiva definen a las comunidades, a la acción colectiva y la gobernanza comunitarias, la naturaleza híbrida de las empresas sociales llamadas EBC obliga a que el capital social puente (*bridging*) también tenga un papel central en la gestión de las mismas, dado que las EBC funcionan en un mercado capitalista competitivo y global y no puede permanecer aislada o encerrada en sí misma.

Las EBC también pueden contar con lo que Woolcock (2002) llama *linking social capital* o capital social vinculante, y que se refiere a la capacidad que tiene un actor social para vincularse con sujetos que gozan de una buena posición en la

estructura de poder; de ahí que le llame dimensión vertical del capital social (en tanto que *bonding* y *bridging*, son dimensiones horizontales). Por capital social vinculante, Woolcock (2002) se refiere a la capacidad de la empresa para obtener “recursos, ideas e información proveniente de instituciones formales, que están más allá de la comunidad” (sobre todo instancias gubernamentales y ONGs, pero también empresas semejantes con mayor experiencia o con mayor presencia en el mercado, por ejemplo) de gran valor para el desempeño, en este caso, de las EBC.

En resumen,

"se puede hipotetizar que la empresa comunitaria puede ser entendida, hasta cierto punto, en términos del equilibrio de las funciones del capital social (*bonding*, *bridging* y *linking*)."
(Somerville y McElwee, 2011:323)

Así, en el caso específico de las EBC el capital social, como un todo, juega un papel básico al estar asociado directamente con la actividad económica (surgimiento, gestión y desempeño) de esta modalidad de empresa social.

En esta investigación de tesis, se apunta que el desarrollo empresarial de una EBC turística guarda una fuerte correlación con la presencia o ausencia de un capital social fuerte y equilibrado (combinación de capital social *bonding*, *bridging* y *linking*), tomando en cuenta que el capital social (las relaciones sociales) sustenta toda acción colectiva y por ello, es la base de la sostenibilidad social (como se aprecia en la figura 1.2. de esta tesis doctoral).

2.3.4. Definición de EBC en esta investigación

Con base en los elementos teóricos señalados hasta aquí, en esta investigación de tesis doctoral se propone la siguiente definición de EBC:

Una empresa de base comunitaria (EBC) es un tipo de empresa social basada en la cultura (valores, identidad, costumbres) y el capital social propios de la comunidad que impulsó su creación, cuya gestión y control se realiza a través de una gobernanza dirigida por la comunidad (GDC) y con la misión última de crear valor social o bienestar comunitario.

La EBC se relaciona directamente con la dimensión económica del desarrollo sostenible, pero guarda estrecha relación con las otras dos dimensiones, la sostenibilidad social y la sostenibilidad ambiental.

2.4. EL EMPRENDIMIENTO INDÍGENA

El emprendimiento indígena es concebido como el principal instrumento de las comunidades indígenas para lograr el acceso a los recursos de su territorio y su auto-determinación, bases del desarrollo local entendido según los propios parámetros de dichas comunidades (Berkes y Adhikari, 2006: 672).

La literatura sobre el emprendimiento indígena es escasa. Quienes tratan de responder en general a la pregunta “¿*Qué es?*” señalan que es una derivación o extensión del emprendimiento social (Anderson, Honig y Peredo, 2006; Giovannini, 2015). Como tal, puede dar lugar a empresas sociales indígenas y, como una modalidad de estas, a las EBC indígenas.⁴⁷

Para los autores Dana y Anderson (2007), una característica fundamental del emprendimiento indígena (y que la distingue del llamado emprendimiento étnico, por ejemplo) es la "relación especial" de los pueblos indígenas con sus tierras y sus recursos naturales. Estos autores señalan otras características, no menos importantes, del emprendimiento indígena, como son: el uso de los valores pro-sociales tradicionales (compartir, cooperar, solidaridad, etc., en lugar de competir) en el negocio; el énfasis en la comunidad, así como el consenso en la toma de decisiones (Berkes y Adhikari, 2006). Este último elemento está relacionado con la gobernanza dirigida por la comunidad (GDC).

La lógica del emprendimiento indígena podría insertarse en el esquema de las economías alternativas que rompen con o guardan pocos vínculos con la lógica

⁴⁷ Aunque es necesario diferenciar las EBC indígenas de otras empresas indígenas, aunque unas y otras sean empresas sociales (Orozco-Quintero y Davidson-Hunt, 2010). Es posible que cierto tipo de empresas sociales indígenas puedan adoptar la forma de cooperativas, u otras organizaciones híbridas, pero sin estar controladas ni gestionadas por una estructura de gobernanza comunitaria. Incluso existe un emprendimiento privado indígena o empresariado étnico que nada tiene que ver con el objeto de estudio de esta investigación de tesis.

del mercado capitalista occidental (Cavalcanti, 2002 citado por Berkes y Adhikari, 2006). El emprendimiento indígena, más bien, podría inscribirse en una "política económica contra-hegemónica " (Satgar, 2014, citado por Sahakian y Dunand, 2015) o ser incluido en la llamada Economía Social y Solidaria (ESS) donde valores como la solidaridad, la reciprocidad y el apoyo mutuo, que colocan al ser humano en el centro de la vida económica y social, son la base de un nuevo paradigma económico (Giovannini, 2015; Sahakian y Dunand, 2015).

2.4.1. *Definición de emprendimiento indígena*

En esta investigación de tesis doctoral se define al emprendimiento indígena como una modalidad de emprendimiento social que más que centrarse en el emprendedor social como agente, se enfoca en las comunidades indígenas como colectivos emprendedores.

2.4.2. *Emprendimiento indígena y GDC*

Hindle y Lansdowne (2007) señalan que los temas fundamentales que todo estudio del emprendimiento indígena debe abordar son: el asociacionismo, el conflicto y la gobernanza, tanto en relación con la cultura dominante externa como en el contexto inmediato de los pueblos indígenas.

Respondiendo a la pregunta “¿Cómo se ejecuta el emprendimiento indígena?” diferentes autores coinciden en que este se lleva a cabo por medio de mecanismos de gobernanza que tradicionalmente han empleado las comunidades indígenas. Cornell y Kalt (1992) ya habían subrayado el papel clave de las instituciones de gobernanza tribal (basadas en valores), en la creación de EBC indígenas y el logro de su “éxito”. Sus estudios sobre las reservas indias de Norteamérica, revelan que uno de los principales activos internos (*internal assets*) para el desarrollo local, son las instituciones de gobernanza propias. Concluyen que “la cultura y las instituciones de gobernanza son un par de factores cruciales en el desarrollo” (Cornell y Kalt, 1992:8) de los pueblos indígenas.

Asimismo, Berkes y Adhikari (2006) señalan que la gobernanza comunitaria y el empoderamiento político son el primer paso hacia el desarrollo local, por lo que anteceden al emprendimiento indígena.⁴⁸ Son las mismas comunidades indígenas, por medio de su GDC, las que definen *qué recursos* pueden utilizar las EBC y *cuál es su misión* más importante.

Por su lado, las EBC indígenas se gestionan a través de sus propios órganos de gobierno, de naturaleza participativa, cuyas metas rebasan lo económico y persiguen crear beneficios culturales, ambientales y políticos para la comunidad (Giovannini, 2015). En tanto empresas sociales, las EBC pueden generar y movilizar múltiples recursos y resultados (Berkes y Adhikari, 2006).

El emprendimiento indígena y específicamente las EBC indígenas en el sector turístico (sin que necesariamente sea eco-turístico), se sustentan generalmente en una GDC indígena. Por lo tanto, el modelo de TBC en zonas indígenas implica un emprendimiento y una EBC basada en una GDC.

2.4.3. *Emprendimiento indígena... ¿Para qué?*

Como en toda empresa social, la misión final del emprendimiento indígena y de la EBC indígena no consiste en acumular cada vez más activos económicos, sino en el mantenimiento y fortalecimiento de intangibles socio-culturales como la cohesión social, la identidad cultural, la auto-determinación, la preservación de las costumbres y tradiciones, así como la protección de los recursos culturales y ambientales, entre otros (Anderson, Honig y Peredo, 2006; Berkes y Adhikari, 2006; Giovannini, 2015). En suma, su misión última es generar valor social.

Un ejemplo de construcción de *valor social* a través del emprendimiento indígena es el caso de una comunidad en Michoacán, México, donde la EBC indígena local se convirtió en un medio para recuperar los terrenos forestales de tenencia común y reconstruir la cohesión social, después de un periodo de división interna (Orozco-Quintero y Davidson-Hunt, 2010). Los autores de este estudio concluyen que las instituciones tradicionales, las normas y los valores de los pueblos indígenas, constituyen un marco normativo local que puede guiar la

⁴⁸ Sin sostenibilidad social no puede haber sostenibilidad económica ni ambiental, como ya se analizó en el Capítulo 1 de esta tesis.

eficiente gestión de las EBC indígenas (Orozco-Quintero y Davidson-Hunt, 2010:29). La GDC indígena, que tiene a la asamblea general como institución clave, se articula con la gestión de la EBC indígena para crear valor social.

Reflexiones académicas y discursos políticos en América Latina, inscritos en la corriente de la Epistemología del Sur (ver apartado 1.1.3.1.1. del Capítulo 1), han retomado de las cosmovisiones indígenas la noción del *Buen vivir* entendida como una forma de vivir donde la economía de mercado y sus valores individualistas no tienen cabida, donde —en todo caso— esta debe subordinarse a la relación armoniosa entre humanos y medio ambiente, a la satisfacción de las necesidades humana de la comunidad y no sólo de unos cuantos. Algunos autores de la Epistemología del Sur afirman que la misión de todo emprendimiento indígena en AL tendría que ser: alcanzar el *Buen vivir* de las comunidades (Giovannini, 2015:76).

2.4.4. Críticos del constructo EBC

Algunos autores han cuestionado la noción de EBC como la hemos definido en esta investigación de tesis doctoral, argumentando que este modelo de empresa social sólo aplica a comunidades “monolíticas y restrictivas” que son “muy escasas” (Somerville y McElwee, 2011). Más allá del desconocimiento de lo que es una comunidad, especialmente una comunidad indígena, y cómo se le debe explicar a partir de un enfoque de-colonizador, no-occidental, la apreciación de Somerville y McElwee (2011) es por decirlo de alguna manera, *a-priori* y tendenciosa. Estos autores critican y rechazan la argumentación de Peredo y Chrisman (2006) ya que, según ellos, su modelo de *community-based enterprise* (CBE) sólo aplica en comunidades “muy inusuales”. Dicen que en ninguno de los nueve casos que Peredo y Chrisman (2006) exponen, se muestra convincentemente algo parecido a una participación de la mayoría de los miembros de la comunidad en la EBC, sino que más bien parece que son pequeños grupos de emprendedores individuales los que se hacen responsables en gran medida de la gestión de las “empresas comunitarias”, así con comillas (Somerville y McElwee, 2011: 320).

Sin afán de entrar en este debate, lo que se puede responder a Somerville y McElwee (2011) es que en el modelo de EBC no se requiere que “la mayoría” de

la población participe en la gestión o administración directa de la(s) EBC(s), sino que se requiere que la mayoría de la población participe *en el control*, como dueños o poseedores, de dicha EBC. Lo que importa no es quiénes están al frente de la gestión y operación de la(s) EBC(s) sino quién y cómo las gobiernan. Lo que importa en el modelo de EBC es la gobernanza (que aquí llamamos GDC).

Relativo a los emprendimientos indígenas y las EBC indígenas, en esta investigación de tesis doctoral se sostiene que:

- 1) los casos de emprendimiento indígena no son “inusuales” (no al menos en México y otros países Latinoamericanos como Ecuador, Bolivia o Brasil, como se analiza en el apartado siguiente);
- 2) se están multiplicando los casos empíricos donde las comunidades indígenas y rurales funcionan (o intentan funcionar) como emprendedoras colectivas, y
- 3) la gestión de una o más EBC podría ser considerada como un éxito en el sentido de que van logrando crear valor social, además de ser competitivas en un mercado global.

Bien sostenidos en sus prácticas culturales ancestrales, diversos pueblos indígenas en América Latina han decidido emprender y arrancar sus EBC. Tal vez con mucho trabajo y aprendiendo a ser empresarios sobre la marcha, algunos de estos intentos han tenido éxito y quizá muchos otros no, por lo que se han hecho invisibles a los ojos de los investigadores y pareciera que son escasos los casos de EBC y emprendimiento social indígena. Pero el fenómeno está ahí, vivo, y sería una gran irresponsabilidad seguir ignorándolo.

Por lo pronto, en esta investigación de tesis doctoral sostenemos que el turismo de base comunitaria (TBC), como una gobernanza comunitaria (GDC) y como un emprendimiento social indígena, es el modelo turístico que permite a las comunidades indígenas avanzar hacia el desarrollo sostenible.

2.4.5. Emprendimiento indígena y TBC en América Latina

Panorama general

En un informe conjunto del Centro para el Ecoturismo y el Desarrollo Sostenible, y la Sociedad Internacional de Ecoturismo (Bien y Russillo, 2006), se señalaba que para mediados de la primera década del siglo XXI, en el Continente Americano existían alrededor de 245 organizaciones indígenas con proyectos turísticos (eco-turísticos, en su mayoría) (ver tabla 2.2.).

Tabla 2.2.

Emprendimiento indígena en América

(Sector turismo)

País	Número de organizaciones indígenas
México	36
Canadá	29
Estados Unidos	29
Bolivia	25
Brasil	20
Guatemala	19
Panamá	18
Perú y Chile	16
Ecuador	14
Colombia y Nicaragua	13
Costa Rica	10
Honduras	9
El Salvador	7

Fuente: Bien y Russillo (2006: 22-23)

Cabe mencionar que en el grupo de 245 organizaciones indígenas, el informe mezcla emprendimientos indígenas eco-turísticos y turísticos, así como aquellos que siguen un esquema de TBC (*community-owned and operated*) o un esquema de emprendimiento social o incluso privado (que trabajan “de cerca con las comunidades locales”) (Bien y Russillo, 2006: 33).

En el caso exclusivo del segmento eco-turístico, de un total de 147 emprendimientos indígenas, 65 casos (44%) eran verdaderas EBC (empresas “*community-owned and operated*”), 62 casos (42%) eran empresas privadas o sociales donde la comunidad estaba excluida de la toma de decisiones y se presentaron 20 casos donde la comunidad tenía “cierto papel” en la toma de decisiones (14%) (Bien y Rusillo, 2006: 33).⁴⁹

Ecuador

Cuando hablamos de emprendimiento indígena y de turismo de base comunitaria, el caso de Ecuador resulta paradigmático en el contexto de las comunidades indígenas de América Latina.

El turismo comunitario en el Ecuador surgió de manera espontánea en la década de los ochenta del siglo XX y desde entonces estuvo vinculado al eco-turismo (Ruiz *et al.*, 2008:403). Al respecto, Coraggio *et al.* (2001) señalan que los casos de ecoturismo comunitario surgidos en Ecuador, particularmente a partir de los años noventa, no tuvieron un desarrollo homogéneo. Coinciden Falconí y Ponce (2006):

“Las comunidades no han seguido una vía única de organización y existen muchos patrones de gestión que oscilan entre iniciativas basadas en pequeñas comunidades hasta “joint ventures” con el sector privado que envuelven proyectos millonarios. Cada tipo de gestión presenta buenas y malas experiencias.” (Falconí y Ponce, 2006: 22).

En 2008, las diversas modalidades que habían adoptado las organizaciones indígenas que funcionaban bajo el esquema de “turismo comunitario” se aglutinaban en la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE). En ese año, la FEPTCE concentraba 60 comunidades de las tres

⁴⁹ Con base en el marco teórico expuesto en el Capítulo 1 de esta tesis doctoral, se puede establecer que sin auténtica participación comunitaria, es decir, sin alcanzar uno de los niveles superiores de participación que presentan Arnstein (1969), Pretty (1995) y Tosun (2000) (Fernández, 2011), y sin un nivel elevado de empoderamiento comunitario (Okazaki, 2008) no puede existir un esquema de TBC y menos aún EBC tal como se les define en esta investigación a ambos constructos teóricos. Así que, como los mismos autores aceptan, la muestra del estudio referido (Bien y Rusillo, 2006), tendría que refinarse y eliminar aquellos emprendimientos que no tienen en absoluto una base comunitaria (es decir, el 56% en esta muestra).

regiones del Ecuador con alguna modalidad organizativa de empresa social, empresa familiar o *joint venture* (alianza con empresarios privados), mientras que otras 120 estaban en proceso de creación (OIT, 2008:56). Cinco años después, en 2012, el sitio web de la FEPTCE permitía contabilizar un total de 95 organizaciones repartidas como sigue: 18 en comunidades de la región Costa/Litoral; 43 de la región de los Andes y 34 pueblos en la región de la Amazonia.⁵⁰

“Los pioneros del turismo comunitario en Ecuador, a finales de 1985, fueron dos comunidades: Capirona en la región amazónica y Agua Blanca ubicada en la costa. Ambas nacen como resultado de una asamblea de las comunidades en busca de alternativas” (OIT, 2008: 56).

El estudio de Ruiz *et al.* (2008) aborda algunos proyectos de organizaciones empresariales indígenas aglutinados en la FEPTCE.⁵¹ A través de este estudio es posible advertir que entre las empresas indígenas turísticas analizadas algunas podrían ser consideradas EBC, tal como las hemos estudiado en este capítulo, otras son empresas sociales pero podrían estar adoptando otros esquemas como el de cooperativas, asociaciones o empresas familiares que tienen una gobernanza interna independiente de las instancias de gobernanza comunitarias; e incluso podríamos estar también ante micro o pequeñas empresas privadas.

⁵⁰ <http://www.feptce.org/> (Consultado el 13 de agosto de 2012).

⁵¹ La FEPTCE se creó en 2002 y representa aproximadamente a 14 grupos étnicos (con sus respectivas lenguas). Se encarga de aportar capacitación para mejorar la calidad de los servicios, el rescate cultural y trabajo comunal dirigido hacia el turismo; asimismo ofrece paquetes turísticos y promoción para las cuatro regiones de Ecuador. Hace gestiones legales para que el gobierno reconozca jurídicamente al turismo comunitario. Ha desarrollado un código de conducta tanto para los turistas como para los operadores turísticos privados. La FEPTCE se ha opuesto a la certificación del turismo TBC indígena por agentes externos, ya que consideran que sólo las comunidades pueden certificarse a sí mismas (Bien y Russillo, 2006:26). “La federación cuenta con una estructura política nacional de carácter participativo y está integrada mediante el uso de tecnologías de comunicación (...) El turismo comunitario en Ecuador está en capacidad de recibir a 2,600 turistas por día (...) Entre los principales logros de puede anotar el reconocimiento del turismo comunitario en la Ley de Turismo del Ecuador (Congreso Nacional, 23 de diciembre del 2006)... La FEPTCE (...) es miembro del Consejo Consultivo del Ministerio de Turismo” (OIT, 2008:56). El mercado turístico de Alemania y Holanda, es un fuerte consumidor de la oferta de TBC en el Ecuador (OIT, 2008:56).

Por ejemplo, *Machacuyacu* es una empresa social con un 100% de participación y control comunitario: los 90 habitantes de la comunidad de Napo participan en la empresa social. Este caso es considerado de éxito a partir de que a través de los procesos de participación, gestión y reparto equitativo de los beneficios económicos se ha generado un efectivo empoderamiento colectivo sobre recursos y territorios (Ruiz *et al.*, 2008). Además, en Napo se utilizan estructuras de gobernanza tradicionales como las asambleas y las “mingas” (trabajo comunitario voluntario) para gestionar la empresa comunitaria. Finalmente, el turismo es complementario a las economías locales kichwas, no un sustituto. Todo esto permite afirmar que en la comunidad indígena de Napo se ha desarrollado un proceso que sigue el modelo de TBC como se ha definido aquí: con una EBC turística gestionada y controlada por medio de una estructura de GDC (ver acrónimos al inicio de la tesis).

Por otro lado, también la empresa social *Agua Blanca* es considerada un éxito. *Agua Blanca* está ubicada en Puerto López, Manabí, dentro de un Parque Natural, y es gestionada por 130 miembros de la comunidad (que representan el 50% de los habitantes). No obstante, se trata de un modelo de TBC donde el turismo está organizado y controlado comunalmente (Ruiz-Ballesteros, 2011), por lo que *Agua Blanca* representa otro caso donde

$$\text{TBC} = \text{GDC} + \text{EBC}$$

Estamos de acuerdo con Ruiz *et al.* (2008) en que la gestión de una EBC también la puede realizar eficientemente una fracción minoritaria de miembros o familias de la comunidad sin perder su naturaleza de EBC, es decir, sin perder su “base comunitaria”. Ya se señaló en este Capítulo que toda EBC debe ser gestionada y controlada a través de una gobernanza dirigida por y para la comunidad (GDC), y que su misión prioritaria es la creación de valor social o bienestar comunitario. Esa GDC es lo que le da sentido al término “de base comunitaria” en la categoría EBC y en el modelo mismo de TBC.⁵²

⁵² Ver definición completa en el Capítulo 1 de esta tesis de doctorado.

Pues bien, si se cumple esta condición, si el turismo es controlado por una GDC, no importa si la EBC o cualquier otra empresa social (como una cooperativa, por ejemplo) está conformada por un porcentaje reducido o mínimo de la población (empresa familiar, micro empresa, o alianza con un empresario privado), lo que importa es que la GDC implica la existencia de un esquema de TBC donde la comunidad toda tiene control y poder de decidir cómo, cuánto y qué sí y qué no se aprovecha con fines turísticos.

En el modelo de TBC (GDC + empresa social/ EBC) el tema de los porcentajes es intrascendente.

“...No podemos pensar que en el TC “toda la comunidad” participa directamente en las actividades turísticas, sino más bien que *la participación en las actividades turísticas está regulada comunitariamente*. La participación de una comunidad en el TC es decidida en asamblea y desde aquí se organiza en torno a las personas que quieren involucrarse en él, contribuyendo económicamente al conjunto de la comunidad y sometiéndose a las regulaciones establecidas (Ruiz *et al.*, 2008:404. Cursivas agregadas).

Perú, Brasil y Ecuador (comparativo)

Por su parte, Azebedo (2007) ofrece un interesante estudio comparativo de tres emprendimientos indígenas y sus EBC turísticas en diferentes países: Napo Galeras (Río Blanco), Ecuador, una de las nueve comunidades de la etnia Kichwa que conforman la RICANCIE (Red Indígena de Comunidades del Alto Napo para la Convivencia Intercultural y Ecoturismo⁵³); las comunidades Pukani (de la etnia Asháninka) y Libertad (de la etnia Yine-Piro), las que se localizan en la selva central del Perú, en la provincia de Atalaya. Y la Reserva Pataxó da Jaqueira, la cual es administrada por la Asociación Pataxó de Ecoturismo (ASPECTUR), en Brasil.

En general, los resultados de este estudio comparativo son los siguientes:

En el caso de Napo Galeras, Ecuador, si bien podrían parecer muy pocos los 8 empleos que genera la EBC turística, la estrategia de la comunidad ha sido

⁵³ <http://ricancie.nativeweb.org/spcomunidades.html> (Consultado el 15 de agosto de 2012).

aplicar un esquema rotativo de tal manera que todas las familias locales (40 familias y 180 habitantes) se benefician. A pesar de que su oferta de servicios se comercializa usando las redes externas de RICANCIE y de agencias de viaje privadas, tanto nacionales como internacionales, el principal problema de esta EBC es que por estar muy alejada de los circuitos turísticos tradicionales del Ecuador, recibe poca afluencia turística (Azevedo, 2007: 44).⁵⁴

Napo Galeras es una verdadera EBC ya que sus ingresos financieros se transforman en valor social para todos los miembros de la comunidad indígena (inversión en la construcción de una nueva escuela; un comedor para niños; materiales para la escuela; medicamentos para la botica; motor generador de luz) (Azevedo, 2007). La EBC es posible porque existe un esquema de TBC donde la mayoría de los miembros de la comunidad participan en el manejo y control de la empresa social. En su esquema de gobernanza tradicional podría parecer una “deficiencias” (desde la óptica del esquema democrático Occidental) el hecho de que pocas mujeres participen en el Comité de Control de la EBC.

Además de la falta de comercialización, por su lejanía de los circuitos más demandados por los ecoturistas en Ecuador, otra amenaza que enfrenta esta EBC indígena es la falta de transparencia en el uso de los beneficios derivados de la empresa comunitaria, sospechándose de un “uso indebido de dinero para los gastos personales de los jefes” (Azevedo, 2007: 102).⁵⁵

El caso de la EBC peruana *Pukani-Libertad* es semejante, excepto porque en su gestión y control participan dos asociaciones de grupos étnicos diferentes: las comunidades Pukani (de la étnia Asháninka) y Libertad (de la étnia Yine-Piro), las que se localizan en la selva central del Perú, en la provincia de Atalaya. En el periodo del estudio, en Pukani existían 22 familias y 190 personas (Azevedo, 2003, citada por Azevedo, 2007). Se generaban 16 empleos directos, los cuales

⁵⁴ Entre las amenazas que enfrenta la EBC de Napo Galeras está la fuerte competencia que ofrecen las demás comunidades con EBC eco-turísticas en todo el Ecuador (ya se analizaron líneas arriba dos casos exitosos de EBC que pertenecen a la FEPTCE).

⁵⁵ RICANCIE recibe y concentra las aportaciones de los turistas y las agencias de viajes; “...la oficina central de RICANCIE se queda con el 25% para la administración, promoción y marketing, capacitación de las comunidades y construcción de infraestructura. La Galera recibe el 75% para transporte fluvial y terrestre, alimentación de comunidades, pago al personal de servicios (USD 3/día), mantenimiento y la ganancia es también redistribuida para proyectos de salud, educación, cultura y otros)” (Azevedo, 2007:95).

se iban rotando entre las familias de ambas etnias. Esta EBC compartida tienen pocos visitantes debido a su difícil acceso y los altos costos del transporte (sobre todo, se trata de turistas que la ONG *Perú Verde* contacta y que en su mayoría son investigadores y observadores de aves). Cabe decir que sólo *Perú Verde* promociona esta EBC (Azevedo, 2007: 82).

El pago lo reciben directamente las dos asociaciones de ambas etnias; con este ingreso pagan el transporte fluvial, la alimentación de los turistas, el sueldo del personal de servicios (USD 15/día), mantenimiento y proyectos de salud, educación, cultura y otros. Cabe decir, que la compra de insumos (peces, fruta, yuca y plátano) al interior de la comunidad, para el funcionamiento del albergue, es más significativa que en el proyecto de Napo Galeras (Ecuador) o en el caso de la Asociación Pataxó de Ecoturismo (ASPECTUR) en Brasil, el cual se analiza líneas adelante (Azevedo, 2007).

El proyecto *Pukani-Libertad* en Perú es una verdadera EBC eco-turística, ya que se halla sustentada en un esquema de TBC que se ha podido adaptar gracias a la existencia previa de una estructura comunitaria de toma de decisiones. Además, se verificó que el TBC genera beneficios colectivos de valor económico, social, cultural y ambiental:

“Antes de la implementación del proyecto ya existían las asociaciones comunitarias en las dos aldeas y con el proyecto, la cohesión social y étnica se ha fortalecido y las actividades turísticas han incidido significativamente en una mayor dedicación a la artesanía. Todos estos factores vienen fortaleciendo los mecanismos internos de participación y toma de decisiones de las comunidades Nueva Pukani y Libertad. En particular, por el hecho de que las comunidades son las propietarias y las gestoras del proyecto.” (Azevedo, 2007: 104-105)

Finalmente, cabe señalar que esta EBC enfrenta los mismos riesgos y problemas que la de Napo Galeras (Ecuador), ya mencionados recientemente: Falta de recursos humanos calificados, fuerte competencia de proyectos semejantes, falta de transparencia en el reparto de los ingresos entre el conjunto de los indígenas, percepción de un uso indebido del dinero de parte de los jefes, problemas de mercadeo, etcétera (Azevedo, 2007).

En el caso de Brasil, el estudio de Azevedo (2007) analiza la Reserva Pataxó da Jaqueira, la cual es administrada por la Asociación Pataxó de Ecoturismo (ASPECTUR). Esta zona de reserva natural recibe un flujo de 8 mil turistas al año y está apoyada por un eficiente sistema de comercialización, el cual, sin embargo, no está en manos de ASPECTUR sino de agencias de viajes privadas. La cercanía con zonas de enorme demanda turística internacional, tales como Salvador (Bahía) y las corrientes de turismo sexual a la región, hacen que la oferta eco-turística y cultural de la ASPECTUR sea más bien complementaria a la del turismo masivo convencional (Azebedo, 2007).

A diferencia de lo que ocurre en las empresas comunitarias eco-turísticas aglutinadas en la FEPTCE o en RICANCIE de Ecuador, en la ASPECTUR sólo participan y se benefician 30 habitantes de un grupo étnico (tomar en cuenta que son alrededor de 2,700 indígenas pataxó). El equipo directivo, conformado por seis gerentes (indígenas también), reciben un salario mayor al del resto de los asociados (quienes tienen el estatus de empleados: 20 son empleados fijos y se crean hasta 10 puestos eventuales). Mientras los gerentes ganan entre 300 y 500 USD al mes, los empleados fijos entre 60 y 80 USD y los eventuales entre 20 y 40 USD (Azebedo, 2007:86).

Por lo tanto, en el caso del emprendimiento indígena de la Reserva Pataxó da Jaqueira, la cual es administrada ASPECTUR, no es claro que se siga un esquema de TBC, y por lo tanto no es posible hablar de la existencia de una EBC. En este emprendimiento indígena, de naturaleza más bien privada, las decisiones se toman por los jefes al margen de la mayoría de los miembros de la comunidad pataxó y al parecer no se ha creado ningún valor social para la comunidad, ya que de los beneficios económicos captados por el emprendimiento indígena no había aportado nada a rubros comunitarios tales como educación y salud (Azebedo, 2007:88). No se había creado valor social, y por lo tanto no es posible hablar tampoco de emprendimiento social y de empresas sociales, en este caso.

Asimismo, este emprendimiento social bajo la figura jurídica de una asociación, presentaba problemas en su gestión empresarial: Falta de transparencia financiera; mala distribución de las ganancias; falta de capacitación de sus recursos humanos; uso indebido del dinero para los gastos personales de los

jefes (Azebedo, 2007). En el aspecto social, se presentan problemas como la inasistencia de los estudiantes a clases en las temporadas altas de turismo; poca participación de otros grupos indígenas (así como conflictos inter-étnicos); consumo acelerado de objetos y tecnologías ajenas a la cultura pataxó (Azebedo, 2007).

Sin embargo, la Asociación Pataxó de Ecoturismo (ASPECTUR) también ofrece ciertos logros, sobre todo a nivel cultural y de identidad social:

“El proyecto recuperó la mayoría de las costumbres ancestrales, en este sentido, las actividades culturales son ofrecidas en el itinerario: caminatas etno botánicas y la demostración de las trampas en el sendero...Ha obtenido muchos éxitos, como la revitalización de la lengua nativa y de las costumbres ancestrales tales como el ritual Awê y el uso de ropas tradicionales en las danzas.” (Azebedo, 2007:88-89).

Pese a este panorama un tanto cuanto halagador, la misma autora Azebedo (2007) señala como un peligro, la estandarización o mercantilización (*commoditization*) del ritual Awê.

CAPÍTULO 3. AGENCIA COMUNITARIA Y TEORÍA DEL CAMPO SOCIAL

Introducción al capítulo

El desarrollo sostenible es una corriente de pensamiento que permite ubicar al TBC en una de sus tres dimensiones (la sostenibilidad social), sin negar sus vínculos con las otras dos. Ahora bien, si el TBC es ante todo una forma de acción colectiva, ni el desarrollo sostenible ni otras perspectivas teóricas son suficientes o adecuadas para responder a la pregunta ¿qué da origen a la acción colectiva? Esta tesis doctoral, con base en el artículo seminal de Matarrita-Cascante, Brennan y Luloff (2010) considera que el TBC es una agencia comunitaria, constructo de la Teoría del campo social (TCS) (Kaufman, 1959; Wilkinson, 1970, 1991). Es decir, la TCS o “enfoque del campo de interacción” permite analizar la acción colectiva a través de la categoría agencia comunitaria en el sentido que se le quiere dar en esta investigación: como una capacidad de análisis o conciencia del self y de los otros, que atribuye significado a la acción propia y a la de los demás, así como de las circunstancias y otros aspectos que afectan y se ven afectados por la acción colectiva. Este fenómeno parte del nivel micro pero se eleva al nivel meso a través de un proceso que Schmalenbach (1961) denomina comunión. Así, la interacción a nivel micro se convierte en acción colectiva cuando los actores enfocan su acción de manera deliberada, intencional o con un propósito (purposive action) en metas compartidas con los otros. Antes de analizar la TCS y el constructo comunión de Schmalenbach (1961), en este capítulo se aborda el concepto de comunidad.

3.1. EL CONCEPTO DE COMUNIDAD

En este trabajo de tesis doctoral se abordan tres casos de comunidades indígenas. Cuando se habla de comunidades indígenas en América Latina, y específicamente en México, el término se refiere a un fenómeno fuertemente cimentado en las culturas propias de cada una de dichas comunidades; sin embargo, todas las comunidades indígenas comparten ciertos elementos culturales e institucionales que las hacen diferentes al modelo societario de Occidente. Para comprender mejor a las comunidades indígenas en el contexto de los países latinoamericanos, es de enorme relevancia hacer una acotación del término comunidad. Como se explica más adelante, algunos teóricos (generalmente, desde la perspectiva Occidental) miran a la comunidad como una “sociedad rezagada” o como “comunidad política” (Carlsen, 1999)

antidemocrática, por ejemplo, nociones que no necesariamente encajan con la noción histórica de *comunidad* que las mismas comunidades indígenas de México y Latinoamérica han desarrollado de sí mismas.⁵⁶

Se dice que el término *comunidad* implica factores de tipo social, político, económico, físico y hasta administrativo. Esta amplitud de perspectivas no es útil para delimitar el contenido del término, en el sentido asignado en esta investigación de tesis doctoral, y más bien propicia la confusión. Por tratarse de una investigación sobre comunidades indígenas, el sentido del concepto de comunidad que se va a utilizar en esta tesis doctoral proviene de las tradiciones sociológica y antropológica (Colombo, 2012). En esta investigación, se considera que no son los enfoques economicista, político, ecológico, biológico y territorial los que mejor definen la esencia de una comunidad, sino más bien los enfoques sociológico, antropológico y organizacional.

En primera instancia, se aborda brevemente el concepto clásico de comunidad del sociólogo alemán Ferdinand Tönnies ([1887], 1947). Se comparan sus nociones de *Gemeinschaft* y *Gesellschaft* con las de “comunitarización” y “societarización” del sociólogo alemán Max Weber ([1922], 1992) (Tabla 3.1.). Asimismo, se introducen los aportes del sociólogo estadounidense Philip Selznick al concepto y, finalmente, en el siguiente apartado, se aborda la noción de *Bund* o comunión del filósofo alemán Herman Schmalenbach (1961), como un tercer elemento entre el *Gemeinschaft* y *Gesellschaft* de Tönnies.

3.1.1. Comunidad en Tönnies y Weber

En la tabla 3.1. se aprecia una comparación entre el *Gemeinschaft* y el *Gesellschaft* de Tönnies. Para Tönnies la diferencia entre comunidad y sociedad radica en dos tipos de voluntad: mientras que la “voluntad natural” explica la

⁵⁶ “En la comunidad política la unidad de análisis es el ciudadano que goza de autonomía y que ejerce una acción racional (Durand, 2007). Esta idea de la comunidad cívica de las sociedades modernas no necesariamente encaja con la noción de comunidad que se tiene en la realidad de México y Latinoamérica.” (Fernández y Mendoza, Septiembre 2014)

comunidad, la “voluntad racional”, explica la sociedad. En el caso de la voluntad natural, esta “se caracteriza por un fuerte afecto y sentimientos orientados hacia el grupo”; en tanto que la voluntad racional “implica una elección consciente de medios específicos para la consecución de un fin específico que involucra un alto nivel de cálculo individualista” (Colombo, 2012: 20).

Para Selznick (1994), en las comunidades donde prevalece el *Gemeinschaft*, las instituciones, las prácticas y las creencias son infundidas con valor intrínseco. Son afirmadas, no elegidas por los individuos que forma parte del grupo, tampoco son designadas por alguien en especial. Son valoradas en sí mismas, no hay fines ni metas precisas. En esta comunidad la gente se mantiene unida a pesar de todos los factores de separación. *Gemeinschaft* primordialmente se enfoca en la solidaridad y en valores como lealtad, compromiso y auto aceptación. Todos estos valores son virtudes y beneficios de la participación integrativa en grupos cohesionados.

Tabla 3.1.
Conceptos de comunidad y sociedad en Tönnies y Weber

Autor	Comunidad	Sociedad
	<i>Gemeinschaft</i>	<i>Gesellschaft</i>
Tönnies (1887)	Los vínculos se basan en el parentesco, la vecindad (territorio) y la amistad. La familia es el prototipo. Encontramos este tipo de comunidad en el trabajo común y las creencias compartidas.	Los individuos actúan por su propio interés. Los individuos no están esencialmente unidos sino separados. Los vínculos son utilitarios y algunos rasgos culturales se comparten (lengua, por ejemplo). Las afinidades se logran a través de instituciones formales.
	<i>Vergemeinschaftung</i> ("comunitarización")	<i>Vergesellschaftung</i> ("societarización")
Weber (1922)	Acción social con base en afectos o tradición, y sentido de pertenencia a un todo.	Acción social basada en el cálculo racional.

Fuente: Elaboración propia con base en Weber ([1922], 1992) y Colombo (2012).

En el caso de Max Weber ([1922], 1992), sus constructos “comunitarización” y “societarización” (como se traducirían literalmente del alemán al castellano,

Vergemeinschaftung y *Vergesellschaftung*) se derivaron de las nociones de *Gemeinschaft* y *Gesellschaft*, respectivamente, de Ferdinand Tönnies (ver tabla 3.1.). Para Weber la “comunitarización” indica una relación social basada en sentimientos subjetivos (afectos, emociones) de constituir un todo (Weber, [1922], 1992: 33), es decir, Weber coincide con Tönnies en que la comunidad es, ante todo, *un sentimiento* (voluntad natural) de pertenencia. Sin embargo, tanto en Weber como en Tönnies dicha identidad se genera de manera “natural”, sin que medie alguna capacidad reflexiva o racional en los actores. Ambos también coinciden en su noción de sociedad, cuando Weber señala que la “societarización” implica una acción individual basada en intereses o mecanismos racionales (acción social con arreglo a valores y a fines).

Lo que se pretende destacar de esta comparación y similitud entre los constructos teóricos de Tönnies y Weber es la dicotomía entre sentimiento vs. razonamiento, impulso vs. cálculo, y que no deja lugar a puntos intermedios. Adelante, donde se aborda el tema de la categoría de *Bund* de Herman Schmalenbach se podrá comprender la importancia de un término a medio camino entre *Gemeinschaft* y *Gesellschaft*.

3.1.2. La crítica de Selznick (1994) a Tönnies (1887)

Una definición de *comunidad* que rompe, o mejor dicho, enriquece la noción de *Gemeinschaft* de Tönnies, es la del sociólogo Philip Selznick (1994)⁵⁷ para quien una comunidad completa y plenamente desarrollada es aquella que alcanza la mezcla equilibrada de los siete elementos que se muestran en la tabla 3.2.

Para Selznick la *institucionalización* es lo que crea grupos y prácticas grupales, es decir, crea comunidades. El séptimo elemento de la tabla 3.2., la integración, sería este factor de institucionalización. Mientras que la socialización transforma al animal humano en personas morales, decía, la institucionalización configura a la comunidad (Selznick, 1994, 2008, citado por Colombo, 2012: 5).

⁵⁷ Selznick fue uno de los impulsores más importantes de la teoría neo-clásica de la organización, cuyos orígenes se remontan a los años 30s del siglo pasado. Su trabajo más influyente y su mayor contribución a la teoría de la organización fue *Foundations of the Theory of Organization* (1948).

Tabla 3.2.

Siete elementos clave de la comunidad (Selznick, 1994)

Historicidad	Historia y culturas compartidas.
Identidad	Sentido de identidad compartido.
Reciprocidad	Interdependencia.
Pluralismo	Ser miembro de varias comunidades o asociaciones intermedias.
Autonomía	Respeto y protección de la identidad de cada miembro individual de la comunidad, sin dejar de lado la identidad colectiva.
Participación	Cada miembro de la comunidad puede elegir el grado de intimidad o acercamiento en cada relación con otros miembros o con los grupos, sin dejar de lado la participación social.
Integración	Todos los elementos anteriores deben integrarse y ser respaldados por las normas, creencias y prácticas de la comunidad.

Fuente: Colombo (2012)

Si bien Selznick (1994) reconoce la teoría de 1887 de Tönnies, también agrega que *Gemeinschaft* no es más que *una forma de comunidad* ya que existen otros tipos.

“La palabra alemana *Gemeinschaft* connota unidad moral, arraigo, intimidad, y parentesco. Aunque por lo general, traducido simplemente como "comunidad", realmente se refiere a *un tipo* de comunidad, que es plenamente consciente de los valores de la historicidad y la reciprocidad, y lo hace incluso a un costo considerable para la movilidad personal y la autonomía.” (Selznick, 1994: 365)

De los siete componentes de su comunidad integral (tabla 3.2.), tres se refieren a la libertad y capacidad de decisión del actor (esta última, hace suponer implícitamente la reflexión del actor, tema al que volveremos cuando se aborde el constructo *Bund* de Schmalenbach): pluralismo, autonomía y participación. La crítica de Selznick a la noción de comunidad de Tönnies va en el sentido de que *Gemeinschaft* es sólo un tipo de comunidad, totalmente corporativa, que no da lugar a la libertad y autonomía de los individuos que la componen. La comunidad de Tönnies, estaría en uno de los extremos de una gama de comunidades. Por

supuesto, hacia el otro extremo del espectro de comunidades se encontrarían otras formas mucho más abiertas o flexibles, dispuestas a incluir elementos ajenos o modernos, dando espacio a la autonomía y los derechos individuales de sus miembros. Es por ello que no podemos hablar de *la* comunidad sino de diversas comunidades, cada una de las cuales sería única (Colombo, 2012).

Aunque *Gemeinschaft* podría parecer la comunidad más anacrónica y obsoleta, dice Selznick, a este tipo de comunidad pertenecen no sólo las sociedades tradicionales o folklóricas, sino también los grupos unidos por parentesco (la familia), por el amor (relación de pareja), la amistad, el localismo y el patriotismo (o nacionalismo); todos ellos, ejemplos de *Gemeinschaft* vivo en las sociedades modernas (Selznick, 1994: 366).⁵⁸

Finalmente, Selznick subraya que dependiendo de cada comunidad, algunas darán mayor o menor peso a ciertas características de las siete mencionadas en la tabla 3.2. Para Selznick la proporción en la mezcla de los siete elementos es contingente, es decir, depende del tipo de comunidad de la que se trate, lo cual genera diversas comunidades, cada una de ellas única, particular (Colombo, 2012). Es decir, no existe un único modelo de comunidad, idea con la que se está de acuerdo en esta tesis doctoral dado que también se adopta un enfoque contingente cuando analizamos en el Capítulo 1 los constructos gobernanza dirigida por la comunidad (GDC) y turismo de base comunitaria (TBC).

El concepto de comunidad del sociólogo Philip Selznick (1994) permite mirar las comunidades como organizaciones que se auto-transforman para dar cabida a la simbiosis entre elementos que han sido transmitidos por mecanismos tradicionales y elementos de la modernidad. En la noción de comunidad de Selznick (1994) están presentes las acciones (y los derechos) individuales, tanto como las estructuras institucionales. Este esquema conceptual resuelve el dilema clásico de la sociología al conjuntar los dos niveles de análisis: agente/estructura.

Sin embargo, es importante revisar la idea de Selznick (1994) de que las comunidades tradicionales, y entre ellas se incluirían las indígenas, son ejemplo

⁵⁸ Este punto se discute al final de este apartado.

de *Gemeinschaft*. Como se analiza adelante, en esta tesis de doctorado se considera que las comunidades tradicionales indígenas no son un tipo de *Gemeinschaft* en el sentido que le atribuye Tönnies al término, sino un *Bund* o comunión en el sentido que le atribuye el filósofo alemán Herman Schmalenbach (1961). Por tal razón, porque no son *Gemeinschaft*, en esta tesis doctoral cuando se habla de comunidades indígenas, o de sus usos y costumbres, no se habla de comunidades como entes corporativos, monolíticos, estáticos, que siguen la tradición ciegamente, como autómatas. En las comunidades indígenas que se estudian aquí, la costumbre o tradición no es algo que dan por hecho sus habitantes, no es algo que deben soportar quienes viven en comunidades indígenas.

Pues bien, en esta tesis doctoral las comunidades indígenas no se estudian bajo el modelo de *Gemeinschaft* de Tönnies. Por ello se rechaza la idea de Selznick de que las comunidades tradicionales adoptan el modelo de *Gemeinschaft*. Con lo que sí se está de acuerdo, es con el concepto multidimensional de comunidad de Selznick basado en la interdependencia de los siete elementos mencionados (tabla 3.2.): historicidad, identidad y solidaridad como fuerzas en torno al comunalismo, y pluralismo, autonomía y participación como fuerzas que dan respeto y autonomía al individuo. En este trabajo se comprende al individuo como aquel agente orientado hacia la comunidad, sin perder su derecho a la autonomía y la dignidad personales; el individuo es analizado en tanto ser racional capaz de contemplarse a sí mismo en sus sentimientos de adhesión y compromiso con el grupo al que pertenece; individuo que **no** equivale al individuo egoísta y atomizado que observan los liberales y neoliberales o los seguidores de la teoría de la elección racional.⁵⁹

3.1.3. Comunidades indígenas en México

Como se puede apreciar, el concepto moderno de comunidad de Selznick no sólo incluye los aspectos colectivistas de los sociólogos y antropólogos anteriores (Tönnies, Weber), sino que incorpora elementos individualistas propios del liberalismo y la democracia moderna. Sobre todo agrega

⁵⁹ Sobre esta discusión se volverá adelante, en este capítulo.

dimensiones de la ciudadanía tales como la autonomía y la participación, que se verifican empíricamente en el plano individual.

El modelo de *comunidad* que propone Selznick explica mejor las realidades y complejidades de las comunidades indígenas actuales, pues vistas como entes dinámicos, cambiantes, que se van reconstruyendo, transformando, por su inserción inevitable en el mundo moderno Occidental, las comunidades indígenas no podrían ser consideradas como grupos “monolíticos”, estáticos, encerrados en sí mismos, opuestos a la globalización.

En ese sentido Durand (2007), refiriéndose al caso de las comunidades indígenas regidas por usos y costumbres de Oaxaca, señala que:

“Tratar de analizar el quehacer político comunitario con el concepto de ciudadanía exige pues un mayor desarrollo. Debemos considerar que la separación u oposición entre comunidad y sistema democrático es sólo válida en el caso “clásico”; cuando éste cambia y se amplía, se incorpora a los excluidos, se diferencia internamente, los sistemas empiezan a mezclarse. *En las comunidades se da un proceso de ciudadanización, es decir, de creación de derechos para los individuos, sin que necesariamente se debilite la comunidad.*”(Durand, 2007: 16. Subrayado nuestro)

En el caso del estado de Oaxaca, una entidad multicultural de la federación mexicana, el sistema de gobernanza tradicional denominado “por usos y costumbres”, al generar ciertos grupos excluidos de la toma de decisiones (mujeres, avecindados o forasteros y quienes profesan otras religiones que no sea la católica), es contradictoria con el orden jurídico y constitucional de corte liberal-democrático. En ese sentido, la gobernanza tradicional *por usos y costumbres* de los pueblos de Oaxaca, choca con la gobernanza liberal moderna a nivel municipal, estatal y nacional. Sin embargo, ciertos autores observan un fenómeno de fusión de ambos sistemas que denominan “creación de ciudadanía”, proceso donde los grupos excluidos van ganando voz y voto en las asambleas comunitarias y “reponen el principio de igualdad, el derecho de todos los ciudadanos a participar en igualdad de condiciones; [y] por ende [crean] ciudadanía” (Durand, 2007: 28).

Es decir, la realidad de las comunidades indígenas en Oaxaca, por ejemplo, donde la gobernanza tradicional *por usos y costumbres* aún *restringía el acceso*

de todos los individuos a la toma de decisiones (haciendo la aclaración que esta aseveración se sustenta en la perspectiva Occidental, la cual inevitablemente es una “mirada colonialista”), va cambiando como resultado de la misma agencia y acción social de los actores comunitarios (mujeres, avecindados, etc.) y en muchos casos ahí donde existía una “ciudadanía restringida” estos grupos van ganando espacios para participar como ciudadanos plenos con goce de sus derechos civiles, sociales y políticos (de nueva cuenta, la investigadora se da cuenta de que podría estar usando la “mirada colonialista”).

La noción integral de *comunidad* de Selznick, sin embargo, coincide con la tesis de los intelectuales indígenas de la Sierra Juárez de Oaxaca (Aquino, 2010; Carlsen, 1999) en relación a que lo tradicional y ancestral (lo histórico) no tiene por qué estar separado de lo moderno (la pluralidad entendida desde la sociedad democrática, por ejemplo). Los procesos de continuidad, ruptura y reconstrucción cultural son vividos de manera simultánea por las comunidades indígenas en México, de tal manera que estructuras políticas ancestrales (como el sistema de cargos y las asambleas comunitarias) pueden convivir con las nuevas instituciones políticas de la República, e incluso tener un marco legal que lo legitime dentro de esa figura moderna de gobierno.

“Los estudios que enfatizan la ruptura y reconstrucción de la comunidad indígena... concluyen que la forma actual de las comunidades es una construcción relativamente nueva” (Carlsen, 1999).

Así, la comunidad campesina e indígena (como toda comunidad) es una construcción histórica, sujeta a constantes modificaciones como resultado de sus vínculos con el exterior moderno, donde pasado, tradición y presente se amalgaman (Carlsen, 1999). La identidad de las comunidades indígenas en México debe ser entendida como “expresión de relaciones sociales históricamente construidas y negociadas” (Sierra, 1997, citada por Carlsen, 1999).

En el Estado de Oaxaca se promulgó una ley en 1995 para crear la figura de “municipios gobernados por el sistema de usos y costumbres”, lo cual incluye la elección de representantes para el cabildo municipal (lo moderno) por el sistema

tradicional de los pueblos indígenas y mestizos del estado. Así, Oaxaca es el único estado de la República mexicana donde es una realidad la incorporación de la gobernanza tradicional por usos y costumbres indígenas, como figura legal y legítima de gobierno, al marco jurídico del esquema liberal republicano.

En la llamada Escuela Mesoamericana, antropólogos como Andrés Medina y Gonzalo Aguirre Beltrán han señalado la necesidad de evitar perspectivas polarizadas como aquella perspectiva totalizadora que considera que con la conquista a los pueblos mesoamericanos por los españoles, aquellos perdieron todos sus rasgos culturales, o bien la perspectiva opuesta: que se debe regresar a las culturas mesoamericanas en toda su “pureza” (enfoque ahistórico), (Carlsen, 1999). O que, como consecuencia de movimientos políticos de pueblos indígenas en América Latina, ciertos líderes e ideólogos del *comunalismo* proponen apearse dogmáticamente a las tradiciones y costumbres de los pueblos sin ceder en aspecto alguno (Carlsen, 1999), como podría ser la restricción del acceso de las mujeres a la toma de decisiones en las asambleas o en las organizaciones de agricultores o pescadores, y el respeto de sus derechos humanos, etcétera. Estas posiciones que se niegan a observar el cambio social como algo inevitable en todas las sociedades y que caen en un excesivo “purismo”, son anacrónicas y no son válidas en términos heurísticos para interpretar lo que son hoy las comunidades indígenas,

“María Teresa Sierra advierte que el discurso esencialista conlleva el peligro de absolutizar la identidad y entenderla como sustancia y no como expresión de relaciones sociales históricamente construidas y negociadas. (...) Las formas de autogobierno de la comunidad deben de ser reconocidas como prácticas en un proceso constante de cambio y cualquier esfuerzo por conservar a los usos y costumbres como herencia precolombina, que resiste adecuaciones a la experiencia actual, puede ser contraproducente, como en el caso de obstaculizar la participación de la mujer.” (Sierra, 1997, citada por Carlsen, 1999:5).

Finalmente, es preciso aclarar que la *comunidad rural e indígena* en América Latina (y específicamente en México) no tiene el mismo sentido, ni implica el mismo fenómeno socio-cultural, que el concepto occidental de “comunidad política” (Carlsen, 1999), que más bien aduce al fenómeno de la sociedad, como lo definen Weber y Tönnies (ver tabla 3.1.). Mientras que la “comunidad política

es el grupo social con base territorial que reúne a los individuos ligados por la división de trabajo político” (Bobbio, 1985), es decir, por la distinción entre gobernantes y gobernados, la comunidad indígena se refiere a las relaciones ordinarias de la vida cotidiana entre los miembros del grupo y el sentido de apego a ese grupo, que se mantienen aún sin la acción del poder político (Carlsen, 1999).

Sin embargo, y aunque las comunidades indígenas que se estudian en esta tesis de doctorado no son grupos de ciudadanos y ciudadanas que practican la democracia como la entendemos en Occidente, sus formas particulares de gobernanza no tienen por qué estar reñidas con la introducción de nuevas perspectivas de participación (entendida precisamente como Selznick la define, ver tabla 3.2.). Formas de participación que dan mayor libertad, mayor inclusión, a grupos antes impedidos a participar en la toma de decisiones, como las mujeres y los jóvenes.

3.2. LA TEORÍA DEL CAMPO SOCIAL

3.2.1. *El campo comunitario y la agencia comunitaria*

La Teoría del campo social (TCS) o *perspectiva de la interacción* surgió como una alternativa a la teoría de sistemas que prevalecía en la sociología, especialmente en la sociología rural de los años 60 del siglo XX. Mientras que esta última se enfocaba en el orden, el equilibrio y la estabilidad social, la TCS se enfocó en los procesos sociales emergentes y en el dinamismo de la acción comunitaria (Bessant, 2012).

Si bien Kaufman (1959) aportó los fundamentos conceptuales del enfoque de la interacción comunitaria, Wilkinson fue quien construyó una teoría más completa. El aporte central de Wilkinson (1970) fue el concepto de campo (*field*) social aplicado a la acción o agencia comunitaria, vista esta como un proceso de cambio social emergente y dinámico.

En breve, la perspectiva de la interacción pretende explicar cómo logran los individuos juntarse en torno a intereses mutuos o en común, y cómo se comprometen a llevar a cabo una acción conjunta o colectiva (Bessant, 2012). La TCS tiene por objetivo central indagar cómo la comunidad es capaz de actuar colectiva y propositivamente (*purposirely*), responde pues a la pregunta *¿Qué y cómo se da origen a la acción colectiva?*

La TCS se refiere al análisis de la acción colectiva a nivel local o *meso* (comunitario). Para poder explicar la acción colectiva, Wilkinson (1991) define comunidad como un campo social, es decir, como un campo de interacción (Bessant, 2012). Para Wilkinson (1970) un “campo” (*field*) social es un nexo de interacción emergente, dinámico, no vinculado (*unbounded*) y holístico (Bessant, 2012: 631). Existen diversos campos sociales y la comunidad es sólo un tipo de campo social, aunque uno especial, como se explica más adelante.

En cada campo social, sus miembros persiguen un determinado interés. Se podría decir que los campos sociales son grupos de interés, aunque adopten nombres como instituciones, grupos comunitarios u organizaciones (Bessant, 2012). Por tanto, hay tantos campos sociales como grupos o sociedades de interés.

A pesar de que la comunidad es un campo social entre otros (cada uno de los cuales agrupa personas con diferentes intereses), este campo social es uno especial porque permite integrar todos los demás campos sociales a nivel local. Así, lo que permite que diferentes y desconectados grupos locales (campos) se articulen en torno a un solo programa a favor del bien colectivo es el campo comunitario. Por lo tanto, el campo comunitario atraviesa múltiples y diferenciados intereses (Bessant, 2012), pero tiene el poder de impulsar la acción colectiva, la agencia comunitaria en torno a intereses en común que están más allá de los intereses particulares de los campos sociales que lo integran.

Si se pudiera esquematizar, el campo comunitario estaría en el centro de todos los demás campos sociales. Sería el campo articulador de diversos grupos de intereses tan diferentes como incluso opuestos. Pero el campo comunitario es el único que permite generar un consenso mínimo en torno a un plan de acción

que finalmente es del interés de todos los campos sociales que confluyen. Este sería el esquema de la agencia comunitaria (ver figura 3.1.).

“El campo comunitario sirve para coordinar y unir campos individuales en esfuerzos comunitarios deliberados y amplios. Atraviesa líneas de clase, grupos organizados, y otras entidades en las poblaciones locales a través del enfoque de las necesidades generales y comunes de todos los residentes. Tal enfoque no implica que las características del nivel estructural o sistémico carezcan de importancia” (Brennan y Luloff, 2007: 53).

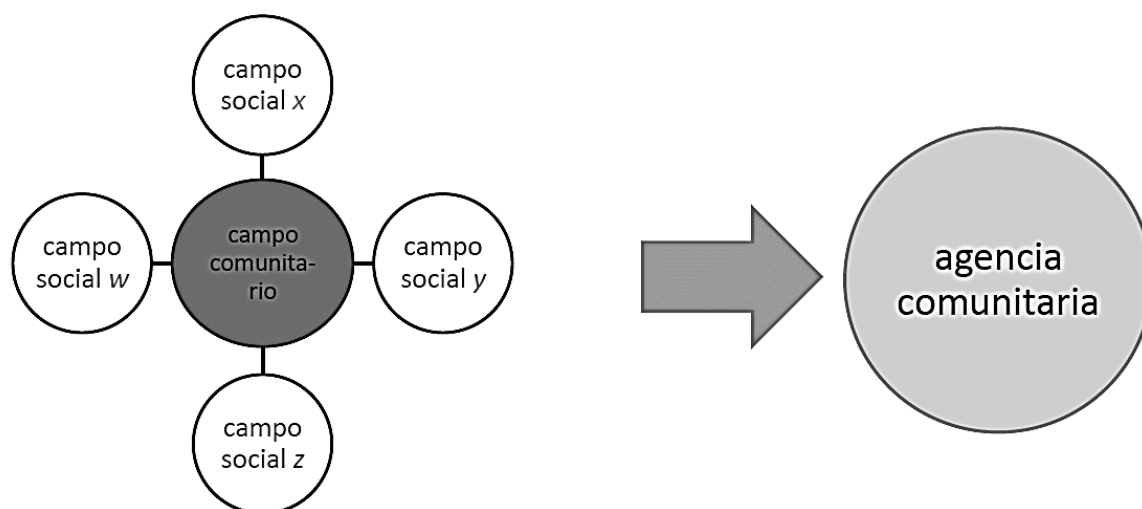


Figura 3.1. Campo comunitario como generador de agencia comunitaria.
Fuente: Elaboración propia con base en Wilkinson (1991) y Bessant (2012).

El campo comunitario da lugar a la agencia comunitaria gracias a que “permea intereses diferenciados a través de la coordinación e integración de las acciones individuales” (Kaufman, 1959, citado por Bessant, 2012:632). El campo comunitario es el espacio simbólico (no tanto físico) donde convergen intenciones e intereses variados (diversos campos sociales) en torno a una agenda en común cuya finalidad última es la acción conjunta para alcanzar el bienestar del colectivo.

“Wilkinson (1991) trata la agencia de la comunidad como un caso especial de comportamiento colectivo, de modo que las acciones de los participantes están imbuidas de una identidad común y se centran en la realización de un interés mutuo.” (Bessant, 2012: 636)

El enfoque de la TCS parte del nivel *micro* (interacciones entre individuos en su vida diaria) y se eleva al nivel *meso*, local o regional (comunitario). Bajo este enfoque de la interacción, en el campo comunitario ocurre una interacción dialogante y dialógica entre diversos campos sociales. El problema radica en que para la TCS la agencia comunitaria no es una suma de relaciones diádicas o de redes sociales; ni tampoco es una suma de voluntades individuales. Para la TCS la agencia comunitaria es un fenómeno dinámico cuya naturaleza es colectiva en sí misma, algo cuya fuente es la comunidad misma. Esto se comprenderá mejor cuando se introduzca la noción de *Bund*.

La interacción a nivel micro se convierte en acción colectiva cuando los actores enfocan su acción de manera deliberada, intencional o con un propósito (*purposive action*) para confluír, para converger, en las metas compartidas con todos los demás. La acción colectiva resultante tiene un propósito explícito y reconocido (reflexionado) por cada miembro de los diferentes campos sociales que constituyen el campo comunitario (Bessant, 2012). Pero ocurre un misterioso “salto” entre el plano del actor o agente individual y el colectivo o agente comunitario. Este salto es un proceso que autores del interaccionismo simbólico como Mead (1934) llaman “generalización” de las metas comunes y surgimiento de un “nosotros” colectivo o voluntad comunal para trabajar juntos en la búsqueda de intereses comunes. Sin embargo, como veremos en un apartado especial, Wilkinson (1991) recurre a cierta explicación filosófica que permite desentrañar el móvil de este salto de lo individual a lo colectivo, sin pasar por la sumatoria de voluntades individuales: la noción de comunión (*Bund*) de Schmalenbach (1961).

En suma, la agencia comunitaria, que resultada del campo comunitario, puede ser definida de modo general como una *forma de* acción colectiva (Luloff y Swanson, 1995; Swanson, 2001) o como una *capacidad para* la acción colectiva (Luloff y Bridger, 2003). En esta investigación de tesis doctoral, se considera a la agencia comunitaria tanto como un tipo de comportamiento colectivo (acción colectiva) como una *capacidad para* la acción colectiva, pues como capacidad denota un proceso donde se le crea históricamente, se le “teje” en colectivo, se le enseña y se le aprende en conjunto. La agencia comunitaria surge de la conjunción de una serie de elementos que interactúan de modo complejo. Una

forma de esquematizar dicho proceso que puede conducir a la agencia comunitaria sería el modelo de la sostenibilidad social que se ofrece en la figura 1.2. de esta tesis doctoral, sin pretender que dicho modelo sea uno terminado y que refleje toda la complejidad detrás del misterio de la acción colectiva.

La agencia comunitaria es extremadamente frágil y puede ser destruida en poco tiempo. Su regeneración o recuperación podría tardar años y no necesariamente volver al nivel que habría alcanzado antes. O incluso nunca ser recuperada. Una “comunidad” sin agencia comunitaria, simplemente ya no sería una comunidad.

3.2.2. El enfoque institucionalista de la acción colectiva: diferencias con la TCS

Esta investigación de tesis doctoral se enfoca en dos formas de la acción colectiva de comunidades indígenas como elementos constituyentes del turismo de base comunitaria (TBC): la gobernanza y el emprendimiento social. Inicialmente, en la búsqueda de un enfoque teórico útil para encuadrar esta investigación, se dio un acercamiento con dos teorías que también se relacionan con el constructo acción colectiva: por un lado, la Teoría de la acción colectiva de E. Ostrom y, por el otro, la Teoría del capital social (Coleman, 1988, 1990; Putnam, 1993, 2000). Sin embargo, conforme se conocía más sobre la teoría del campo social (TCS) o enfoque de la interacción (Brennan y Luloff, 2007; Luloff y Bridger, 2003; Matarrita-Cascante, Brennan y Luloff, 2010; Swanson, 2001; Wilkinson, 1991) se pudo mirar con mayor claridad que estos otros enfoques teóricos no son los idóneos para analizar la gobernanza dirigida por la comunidad y el emprendimiento social indígena, en tanto acción colectiva.

Aunque diferentes, la Teoría de la acción colectiva de Ostrom y la Teoría del capital social se relacionan debido a que ambas provienen de un enfoque institucionalista basado en la teoría de la elección racional (Ishihara y Pascual, 2009; Luloff y Bridger, 2003). El enfoque institucionalista concibe al capital social como un conjunto de redes de vínculos entre agentes, a través de las cuales fluye información y recursos. Vistas las redes como acciones diádicas, el capital social a nivel *micro* es una perspectiva instrumental debido a que se centra en los beneficios que un individuo, grupo o empresa obtienen a través de su pertenencia a redes sociales (Portes, 1998). Bajo esta perspectiva

instrumentalista, el capital social permite disminuir los costos de transacción y evitar conductas abusivas.

Sin embargo, mirando el tejido más fino, este enfoque no deja claro cómo el capital social contribuye con el logro de la acción colectiva. De hecho, Ishihara y Pascual (2009) afirman que la existencia de capital social no necesariamente conduce a la acción colectiva. “Tanto el capital social de unión como el capital social puente pueden conducir tanto al fracaso como al éxito al impulsar la acción colectiva” (Ishihara y Pascual, 2009: 1552).

Según Ishihara y Pascual (2009), el enfoque institucionalista del capital social falla al no explicar por qué algunas comunidades (que cuentan con densas redes de información) no tienen éxito para adoptar un programa de acción colectiva, mientras otras sí logran dicha acción colectiva. Incluso la existencia de capital social en el nivel “comunitario” no conduce necesariamente al logro de la acción colectiva. La crítica de Ishihara y Pascual (2009) coincide con la de autores de la TCS, para quienes el capital social no puede explicar siquiera la noción de “capital social comunitario” a menos que se recurra a la idea de concebirlo como un agregado de redes personales (Luloff y Bridger, 2003).

Los defensores de la TCS también rechazan la explicación de constructos como reciprocidad y confianza por parte de teóricos del capital social. Luloff y Bridger (2003) señalan que la idea de reciprocidad que desarrolla por ejemplo Putnam (2000) y que también está presente en Coleman (1988), caen en un error al sostener el supuesto de que quien hace un favor hoy, recibirá en el futuro la devolución del favor. Dicen que esto no necesariamente es una regla. Además, este supuesto -aún si fuera cierto a nivel micro- no explica la idea de una “reciprocidad generalizada” por la misma razón que no se puede explicar el capital social “comunitario”: si en relaciones sociales particulares existe reciprocidad y confianza ¿cómo se explican la reciprocidad y la confianza generalizadas? ¿Por una simple agregación de redes diádicas? ¿Por una simple sumatoria de personas que desean ser recíprocos y confiar en los demás? La respuesta que dan los teóricos del capital social no es muy convincente a la hora de explicar el móvil de la acción colectiva. Fallan al no poder explicar el “salto” entre el capital social a nivel diádico y el capital social comunitario.

Para la TCS, la interacción se traduce en acción colectiva cuando ocurre una síntesis de los *self* (conciencia individual de sí mismo) y de ahí surge algo diferente a la suma de ellos: un sentido de *Nosotros*, una voluntad comunal (*comunal will*), algo que “no estaba ahí antes”. “Una comunidad unida por relaciones significativas no es una simple construcción conjunta de individuos, ni la suma de sus partes.” (Bessant, 2012:636). Esta síntesis o “generalización” se origina de una consciencia y una acción personal dirigida *ex profeso* a la acción colectiva: cuando los actores se proponen de manera deliberada enfocar su acción en metas compartidas con los otros (Bessant, 2012:632).

Para el enfoque institucional, la confianza es resultado del cálculo racional de los individuos. La confianza reside en el cálculo de probabilidades de recibir un beneficio cuando se confía en los otros; si en el cálculo se detectan más probabilidades de pérdidas que de beneficios, simplemente no se deposita la confianza en ese otro u otros. Pero siguiendo incluso la lógica de la elección racional, hay un problema más grave: “No existe una manera simple para que un actor racional calcule con precisión las probabilidades de pérdida o ganancia” (Luloff y Bridger, 2003:207), ya se trate de confianza o de reciprocidad.

Según Ishihara y Pascual (2009), para la Teoría de Ostrom y la Teoría del capital social, la acción colectiva no es el resultado tan solo de un cálculo racional de los individuos (relación costes/beneficios)⁶⁰ sino que más bien es el resultado de fenómenos estructurales como la cultura, las relaciones de poder y el poder simbólico (Ishihara y Pascual, 2009). Entonces, por ejemplo, las relaciones de poder modelan la acción colectiva: definen qué acción colectiva y para qué se hace, o qué no se hace y por qué no se hace. Ante esto, el cálculo que suma beneficio material propio es inútil: quien tiene el poder nos conduce a acciones colectivas donde muy posiblemente el resultado sea “nadie gana”. Tal es el caso del consumismo compulsivo, las guerras y el crecimiento ilimitado al que nos llevan las grandes corporaciones transnacionales y los gobiernos actuales.

⁶⁰ Además de que dicho cálculo sería defectuoso de origen o se parecería más a una creencia casi mágica, o fé, de que haciendo un favor el universo o la sociedad lo compensará de manera recíproca o que confiando en quienes pueden aportar un recurso de valor para uno, estos sentirán la misma confianza en los demás. Existen muchos ejemplos en la historia en donde quienes confiaron o fueron recíprocos con los demás, nunca recibieron apoyo o ayuda de esos otros.

Como ya se apuntó, la meta del capital social, según el enfoque institucionalista, sería disminuir los costes de transacción. Este objetivo pone un énfasis excesivo o exclusivo en el *homo economicus*. Para los teóricos de la TCS, en cambio, la meta de las interacciones en el campo comunitario va más allá de crear redes de transferencia de recursos que minimicen los costos de transacción y con ello la obtención de metas de desarrollo económico. La comunidad, entendida como el campo social que permite la integración de diversos grupos para crear un programa de acción de beneficio general, tiene como meta suprema mantener la existencia misma de la comunidad, como se deduce del siguiente párrafo:

“Aquí es útil trazar la distinción entre desarrollo *en* la comunidad y desarrollo *de* la comunidad (Claude et al., 2000, Summers 1986, Wilkinson 1991). El desarrollo *en* la comunidad se refiere a actividades instrumentales tales como creación de empleo, retención de negocios, expansión, reclutamiento y mejoras de infraestructura. En cambio, el desarrollo *de* la comunidad se centra en los aspectos sociales de la vida local y hace hincapié en la **mejora de las capacidades locales de resolución de problemas**. El desarrollo del campo comunitario es sinónimo del desarrollo *de* la comunidad.” (Luloff y Bridger, 2003:212. Cursivas y negritas agregadas).

Tanto el desarrollo del campo comunitario (agencia comunitaria) como el desarrollo de la comunidad son metas de corte socio-cultural, activos intangibles, muy diferente a la meta económico-material que proponen las teorías de la elección racional. Así, el desarrollo *de* la comunidad (Luloff y Bridger, 2003) que incluye la gobernanza como una capacidad comunitaria de resolución de problemas, es sinónimo de otras dos categorías ya analizadas en el Capítulo 1 de esta tesis doctoral: el desarrollo *dirigido por* la comunidad (Dangi y Jamal, 2016; Mansuri y Rao, 2004) y la gobernanza *dirigida por* la comunidad. Entonces, en esta tesis doctoral se sostiene que el modelo de turismo de base comunitaria (TBC) es una gobernanza dirigida *por* la comunidad cuya misión última es el desarrollo *de* la comunidad *dirigido por* ella misma. La sostenibilidad de la comunidad misma es una meta mucho más importante que los logros materiales o estrictamente económicos, como se deduce del siguiente texto:

"Cuando se llevan a cabo proyectos específicos con énfasis en la construcción de relaciones y líneas de comunicación que comprenden el campo de la comunidad, el desarrollo de la comunidad ha ocurrido

sin importar si un proyecto cumplió con resultados específicos (Claude et al, 2000; Wilkinson, 1991)" (Luloff y Bridger, 2003:212).

Desde el enfoque del campo comunitario, el logro de objetivos basados en la eficiencia material o económica, no es la medida más importante de desarrollo comunitario. De poco o nada serviría aquella si se debilita o pierde la agencia comunitaria y, con ella, la comunidad misma. Los parámetros del desarrollo de la comunidad son intangibles sociales y culturales que se pueden sintetizar como la conservación o sostenibilidad de la comunidad misma, como campo social especial que da lugar a la agencia comunitaria y, con ella, al bienestar social local. Esto nos remite al modelo de la sostenibilidad social, elaborado en el capítulo 1 de esta tesis.

3.2.3. El debate clásico: agencia (individuo) o estructura social

Si bien Wilkinson (1991) cita el interaccionismo simbólico de George H. Mead (1934), para quien la interacción social es un proceso de "atención mutua" en el que cada persona "usa su mente" para comprender el significado de las acciones de los otros y, en función de la reacción esperada se actúa, él mismo aclara que su perspectiva no se queda en el nivel de la micro-sociología, sino que se interesa -lo dice expresamente- en niveles más complejos de interacción comunitaria, donde se analizan procesos y estructuras sociales orientadas localmente (Wilkinson, 1991:14).

La TCS deriva del enfoque de la interacción y aunque parte del nivel de análisis micro-sociológico, es decir, parte de la interacción entre agentes individuos, se va moviendo a los niveles de la meso y la macro-sociología, o como dice Bessant, 2012:

"El enfoque del campo de interacción introduce dinámicas interaccionistas de nivel micro en el análisis de los procesos de acción comunitaria de nivel medio" (Bessant, 2012: 641).

En 1995, los discípulos de la TCS Luloff y Swanson, señalaron la necesidad de estudiar el vínculo entre la estructura social y la cultura para entender una amplia gama de agencias colectivas humanas, incluyendo la agencia comunitaria (Luloff y Swanson, 1995). Más tarde, Swanson (2001) introduce un tercer elemento: la agencia o nivel *micro* propio del individuo o agente. Así, la agencia comunitaria se podrá comprender mejor si se estudian simultáneamente las relaciones entre estructura, cultura y agencia (Swanson, 2001). (Ver figura 3.2.).



Figura 3.2. Relación entre estructura, cultura y agencia.
Fuente: Elaboración propia con base en Swanson (2001) y Wilkinson (1991).

Por lo tanto, la agencia comunitaria es un fenómeno social complejo en constante emergencia (o constante proceso de creación y recreación) donde se combinan complejas interrelaciones entre la agencia, la cultura y la estructura. La TCS permite explicar la relación entre agente, cultura y estructura, asignando una capacidad de razonamiento o reflexión a los actores sociales (agentes), diferente a como la explican la Teoría institucional y la Teoría de la elección racional (razonamiento esencialmente instrumentalista del *homo economicus*).

Como se aprecia en la figura 3.2, la comunidad es el factor central que une o engarza agencia, cultura y estructura, y se sostiene en la identidad, la cual a su vez deriva del empalme entre la cultura y la agencia. El plano del agente es

importante porque es donde se realiza la reflexión y la voluntad deliberada de actuar junto con otros. Pero ¿qué tipo de reflexión?⁶¹

Mientras que en la agencia (nivel del agente o individuo) se genera la reflexión y la acción deliberada para actuar junto con otros, es la cultura la que tendrá un peso determinante en dicha voluntad de crear un *Nosotros*. Este nivel micro y meso dan sustento al nivel macro donde la agencia comunitaria es un fenómeno diferente pero derivado de la agencia, la cultura y su intersección. El corazón de la agencia comunitaria (acción colectiva) es, pues, la noción de comunión que se desarrolla en el siguiente apartado.

La relación dialéctica entre las tres esferas del esquema (figura 3.2.) descansa en las interacciones sociales que son el constructo central de esta teoría. Brennan, Flint y Luloff (2009) lo remarcan:

“Sin interacción, la comunidad y la cultura no podrían existir; la interacción social es esencial para ambas (...) Interacción (no) es sinónimo de cultura. Ambas son diferentes aunque íntimamente vinculadas”. Los autores aclaran que dicho vínculo puede ser negativo de tal manera que “las culturas locales pueden inhibir las interacciones (...) pueden facilitar o limitar la formación de vínculos cercanos, asociaciones y conexiones...” (Brennan, Flint y Luloff, 2009:101).

Entonces, para la TCS o enfoque de la interacción es importante analizar cómo las interacciones (que ocurren en el plano de la agencia) afectan y se ven afectadas por la cultura local, y cómo tanto las interacciones entre agentes como las interacciones culturales convergen su vez con elementos estructurales como la acción colectiva (agencia comunitaria). A su vez, se tendría que analizar cómo la agencia comunitaria afecta las interacciones a nivel de agencia, las interacciones culturales y su empalme: la identidad. Tarea nada fácil, pero posible.

⁶¹ La respuesta a esta pregunta se desarrolla en el apartado 3.3. de este Capítulo.

3.3. LA IDEA DE COMUNIÓN DE SCHMALENBACH

La TCS deriva del enfoque de la interacción y aunque parte del nivel de análisis micro-sociológico, es decir, parte de la interacción entre agentes individuos, se va moviendo a los niveles de la macro-sociología. La Teoría de la interacción fue elaborada por autores como Kaufman (1959; 1985), Kaufman y Wilkinson (1967), Wilkinson (1970, 1986) (citados por Wilkinson, 1991). Se centra en la comunidad vista como un campo de interacciones entre grupos. ¿Qué es una comunidad según esta teoría?

El ingrediente o sustancia esencial de toda comunidad local es la interacción social. Las interacciones sociales delimitan un territorio, "dan estructura y dirección a los procesos de la acción colectiva" (Wilkinson, 1991: 13) y son la fuente de la identidad comunitaria (Luloff y Bridger, 2003). La comunidad, entendida como un campo específico de interacciones a nivel local, contiene aquellas relaciones sociales que "expresan interés mutuo en la vida en común de la población local" (Wilkinson, 1991: 14). Es en este punto donde convergen agencia y capacidad racional del agente con estructura social y otro tipo de racionalidad: la racionalidad que conduce a que los miembros de un grupo desarrollen simultáneamente la consciencia de ser y sentirse parte del grupo, de la comunidad. Racionalidad a través de la cual surge la identidad. Como ya se señaló, la identidad podría ser considerada como el elemento más importante de la intersección entre la esfera cultural y la agencia (ver figura 3.2.).

En este punto, Wilkinson explica el surgimiento de **la comunión** (*Bund*) como resultado del proceso reflexivo (este término es nuestro) del agente quien "toma conciencia" de sus sentimientos de adhesión al grupo, con independencia de si pertenece a campos sociales diversos cuyos objetivos e intereses son mucho más acotados. Al tomar conciencia de sus sentimientos de adhesión, proceso que podríamos denominar aquí como "racionalización de los sentimientos" o "emotividad razonada", el agente está dispuesto a trabajar con los demás miembros de la comunidad en un proyecto para el bienestar colectivo. Aquí se

da el “salto” de la agencia en el nivel micro a la agencia comunitaria (nivel meso y macro). Para entender mejor este proceso, debemos remitirnos a Wilkinson.

Wilkinson parte de la observación a nivel micro de que el agente actúa intencionalmente, deliberadamente (Wilkinson, 1991:15). Los individuos, gracias a su capacidad racional, dejan de ser vistos como actores pasivos (que sigue un rol o script social) para convertirse en *agentes sociales*. La agencia, entendida como acción deliberada, remite a los conceptos de *voluntad natural* y *voluntad racional* de Tönnies (ya analizados en el apartado 3.1. de este Capítulo). Mientras que la voluntad natural “... Se caracteriza por un fuerte afecto y sentimientos orientados hacia el grupo, lo que constituye un orden social ‘comunitario’ (...), la ‘voluntad racional’ implica una elección consciente de medios específicos para la consecución de un fin específico que involucra un alto nivel de cálculo individualista, el cual constituye el orden social de la ‘sociedad’.” (Tönnies, 1988, citado por Colombo, 2012: 20).

A pesar de que algunos autores creen ver en Wilkinson un seguidor de las categorías de Tönnies (Bessant, 2012), el mismo Wilkinson lo deja de lado. Por ejemplo, Wilkinson (1991) ofrece un “debate” entre Tönnies y Schmalenbach (1961), donde el primero asegura que la comunidad (*Gemeinschaft*) es un “estado natural de estar en relación con los otros”, y es “natural” porque el actor permanece *inconsciente* de ese hecho, o porque simplemente “se da por hecho” que existe comunidad; esta es algo “auto-evidente, no se cuestiona ni razona. En la *Gemeinschaft* se piensa que uno naturalmente está conectado con otras personas.

Schmalenbach (1961) propone algo bien diferente a la categoría *Gemeinschaft* de Tönnies. Schmalenbach (1961) propone que los individuos que pertenecen a una comunidad no dan por hecho sus vínculos sino que los reflexionan, los elaboran en sus mentes antes de llevarlos a cabo en el mundo concreto y, con base en dicha reflexión, toman la decisión de actuar en comunión con los otros miembros de su comunidad. Las personas toman conciencia de sus vínculos, del estar relacionados unos con los otros; de esta reflexión surge una *comunión* (*Bund*, término alemán), que ya no tiene exactamente el mismo sentido que la *Gemeinschaft* de Tönnies, pero tampoco es equivalente a la *Gesellschaft* o sociedad basada en la voluntad racional.

"Las comuniones difieren de las comunidades en que sus miembros a menudo rompen sus lazos comunitarios cuando forman una comunión, y esas membresías de comuniones a menudo se extienden a través de diferentes orígenes sociales y culturales. Las comuniones difieren de las sociedades en que no son vistas por sus participantes como instrumentales, para sus propósitos individuales, y en que no implican un marco organizacional o institucional."(Schmid, 2016: 198)

El constructo *comunión* de Schmalenbach constituye un tercer elemento no contemplado en la tipología de Tönnies (Schmid, 2016; Wilkinson, 1991:15-16). Y este es el constructo teórico que retoma Wilkinson (1991).

"En palabras de Schmalenbach la comunión surge "en el reconocimiento cognitivo del sentimiento" (1961:336) y expresa el "reconocimiento de un sentido de pertenencia mutuo". La comunión, por lo tanto, celebra a la comunidad" (Wilkinson, 1991:16).

Si para Tönnies la comunidad (*Gemeinschaft*) se caracteriza por una "voluntad natural" (inconsciente), la comunión (*Bund*) de Schmalenbach es reflexiva y consciente: implica, por parte del agente, un "darse cuenta" de los sentimientos de adhesión al todo comunitario. Este proceso reflexivo no es igual a la "voluntad racional" (*Gesellschaft*) de Tönnies, ni mucho menos se parece a la racionalidad calculadora e individualista de la Teoría de la elección racional. Este fenómeno que llamamos aquí "racionalización de los sentimientos" o "emotividad razonada" del agente, al combinarse con la cultura que es propia de su comunidad, va a derivar en un proceso colectivo generador de identidad cultural y de agencia colectiva. La comunidad a través de este mecanismo funciona como un campo social donde la agencia individual ha dado el "salto" a la agencia comunitaria en el plano estructural.

Es interesante abordar el contenido de la idea de *comunión* que Wilkinson retoma de Schmalenbach para explicar cómo se da el salto de la agencia a la estructura, pasando por la cultura: para Wilkinson (1991) la agencia implica **racionalidad pero cargada de sentimientos**. ¿Qué tipo de sentimientos? Sentimientos de adhesión y pertenencia. Así, la agencia (micro) da lugar a la agencia comunitaria (macro) gracias sobre todo a la toma de conciencia de un factor cultural: la identidad, que surge a partir de la reflexión de los sentimientos

de adhesión al grupo por parte del agente en el contexto de una cultura específica. Por ello, si se revisa de nuevo la figura 3.2. se comprenderá mejor por qué entre la agencia y la cultural se forma la identidad.

El corolario de lo antes expuesto y que es el aporte analítico de esta tesis de doctorado, es el siguiente. Wilkinson (1991) bien pudo apoyarse en Tönnies o en Weber y sus definiciones de comunidad (ver tabla 3.1.). Para Weber, comunidad es una relación social fundada en sentimientos de los partícipes de constituir un todo (Weber, 1992). Sin embargo, según la tipología de la acción social del mismo Weber, esta acción emotiva no es racional. Para Schmalenbach (1961), sí, porque los *sentimientos* de constituir un todo (la identidad cultural) se hacen conscientes, se razonan. A partir de la idea de Schmalenbach (1961), de que el agente toma conciencia de esa identidad cultural, se puede afirmar que existe un acto reflexivo que parte de la agencia individual (micro) pero escala o “sube” a un nivel de agencia colectiva (macro). Schmid (2016) reconoce que el concepto de comunión de Schmalenbach permite unir “una forma particular de relación entre los seres humanos”, es decir, la unión, con la perspectiva de los agentes. Sin embargo, Schmid (2016) enfatiza que el “auto-conocimiento implícito” es un proceso plural más que singular, y no representa un Yo singular sino un plural *Nosotros* (Schmid, 2016).

La agencia comunitaria, pues, parte de la agencia individual y se eleva a la estructura social por el camino de la cultura, a través de los fenómenos de corte cultural como la comunión y la identidad. Pero no sólo eso. Los agentes reconocen conscientemente su sentimiento de adhesión e identidad con el colectivo. Lo aceptan, lo expresan en público y además *actúan* en concordancia con esa identidad cultural. La comunión es el factor cultural que engarza agencia, cultura y estructura, que impulsa la agencia hacia el nivel estructural donde se crea la agencia comunitaria.

De hecho, la agencia comunitaria puede reunir en una sola comunidad, como se ha definido aquí, a diversos grupos culturales siempre y cuando se fomente la comunión: “La comunidad emerge de las experiencias conscientes de ciudadanos locales de culturas múltiples, que se juntan para hacer frente a necesidades comunes, incluso si discrepan” (Brennan, Flint y Luloff, 2009:101).

3.4. LA AGENCIA COMUNITARIA.

ACCIÓN COLECTIVA DELIBERADA Y CONCERTADA

Desde la perspectiva teórica del campo comunitario, "...la agencia comunitaria y la acción colectiva exitosa consisten en esfuerzos deliberados y concertados de los residentes locales para alcanzar metas locales (Wilkinson, 1991; Moseley, 2003; Varley, 2003; Brennan et al., 2005; Van der Platt y Barrett, 2006)" (Brennan y Luloff, 2007: 53).

La TCS define a la comunidad como un campo social que se enfoca en las necesidades e intereses generales de toda la población local, superando su posible fragmentación en campos sociales diferentes y hasta opuestos. La agencia comunitaria es una capacidad para actuar juntos, de modo colaborativo, sin importar las diferencias internas de la comunidad, lo cual es normal porque la comunidad no es un ente monolítico.

La función del campo comunitario es conectar diversos campos sociales o grupos locales (ver figura 3.1.). Como antes se apuntó, en el campo comunitario ocurre una interacción dialogante y dialógica entre diversos campos sociales. El campo comunitario facilita la interacción de esos campos sociales, el diálogo horizontal entre ellos: una interacción deliberada, con propósito, cuya meta es un *programa de acción concertado* por todos los grupos, que de otra manera (sin campo comunitario) se mantendrían aislados, actuando en torno a intereses más acotados.

El campo comunitario es un campo social especial que pretende unificar los esfuerzos de grupos específicos y acotados para alcanzar metas de interés colectivo o general (Brennan y Luloff, 2007) a través de la agencia comunitaria. El componente clave del campo comunitario es "la creación y mantenimiento de vínculos y canales de interacción entre campos sociales que de otro modo estarían dirigidos hacia intereses más limitados (Luloff y Bridger 2003)." (Brennan, Flint y Luloff, 2009:101).

La agencia comunitaria es el resultado de los esfuerzos deliberados de los agentes locales, quienes previamente han elaborado una reflexión en torno a su pertenencia y sus sentimientos de adhesión (identidad) al grupo o comunidad, y con base en dichos sentimientos razonados (y no el cálculo) toman la determinación de actuar con un propósito: unirse a los otros agentes sobre la base de una cultura e identidad comunes para alcanzar la acción colectiva. La agencia comunitaria es el grupo actuando deliberadamente en función de un plan de trabajo y de acción conjunto. No existen hilos ocultos en este esquema: los agentes individuales y el agente colectivo actúan con base en decisiones conscientes y razonadas, donde los sentimientos de identidad (y no el cálculo) juegan un rol poderoso en tanto son convocados por la razón de los miembros del grupo, son reivindicados como argumento central en la búsqueda del consenso mínimo y el bienestar social, dejando de lado agendas particulares que, aunque válidas, no podrían afrontar los retos y amenazas que afectan a toda la comunidad.

“Así, la agencia refleja la capacidad de la gente para gestionar, utilizar y mejorar aquellos recursos que tienen disponibles, para hacer frente a asuntos locales (Wilkinson, 1991; Luloff y Bridger, 2003; Brennan et al., 2005; Theodori, 2005). El componente clave en este proceso se fundamenta en la creación y conservación de vínculos y canales de interacción entre campos sociales locales que de otra manera son dirigidos hacia intereses más limitados (Luloff y Bridger, 2003; Theodori, 2005; Brennan et al., 2007; Van der Platt, 2006).” (Brennan y Luloff, 2007: 53)

En esta investigación, se concibe al turismo de base comunitaria (TBC) como una forma de gobernanza dirigida por la comunidad (GDC) y como un emprendimiento social. Se sostiene la idea de que ambos componentes centrales del TBC son expresión de agencia comunitaria, en el sentido que se ha analizado en este capítulo.

En esta tesis, se estudian tres casos de TBC en comunidades indígenas, donde la GDC (denominada “usos y costumbres”) representa una agencia comunitaria.

Algunos autores señalan que esta gobernanza tradicional (los usos y costumbres) está basada en *prácticas locales arraigadas* en los sistemas indígenas (Mitchell, 2006). En el presente trabajo de tesis doctoral se difiere con

esta interpretación de los usos y costumbres indígenas, pues se considera que la gobernanza tradicional va más allá de una simple práctica arraigada y que alcanza el rango de *agencia comunitaria* o acción colectiva basada en la comunión. Es decir, más que reflejar regularidades o prácticas que se repiten mecánicamente (como actos “naturales” en el sentido de la *voluntad natural* de Tönnies, como ya se analizó en este capítulo) o como meras costumbres o actos irreflexivos, donde la acción social es inconsciente o se realiza por simple imitación, repetición o arraigo, los usos y costumbres indígenas son acción colectiva o agencia comunitaria con un alto grado de conciencia entre quienes constituyen la comunidad indígena. En esta tesis de doctorado, los usos y costumbres se observan como una gobernanza tradicional donde la acción colectiva es deliberada, propositiva (con propósito explícito) y concertada, pues las comunidades indígenas no son sociedades monolíticas, homogéneas, donde sus miembros son individuos pasivos que actúan ciegamente con base en fuerzas superiores a ellos. La acción colectiva o agencia comunitaria sigue el patrón de reflexión, elaboración y reelaboración constante que va del agente a la comunidad y de regreso al agente: la *comunión*.

En esta investigación de tesis doctoral se considera que las estructuras de toma de decisiones o gobernanza local (por ejemplo, la asamblea comunitaria) o los valores pro-sociales insertos en las relaciones recíprocas y solidarias del sistema de cargos, el tequios, las fiestas, etcétera, son asumidas por los agentes de manera relativamente consciente: las personas que viven en comunidades indígenas (agentes) están conscientes de la importancia de preservar sus usos y costumbres, su identidad, su cultura y dejar de lados diferencias para enfrentar (como lo han hecho por siglos) los retos y amenazas del entorno, así como la búsqueda del bienestar social.

Es decir, los miembros de las comunidades indígenas saben (aunque con mayor o menor grado de conciencia) que *sus* usos y costumbres hacen posible la unión, el acuerdo (consenso) y la capacidad para actuar juntos (agencia comunitaria) en la búsqueda del bienestar colectivo. Así que estas instituciones de gobernanza tradicional, más allá que ser meras “antigüedades” que se deben practicar mecánicamente, sin saber para qué o por qué, cumplen un papel fundamental en la existencia misma del grupo. Y esto se sabe, se comprende,

se reflexiona al interior de las comunidades; los miembros de la comunidad se lo comunican unos a otros, de generación en generación y de manera cotidiana.

Es por ello, que en esta investigación de tesis doctoral, las nociones de agencia comunitaria y de comunión, tal como la explica la teoría del campo social (TCS) o enfoque de las interacciones, tiene enorme utilidad para interpretar lo que son los usos y costumbres o gobernanza tradicional de los pueblos indígenas en México y otros países de América Latina.



Al concluir los tres capítulos del marco teórico conceptual de esta tesis de doctorado, se hace necesario ofrecer un esquema general para destacar las categorías centrales, ello con el fin de focalizar la exposición de los resultados y la discusión de los mismos.

Retomando la figura a “Relación conceptual de los principales constructos teóricos del problema de investigación” (ver Introducción de este trabajo), se agregaron la categoría “agencia comunitaria” y las subcategorías “campo comunitario” y “comunión”, las tres derivadas de la teoría del campo social (TCS) recién analizada en este capítulo 3.

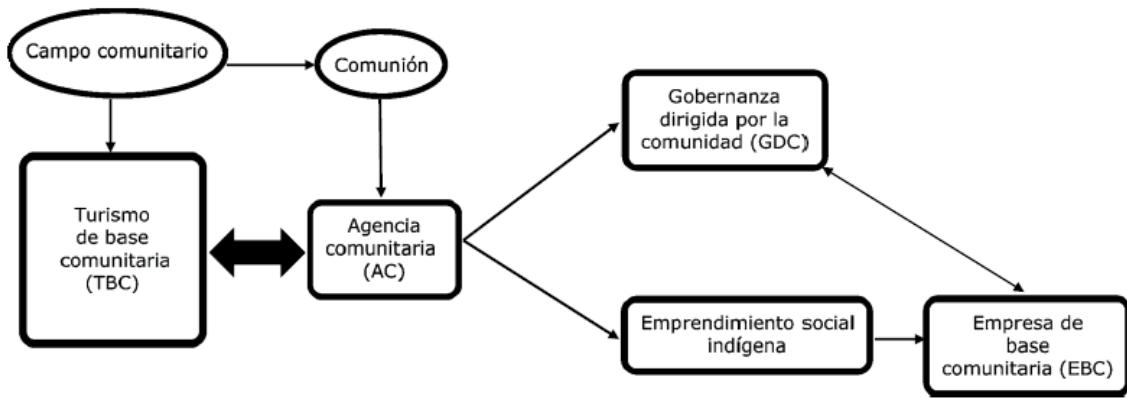


Figura 3.3. Estructura teórica conceptual de la tesis doctoral.
 Fuente: Elaboración propia (2018).

CAPÍTULO 4. ANTECEDENTES DE LAS COMUNIDADES INDÍGENAS ESTUDIADAS

Introducción al capítulo

En esta investigación de tesis doctoral, además de enfocar el desarrollo sostenible como un impulsor del cambio social, se le comprende como un debate político en el que diferentes corrientes de pensamiento y cosmovisiones —a nivel global— compiten por la hegemonía (Hopwood, Mellor y O'Brien, 2005; Vanhulst, y Beling, 2014). Los pueblos indígenas se hallan insertos en dicho debate, aunque tal vez no pretendan imponer su cosmovisión y su estilo de vida, sino sólo mantenerlo, como lo han hecho —algunos con éxitos, muchos no tanto— durante siglos de resistencia frente al colonialismo y la difusión del modelo Occidental de sociedad. En este capítulo, se ofrece un panorama general de los pueblos indígenas en México, específicamente, del estado de Oaxaca: Su situación geográfica y su estructura política (conocida como usos y costumbres). Parte central de este capítulo es el análisis de: 1) la noción de “comunalismo” o “comunalidad”, y 2) de cómo estas prácticas de gobernanza y cosmovisión indígenas pueden ser considerada una forma de agencia comunitaria. Al final del capítulo, se describen los contextos socio-históricos particulares de cada uno de los tres casos de estudio de esta tesis de doctorado. Las comunidades que se presentan son: Barra de la Cruz (comunidad Chontal) y La Ventanilla (comunidad de origen zapoteco), ubicadas en la región Costa, y Pueblos Mancomunados (que en realidad son una alianza de seis comunidades zapotecas) ubicados en la región Sierra Norte de Oaxaca, México.

4.1. INDÍGENAS EN MÉXICO Y OAXACA. PANORAMA GENERAL

A principios del siglo XXI, aproximadamente 48 millones de indígenas habitaban en América Latina. México era el país con la mayor población, al sumar más de 13 millones de indígenas (Montenegro y Stephens, 2006). Sin embargo, cuando se habla de los pueblos indígenas en México inevitablemente surgen temas como la falta de justicia social y la marginación política. Desde un punto de vista occidental, las comunidades indígenas han quedado rezagadas en el llamado desarrollo económico, ya que "al carecer incluso de los servicios básicos de atención médica, educación y vivienda, la mayoría de las comunidades

indígenas se han visto claramente impedidas de participar en la economía global, ya sea como productores o como consumidores" (Harvey, 2001:1048). Es el caso de México, donde "...siete de cada diez personas hablantes de lengua indígena se encuentran en situación de pobreza" (INEGI, 2016).

Las comunidades indígenas de Oaxaca, el estado con la mayor cantidad de población indígena de México (un millón de personas, es decir, el 34% de los habitantes del estado, según el INEGI, 2010), también sufren estos problemas sociales, entre otros.⁶²

Sin embargo, hablar de Oaxaca, uno de los 32 estados que conforman la República Mexicana, es indudablemente hablar de turismo. El estado de Oaxaca posee la más rica biodiversidad de México (Galindo, 2010) y un mosaico multicultural representado por sus 16 grupos étnicos. Por esto, Oaxaca cuenta con una amplia gama de *atractivos* turísticos, que permiten tanto la práctica del turismo convencional (playas, infraestructuras hoteleras y de comunicaciones) como del turismo de naturaleza, cultural y de aventura (selvas, bosques, cascadas, ríos, paisajes, comunidades indígenas).

Como ya se apuntó, cuando se aborda la situación del estado de Oaxaca es inevitable señalar sus enormes rezagos a nivel económico, social y político. Oaxaca ocupa el tercer lugar en la lista de las entidades federativas con mayores grados de marginación social (CNDPI, 2008). Algunos datos que confirman el rezago económico, son los siguientes.

En 2014, el 66.8% de los oaxaqueños vivían en situación de pobreza y, de este grupo, 28.3%, es decir, poco más de un millón de personas, vivían en pobreza extrema. Todavía en 2015, un millón de oaxaqueños (28%) padecían rezago educativo; 17% carecían de servicios de salud; 21% no contaban con una vivienda digna; 32.5% no podía acceder a una alimentación rica en nutrientes y 59.5% carecían de servicios básicos en sus viviendas (CONEVAL, 2017).⁶³

⁶² Otras fuentes señalan que casi la mitad de la población de Oaxaca (48%) son personas que hablan una lengua autóctona o dicen pertenecer a hogares indígenas (CNDPI, 2008).

⁶³ Rezago educativo significa que las personas en edad escolar no pueden acceder a la escuela o no pueden continuar asistiendo.

Ya se ha mencionado que entre los grupos con mayores rezagos sociales y económicos en Oaxaca, figuran sus comunidades indígenas. El 45% del total de la población indígena en Oaxaca padece pobreza extrema (CNDPI, 2008).

“Entre otros indicadores, el nivel de ingresos muestra que la marginación social de Oaxaca se acentúa en la medida en que nos desplazamos hacia las zonas de mayor densidad de población indígena. Cuando se consideran sólo los municipios indígenas, o bien los centros urbanos donde su población excede los 5 mil habitantes, se advierte que el nivel de ingresos en estas entidades es considerablemente menor al de la media estatal.” (CNDPI, 2008: 15)

Esta condición de pobreza y marginación social en las comunidades indígenas de México, principalmente dedicadas a las labores agropecuarias de subsistencia, ha venido generando un verdadero éxodo hacia zonas urbanas, tanto dentro como fuera del país. Oaxaca se encuentra a la cabeza de los estados de la República Mexicana con mayores niveles de emigración (INEGI. Encuesta Intercensal 2015. Base de datos. Citado por INEGI, 2016). Comenzando la década de los años 90, un tercio de indígenas oaxaqueños vivían ya fuera del estado de Oaxaca, es decir, casi 400 mil indígenas oaxaqueños habían emigrado a otros estados del país o a los Estados Unidos (CNDPI, 2008:16). Esta proporción se reduce en un 50% en el año 2015, cuando el 15% de la población indígena oaxaqueña se hallaba en una situación de emigrante (INEGI. Encuesta Intercensal 2015. Base de datos. Citado por INEGI, 2016). Sobre todo son tres las regiones de Oaxaca que expulsan población migrante: en primer lugar, está la Región de la Mixteca, le siguen los Valles Centrales y la Sierra Norte. En estas tres regiones, la emigración es un fenómeno que se ha “institucionalizado” porque “se ha convertido en un elemento estructural de las economías locales” (CNDPI, 2008:17).

Aunque en otras regiones de México y América Latina el turismo de base comunitaria (TBC) se ha convertido en un verdadero mecanismo para enfrentar tanto la pobreza económica como el éxodo de las poblaciones (Azevedo, 2007; Ruiz *et al.* 2008), en Oaxaca son escasos los ejemplos de comunidades indígenas que hayan implementado este modelo de turismo, si bien es cierto que justo en la región Sierra Norte se halla uno de los casos más representativos del TBC, cuyo impacto en la tarea de contrarrestar estos problemas sociales aún no se ha estudiado a fondo.

Asimismo, son escasas las investigaciones enfocadas específicamente en la relación entre las prácticas tradicionales de gobernanza en comunidades indígenas y la gestión de empresas comunitarias sobre la base de un modelo de TBC. Este tipo de estudios se han desarrollado más en otras regiones del mundo como África (Halstead, Julio 2003; Nelson, 2004; Sebele, 2010), escasamente en América Latina (Azevedo, 2007; Ruiz *et al.* 2008) y específicamente en México (Gasca et al., 2010; López Guevara, 2014).

En esta tesis de doctorado se plantean las siguientes preguntas que han guiado la investigación: ¿Cómo se articulan los usos y costumbres (gobernanza tradicional) de los pueblos autóctonos de Oaxaca con sus experiencias recientes de emprendimiento social, es decir, con la gestión de sus empresas de base comunitaria, en un contexto global capitalista? Asimismo, ¿cómo ha impactado el turismo en las costumbres y tradiciones, sobre todo en los llamados usos y costumbres de las comunidades indígenas en Oaxaca?

Los tres casos de TBC estudiados aquí están ubicados en diferentes comunidades y regiones indígenas del estado de Oaxaca. La Ventanilla y Barra de la Cruz son dos comunidades indígenas, zapoteca la primera y chontal la segunda, que se localizan en la región de la Costa. Por su parte, los Pueblos Mancomunados, una unión de ocho comunidades zapotecas, se ubican en las montañas de la región conocida como Sierra Norte.

4.1.1. Grupos étnicos en México y Oaxaca

Según el INEGI, en 2015, en México se registraron 7,382,785 personas de 3 años y más de edad que hablaban alguna lengua indígena, cifra que representaba el 6.5% del total de la población nacional (INEGI, Encuesta Intercensal 2015). Sin embargo, este dato es impreciso pues utilizar sólo un criterio como es *la lengua hablada* para designar quién es o quién no es un indígena no es un método imparcial y completo pues no refleja la percepción de quienes se dicen ser indígenas aun sin hablar una lengua autóctona. Por eso, se tienden a utilizar otros criterios o variables como la de tomar en cuenta la perspectiva de la propia persona que se considera a sí misma como indígena. Entonces, tomando como criterio válido la propia percepción de quien se dice pertenecer a un grupo indígena o formar parte de un hogar, localidad o municipio

indígenas, en el año 2000 se contabilizaron 12,402,950 indígenas en México (INEGI, 2000). Es interesante observar cómo en tan sólo tres lustros, dicha cifra se duplicó al pasar a sumar 16 millones en 2010 (Barabas, 2014) y 24 millones de indígenas en 2015 (INEGI, Encuesta Intercensal 2015). Este rápido incremento de la población que se dice indígena en México, quizá se debe a una nueva valoración y aprecio por lo indígena y a que “se detecta entre la población mexicana un mayor sentimiento de pertenencia étnica” (INEGI, 2016).

“...Independientemente de hablar o no lengua indígena, hay 24.4 millones de personas de 3 años y más que se auto reconocen indígenas, cifra que representa 21.5% de la población mexicana en ese rango de edad. Este porcentaje representa tres veces más al de la población hablante de lengua indígena (6.5 por ciento)” (INEGI, 2016)

Por lo tanto, en México una quinta parte de su población se declara indígena, hable o no una lengua autóctona. Si tomamos como indicador la lengua hablada, los estados con mayor porcentaje de hablantes de lengua autóctona (diferente al castellano o español) en relación a su población indígena, es decir, donde las lenguas autóctonas aún están vivas entre su población indígena, son: Oaxaca (32.2%), Yucatán (28.9%), Chiapas (27.9%), Quintana Roo (16.6%) y Guerrero (15.3%) (INEGI, Encuesta Intercensal 2015).

Asimismo, los municipios donde el 70% o más de su población declara vivir en un hogar indígena también se ubican en los estados de Oaxaca, (donde 245 municipios se encuentran en esta situación), Yucatán (63), Puebla (46), Chiapas (41) y Veracruz (35) (INEGI, 2016). (Ver figura 4.1.)



Figura 4.1. Municipios con 40% o más de población en hogares indígenas, México, 2000.
Fuente: INEGI, s.a. Consultado el 16/08/2018

http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/eventos/vigenero/dia29/panel4_mesas/Poblacion_indigena/P_indigena-en-Mexico.pdf

4.2. SITUACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CASOS ESTUDIADOS

El estado de Oaxaca se localiza en el sur de los Estados Unidos Mexicanos con coordenadas: 15°39' y 18°42' de latitud norte y 93°52' y 98°32' de longitud oeste. Su territorio colinda al norte con los estados de Puebla y Veracruz, al sur con el Océano Pacífico, al este con el estado de Chiapas y al oeste con el estado de Guerrero (ver figura 4.2.). Su territorio varía considerablemente en altitud pues existen zonas a nivel del mar y zonas ubicadas a 3,750 metros sobre el nivel del mar.



Figura 4.2. Situación geográfica del estado de Oaxaca

Bajo criterios culturales, más que geográficos, económicos o políticos, el estado de Oaxaca se divide en ocho regiones. (Ver figura 4.3.)

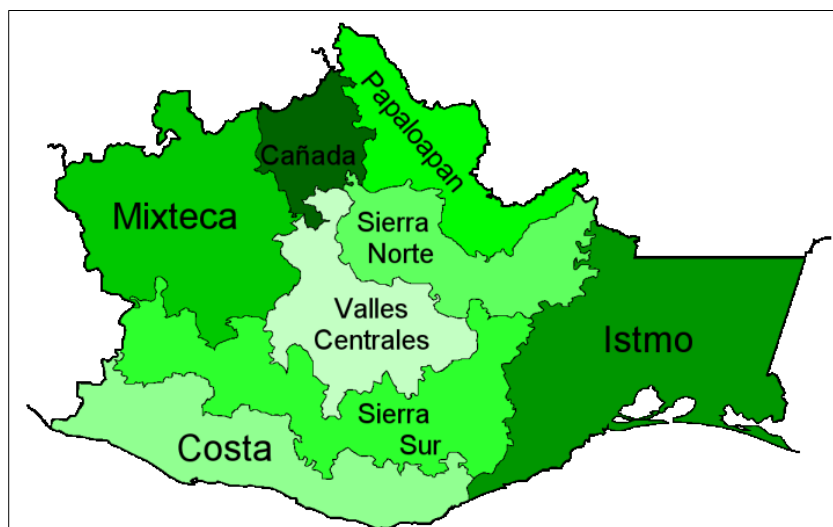


Figura 4.3. Regiones del estado de Oaxaca
Fuente: Mario Fuente Cid. Autorizado para dominio público.

Las comunidades indígenas que se estudian en esta investigación de tesis doctoral, se ubican en dos de estas regiones: La Ventanilla y Barra de la Cruz pertenecen a la Región Costa; en tanto que las seis comunidades que constituyen los llamados Pueblos Mancomunados se encuentran en la Región Sierra Norte (ver figura 4.3.).

La comunidad de Barra de la Cruz se localiza a 15° 50' 19.5" (15.84028°) latitud norte y 95° 58' 15.6" (95.97083°) longitud oeste. Su altura promedio es de 15 metros sobre el nivel del mar. Se halla a 32 kilómetros del desarrollo turístico Bahías de Huatulco (ver figura 4.4).

En términos de la organización administrativo-política municipal de Oaxaca, Barra de la Cruz tiene la categoría de Agencia Municipal y pertenece al Municipio de Santiago Astata, Distrito de Tehuantepec.



Figura 4.4. Ubicación de la comunidad Barra de la Cruz, Región Costa, Oaxaca.

Fuente: Elaboración propia (2018).

El segundo caso de estudio es la comunidad de La Ventanilla. Su población es de apenas 94 personas (INEGI, 2010). Se ubica a 15° 29' 29.4" latitud norte y 96° 34' 53.04" longitud oeste (ver figura 4.5.).

La pequeña aldea se encuentra a unos metros de un humedal o manglar llamado Laguna Tonameca (ver figura 4.6.). La Ventanilla, por su reducida población, apenas alcanza la categoría de "representación municipal" la cual pertenece a la Agencia de Policía de Mazunte, que a su vez pertenece a la Agencia Municipal de San Isidro del Palmar, del Municipio de Santa María Tonameca.



Figura 4.5. Ubicación de la comunidad La Ventanilla, Oaxaca.

Fuente: Elaboración propia (2018).

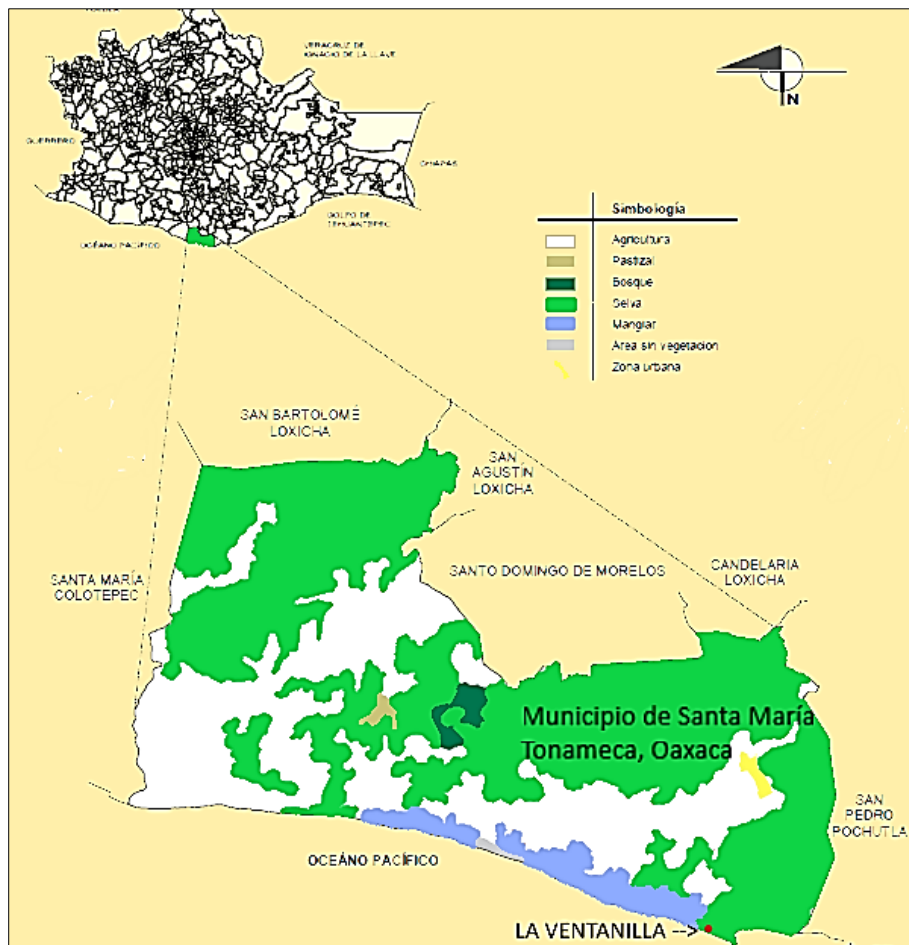


Figura 4.6. Ubicación de la comunidad La Ventanilla en el territorio municipal de Santa María Tonameca, Oaxaca.

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2005).

En el caso de los Pueblos Mancomunados, se trata de una alianza de ocho comunidades que pertenecen todas ellas al distrito político de Ixtlán de Juárez en la región conocida como Sierra Norte del estado de Oaxaca (Ver figura 4.7.). Tres de estas comunidades (Benito Juárez, Latuvi y La Nevería) pertenecen al Municipio de Santa Catarina Lachatao, otras tres (Cuajimoloyas, San Miguel Amatlán y Llano Grande) al Municipio de San Miguel Amatlán (Ver figura 4.8.).

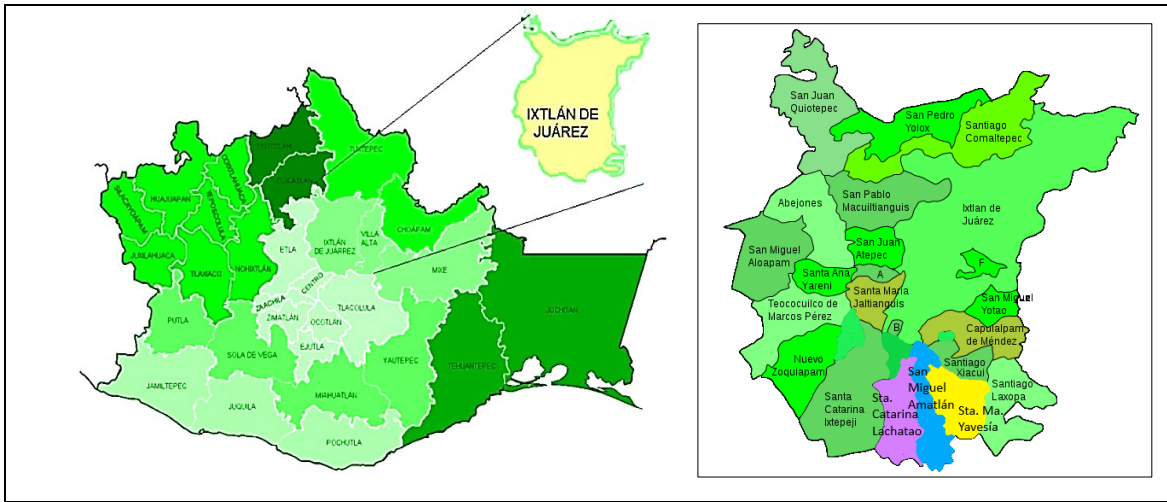


Figura 4.7. Localización geográfica del Distrito de Ixtlán, Oaxaca, donde se ubican los Pueblos Mancomunados.
Fuente: Granados (2009).

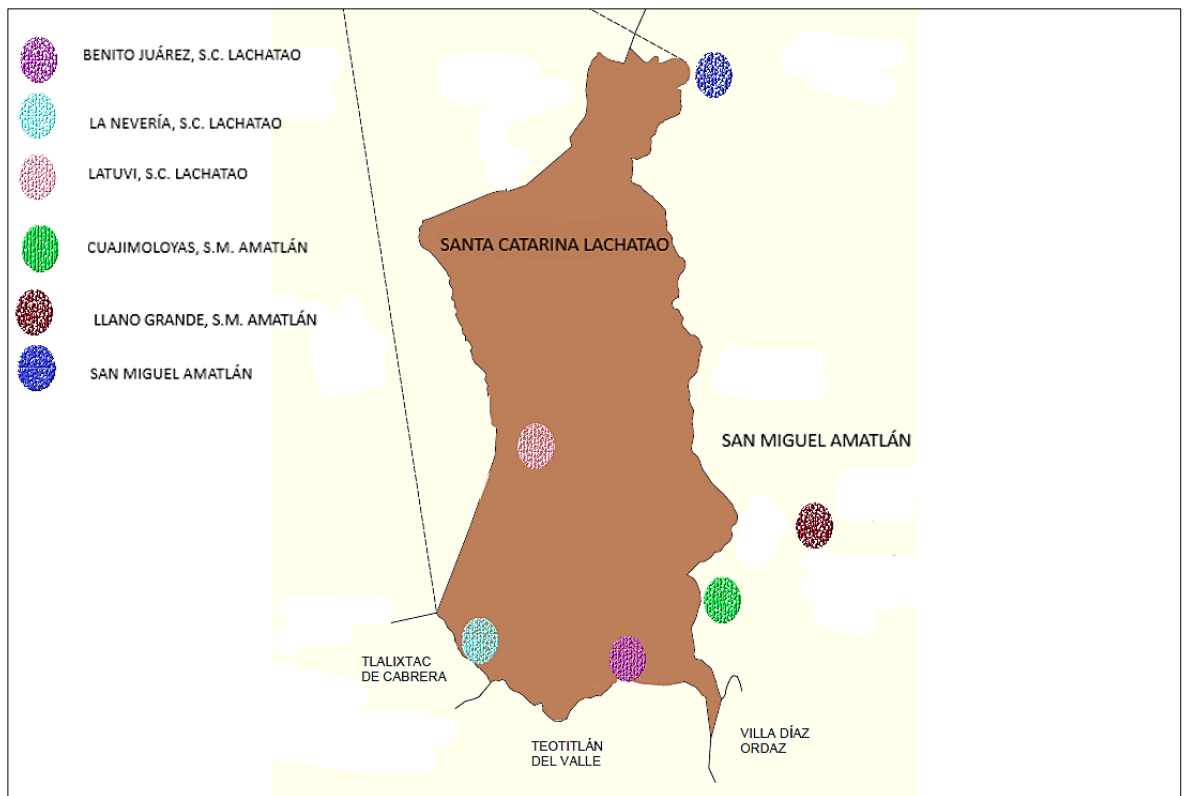


Figura 4.8. Ubicación geográfica de las seis comunidades que constituyen los Pueblos Mancomunados, Ixtlán, Oaxaca.
Fuente: Elaboración propia (2018).

4.3. ESTRUCTURA POLÍTICA DE MÉXICO Y OAXACA

Los Estados Unidos Mexicanos (como es el nombre oficial de México desde 1824) por su organización política es una República democrática y representativa. Por su organización territorial es un Estado federal integrado por 32 entidades federativas o *estados*.⁶⁴

Los estados son libres, soberanos, autónomos e independientes entre sí. Por ello cada uno cuenta con su propia constitución, la cual no puede contravenir a la federal, y su organización política se basa en la elección por sufragio universal de un gobernador o máxima autoridad ejecutiva estatal; y de diputados estatales (congreso unicameral). Asimismo, los estados gozan de autonomía legal, por lo que cada uno tiene sus propios códigos civil y penal y un cuerpo judicial.

Los estados se dividen internamente en municipios libres y autónomos. Así, la estructura política-territorial más importante a nivel local es el municipio.

“El municipio es un nivel de gobierno, investido de personalidad jurídica con territorio y patrimonio propios, autónomo en su régimen interior y con libre administración de su hacienda; gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa e integrado por un Presidente Municipal y el número de Regidores y Síndicos...” (Art. 3, Ley Municipal del Estado de Oaxaca, 10 de enero de 2003).

En 2018, en México se contaba con un total de 2,466 municipios, siendo el estado con el mayor número el de Oaxaca, con 570 municipios (Art. 14 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca, 30 de noviembre de 2010), y los estados con el menor número Baja California y Baja California Sur, con sólo 5 cada uno.

Al conjunto de servidores públicos de un municipio se les denomina Ayuntamiento y su máxima autoridad es el Presidente Municipal, el cual es designado por sufragio universal, directo, libre y secreto de los ciudadanos de cierto municipio. Además del Presidente Municipal, cada Ayuntamiento está integrado por cierto número de regidores y uno o dos síndicos, dependiendo de

⁶⁴ Hasta el año 2016, existían 31 estados y 1 distrito federal, mismo que se convirtió ese año en la entidad federativa número 32, llamada Ciudad de México. Esta entidad o estado, como cuando era distrito federal, sigue siendo la capital de los Estados Unidos Mexicanos.

su tamaño poblacional (Art. 30, 31 y 32 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca, 30 de noviembre de 2010). Normalmente, en México, la gestión del Ayuntamiento es por tres años y sin posibilidad de reelección inmediata.

La Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca acepta la conformación de los Ayuntamientos en los modos y en los tiempos de los usos y costumbres de las comunidades indígenas asentadas en el territorio del estado.

“En los Municipios que se rigen por usos y costumbres, para la elección del Ayuntamiento, se respetarán las tradiciones y prácticas democráticas en los términos de los ordenamientos aplicables.” (Art. 31, Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca, 30 de noviembre de 2010)

Las comunidades indígenas del estado de Oaxaca tienen una organización política a nivel municipal basada en esta Ley, como se aprecia en la figura 4.9.



Figura 4.9. Categorías administrativas de las localidades que constituyen un municipio. Fuente: Elaboración propia con base en Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca, 30 de noviembre de 2010.

Por lo tanto, las categorías administrativas que componen el gobierno municipal (Ayuntamiento) en Oaxaca son tres, a saber: 1) *Agencia Municipal*: categoría que alcanzan las localidades con una población no menor de diez mil habitantes.

2) *Agencia de Policía*: categoría que alcanzan las localidades con una población no menor de cinco mil habitantes. 2) *Representación*, son aquellas localidades con menos de cinco mil habitantes. Aunque esto es lo que marcan tanto la Ley Municipal del 10 de enero, de 2003, y la recién reformada Ley Orgánica Municipal del 30 de noviembre de 2018 (Art. 17), en la práctica estos criterios no se cumplen como se puede apreciar en la tabla 4.1.

Tabla 4.1.

Categorías administrativas dentro de la estructura municipal de las comunidades indígenas estudiadas

Localidad	Municipio al que pertenece	Agencia Municipal a la que pertenece	Agencia de Policía a la que pertenece	Estatus dentro de la estructura municipal	Número de habitantes 2010
La Ventanilla	Santa María Tonameca	San Isidro del Palmar	Mazunte	Representación Municipal	94
Barra de la Cruz	Santiago Astata	--	--	Agencia Municipal	735
Benito Juárez	Santa Catarina Lachatao	--	--	Agencia Municipal	432
Latuvi	Santa Catarina Lachatao	--	--	Agencia Municipal	534
La Nevería	Santa Catarina Lachatao	Benito Juárez	--	Agencia de Policía	69
Cuajimoloyas	San Miguel Amatlán	--	--	Agencia Municipal	694
San Miguel Amatlán	San Miguel Amatlán	--	--	Cabecera Municipal	249
Llano Grande	San Miguel Amatlán	--	--	Agencia de Policía	67

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de:

- Sitio WEB de Inda-Pura. Consultado el 16/08/18
http://indapura.com/nuestra_historia.html#
- Plan Municipal de Desarrollo. Santa Catarina Lachatao, Ixtlán, Oaxaca, 2008-2010. Consultado el 16/08/18
http://www.transparenciapresupuestaria.oaxaca.gob.mx/pdf/marco/Regionales/sierra_norte/365_santa_catarina_lachatao.pdf
- Secretaría de Desarrollo Social. Catálogo de Localidades. Consultado el 16/08/18
<http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=20&mun=262>

En el caso del Municipio de Santa Catarina Lachatao al que pertenecen las comunidades indígenas de Benito Juárez, Latuvi (ambas con la categoría administrativa de *agencia municipal*), y La Nevería (con categoría administrativa de *agencia de policía*), se señala, relativo a su organización interna, lo siguiente:

“Cada núcleo de población elige democráticamente por usos y costumbres a sus autoridades y demás representantes o comisiones. En este municipio, hasta el momento no existen partidos políticos, lo que facilita el análisis de las diversas problemáticas para la toma de decisiones consensadas. Como forma de organización, cada comunidad cuenta con comités para atender asuntos de salud, educación, caminos, agua potable, turismo, transporte y religión; además de otras comisiones que cumplen funciones eventuales como comisiones de festividades y clubes deportivos. Dichos comités son nombrados en asambleas generales y son concebidos como cargos comunitarios que les da derecho sobre el uso de las tierras comunales. Los cargos de comités son el primer nivel de participación para luego integrarse en cargos municipales, sin embargo por la disminución de la población activa en el municipio, los cargos son repetitivos y en muchas ocasiones múltiples, es decir, se cumplen con dos cargos a la vez. Por esta misma razón en cargos como comités escolares se nombran a ciudadanos con o sin hijos en la escuela, resultando una función difícil aunque importante (...) Las agencias en la mayoría de las veces realizan gestiones por cuenta propia y solo para casos específicos administrativos se relaciona con el cabildo municipal. De manera interna los comités no se relacionan entre sí, solo en comunidades como Latuvi y Benito Juárez, donde los comités relacionados con la salud y educación están estrechamente relacionados en la realización de sus tareas.” (Plan Municipal de Desarrollo. Santa Catarina Lachatao, Ixtlán, Oaxaca, 2008-2010. Consultado en línea el 16/08/18)

4.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COMUNALISMO EN OAXACA

4.4.1. ¿Qué es el comunalismo?

Se le llama *comunalismo* a una corriente de pensamiento crítico creada e impulsada por una generación de intelectuales indígenas en Oaxaca. *Comunalismo* es también una corriente de acción cuyos primeros representantes fueron un grupo de jóvenes indígenas que habían estudiado algunas carreras o profesiones liberales (Aquino, 2010). En este grupo, destacan Floriberto Díaz, Jaime Martínez Luna y Adelfo Regino. En términos geográficos, se ubica su surgimiento en la Sierra Juárez o Sierra Norte de Oaxaca (Aquino, 2010).

En breve, el comunalismo es un marco valorativo y normativo asentado en la cultura y la idiosincracia de los pueblos zapotecas del Norte de Oaxaca, que a partir de su contestación a la cultura global hegemónica (occidental, capitalista) ha dado como consecuencia una serie de tensiones (Martínez, 2002), entre las que destacamos tres y sus correspondientes elementos sociales:

1. Propiedad comunal contra propiedad privada (territorio).
2. Comunalicracia contra democracia (gobernanza).
3. Compartencia contra competencia (valores).

El término *comunalismo* fue elaborado por el indígena mixe Floriberto Díaz (Robles y Cardoso, 2007) y por el zapoteco Jaime Martínez Luna (Martínez-Luna, 2002) en un periodo donde se organizó un movimiento a favor de la autodeterminación de los pueblos indígenas de Oaxaca y por la defensa de su patrimonio natural y forma de vida (Rosas-Baños y Correa-Holguín, 2016).

Por lo tanto, cuando se habla de *comunalismo*, se habla de los usos y costumbres de los pueblos indígenas en Oaxaca. Comunalismo se refiere a una cultura y cosmovisión que “gira(n) alrededor de lo sagrado” y cuya economía se

sustenta “en torno al prestigio más que al mercado” (Jiménez-Ottalengo, 2000: 747).

“(La comunalidad) se encuentra en numerosas comunidades rurales que se rigen por la reciprocidad, que tienen sistemas de cargo, asamblea y trabajo colectivo (...) De acuerdo con Korsbaek (2009: 118), los elementos materialmente estratégicos son el territorio, el trabajo y el poder político comunal...” (Rosas-Baños y Correa-Holguín, 2016: 568).

Estos tres elementos *materialmente estratégicos* (Korsbaek, 2009, con base en Rendón, 2003) se pueden observar en la figura 4.10., asociados a los usos y costumbres que le corresponden a cada uno.

Entre los elementos *espirituales* que conforman la comunalidad estarían la fiesta comunal, el derecho y la lengua indígenas, y la cosmovisión (Korsbaek, 2009). En este trabajo de tesis, agregaríamos los valores pro-sociales, que por lo demás, están implícitos en los elementos materiales ya señalados.

Hablar de comunalismo es hablar de un pensamiento y una acción descolonizadoras (Aquino, 2010). El movimiento socio-político en el que surge y se desarrolla el término y todo lo que representa, reivindica lo indio y denuncia aquello que la sociedad occidental capitalista ha denostado y tratado de suprimir.

“La Comunalidad... puede ser vista como un discurso y una práctica contestataria a las directrices del desarrollo promovido por la academia y las políticas estatales...” (López Guevara, 2014: 133)

Según López Guevara (2014) en la comunalidad existen tensiones provocadas por el enfrentamiento entre la visión de las comunidades indígenas y el sistema de mercado capitalista occidental. Como ya se mencionó, la *propiedad comunal* implica un uso compartido de la tierra y del pensamiento; en la *comunalicracia* la asamblea general es la máxima instancia de participación colectiva; en la *compartmentación*, el tequio y el sistema de cargos juegan un papel central al tratarse de trabajo que se hace como un “regalo” o servicio gratuito para la comunidad (López Guevara, 2014: 133).

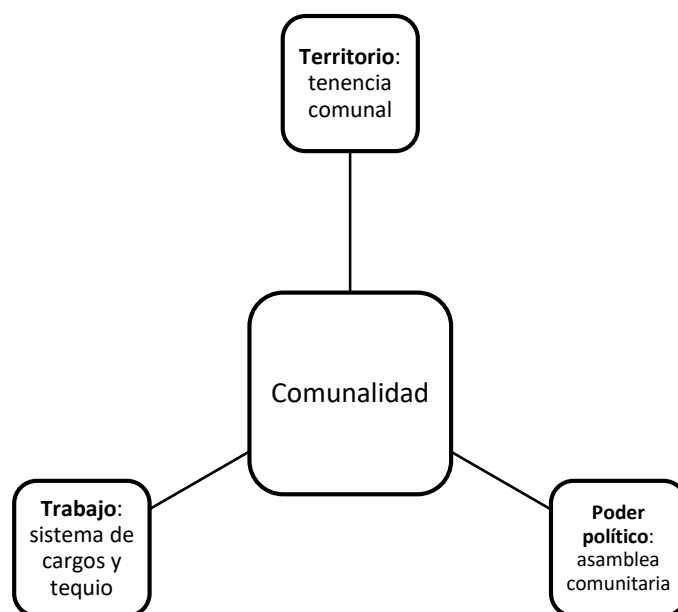


Figura 4.10. Elementos materialmente estratégicos del comunalismo.
Fuente: Elaboración propia con base en Rendón (2003) y Korsbaek (2009).

4.4.2. Orígenes históricos del comunalismo en México

Se piensa que la organización comunalista o comunal de los pueblos indígenas de México es parte de su tradición, y esto es correcto hasta cierto punto, ya que no se trata de una estructura creada exclusivamente por las comunidades indígenas, sino que más bien es un sincretismo creado de la fusión de las culturas prehispánicas (que fueron colonizadas) con la cultura de los conquistadores europeos. Regina Jiménez-Ottalengo (2000) lo explica magistralmente:

“En casi todas las comunidades indígenas mexicanas prevalece la misma organización comunal heredada del período colonial, implantado por los españoles y alentado por la Iglesia Católica. Su conformación se facilitó por el tipo de estructura que existía en el período prehispánico y que tenía como característica el ser una estructura democrática.

“Los españoles procuraron que los indígenas conservaran algunas de sus costumbres y las que modificaron lo hicieron adecuándolas a los rasgos originales, lo que permitió a los grupos indígenas preservar muchas de sus tradiciones y mantener sus particularidades y algunas de sus instituciones reforzaron especialmente la solidaridad entre sus

miembros, alentados por los evangelizadores y apoyados por la acción protectora de los misioneros, respaldadas a su vez por las autoridades civiles. (...)

“En el siglo XVIII, la organización comunal se denominó República de Yndios y en ellas se estabilizó poco a poco el sistema de cargos civiles y religiosos. Se les dotó de territorio propio respaldado por una serie de documentos agrarios, se mantuvo el sistema de cargos, se alentó el trabajo colectivo, se desarrollaron cajas de comunidad, todo lo cual permitió el aislamiento y la permanencia de instituciones propias. Desde la mitad del siglo XVI, el poder local se constituyó igual que el del cabildo español compuesto por una gran variedad de puestos. Durante las primeras épocas de la colonia, el jefe local precolombino Tlahtoani (cacique) asumió el poder, pero más tarde, en el siglo XVII se instituyen los cargos jerárquicos anuales y rotativos.” (Jiménez-Ottalengo, 2000:749)

A pesar de que las Leyes de Reforma del siglo XIX (impulsadas irónicamente por un abogado indígena, Benito Juárez), proclamaron figuras y valores liberales como la de ciudadanos libres e iguales ante la ley, propiedad privada e individualismo, las estructuras de organización de los pueblos indígenas, se mantuvo firme.

“Los hospitales, los colegios, las cajas municipales (indígenas) y, especialmente la propiedad comunal, deberían desaparecer ya que el indígena requería convertirse en pequeño propietario, por lo que la tierra se dividió en parcelas. Sin embargo sobrevivió el sistema de cargos y la organización comunal.” (Jiménez-Ottalengo, 2000:749)

Oaxaca es una de las entidades de la República Mexicana que mantuvo su tenencia comunal de la tierra, lo que ha representado la base de la gobernanza por usos y costumbres y el *comunalismo* que caracterizan a las comunidades indígenas de la entidad. Como ya se señaló antes, Oaxaca es la entidad con mayor cantidad de hectáreas de territorio bajo el estatus de tenencia comunal (De Gortari, 1997).

4.4.3. Gobernanza por usos y costumbres en Oaxaca

4.4.3.1. Asamblea comunitaria

La asamblea comunitaria es la institución máxima de gobernanza tradicional entre los pueblos indígenas del estado de Oaxaca (Bellido, 2009; Gasca *et al.*, 2010; Mitchell, 2006). En ella, los miembros de la comunidad eligen a sus

representantes, toman decisiones sobre aspectos civiles, religiosos y festivos que afectan a la comunidad, se transmite información, se discute y finalmente se llega a acuerdos consensuados.

La asamblea es el eje de lo que aquí se denomina gobernanza dirigida por la comunidad (*community-driven governance*). Los intelectuales indígenas de Oaxaca le han llamado *comunalicracia* para destacar su sentido colectivista y no individualista (como en la democracia). En las comunidades indígenas de Oaxaca e incluso en las mestizas, existen instituciones de gobernanza fundamentales como la asamblea general, la asamblea de caracterizados (especie de consejo de adultos mayores), las asambleas locales, entre otras instancias creadas para la toma de decisiones e impartición de la justicia indígena (Gasca *et al.*, 2010; López-Guevara, 2014).

Otra institución fundamental de los usos y costumbres indígenas, que se articula con la comunalicracia o gobernanza dirigida por la comunidad, es el sistema de cargos. La institución tradicional denominada *sistema de cargos* (como se analiza adelante en el apartado 4.2.3.3.), consiste en la obligación de cada individuo masculino (o femenino, pues cada vez más comunidades indígenas en Oaxaca están aceptando a las mujeres como merecedoras de derechos y obligaciones, como este del cargo) de aportar o donar parte de su tiempo, dinero o trabajo, para desempeñar una función pública en beneficio de la comunidad.

Por costumbre, los hombres y mujeres mayores a 18 años tienen que aceptar un cargo (o serán señalados por el grupo), lo cual implica trabajar durante un año sin sueldo o remuneración económica. Pero esta obligación tiene su recompensa social: al “servir al pueblo y no servirse de él” quien cumple con su cargo irá adquiriendo derechos, méritos y prestigio conforme escala la jerarquía de los cargos (Durand, 2007).

Por ello, los cargos públicos son vistos como una forma de acceso al respeto y al prestigio social y no como una obligación o fuente de poder y dinero. El prestigio se alcanza por el servicio que se presta a la comunidad y no por el nivel socio-económico del individuo. El código simbólico que marca el prestigio en los pueblos indígenas está íntimamente ligado al sistema de cargos y al intercambio recíproco.

4.4.3.2. Bienes de propiedad comunal

La tenencia comunal de la tierra es una norma sustentada en la legitimidad y el consenso (Sánchez, 1996; Sarukhán y Larson, 2001). Esta norma comunitaria de los pueblos indígenas, representa un acuerdo colectivo sobre quién puede usar y apropiarse de los recursos naturales del territorio (Sarukhán y Larson, 2001).

La tenencia comunal de la tierra y sus recursos, tiene en el imaginario y en la vida cotidiana de los pueblos indígenas de Oaxaca, enorme importancia. Como en el caso de otras entidades del país, el Presidente de la República en turno es quien emite los títulos de tenencia comunal de los núcleos agrarios a través de resoluciones presidenciales; esto sobre la base de la Ley Agraria (De Gortari, 1997), por lo que es legal y legítima dicha modalidad de tenencia de la tierra, la cual se extiende por casi todo el Estado de Oaxaca (De Gortari, 1997).⁶⁵

Pero más allá de la legalidad jurídica, la tenencia comunal del territorio significa una idiosincracia que traspasa al terreno material para inscribirse en el pensamiento identitario, místico y ritual de los pueblos indígenas de Oaxaca. Mantener y respetar esta norma y visión de la tenencia comunal es requisito para que pueda existir consenso, gobernanza, paz social y agencia comunitaria. Romper o tratar de violar esta norma e idiosincracia equivale a división social, violencia y pérdida de la agencia comunitaria, como veremos en el caso de una de las comunidades que se estudian en esta investigación (ver apartado 4.3.1.4.).

⁶⁵ “Es Oaxaca el estado que tiene más comuneros, con cerca de 190 mil, siendo el único donde el número de comuneros es mayor que el de ejidatarios.” (De Gortari, 1997:13). Los comuneros por Ley deben agruparse y tratar todos los asuntos relacionados a sus tierras en instituciones agrarias modernas denominadas Comisariados de Bienes Comunales, instituciones que realizan las asambleas de comuneros (ambas instancia se rigen por la Ley Agraria). Sin embargo, en el caso de los pueblos indígenas en Oaxaca, tanto los Comisariados de Bienes Comunales como las asambleas de comuneros respectivas, se han subordinado o adecuado a las formas de organización tradicional: al sistema de usos y costumbres (Rubio-Espinoza et al., 2007).

4.4.3.3. Sistema de cargos

El sistema de cargos existe no sólo en Oaxaca sino también en otros estados con fuerte presencia de comunidades indígenas, como Chiapas; asimismo, está vigente en aquellos países de América Latina que cuentan con poblaciones indígenas. Es el aspecto más analizado de todos los usos y costumbres, según la literatura revisada.

El sistema de cargos es un sistema de autoridad rotativa relacionado con la gobernanza tradicional de las comunidades indígenas. Más que una obligación es un “un sistema recíproco de responsabilidades” (Jiménez-Ottalengo, 2000:751) basado en la aceptación de un puesto o cargo de beneficio colectivo, por parte de al menos un miembro de cada familia (generalmente hombre, aunque cada vez son más las comunidades indígenas donde ya se acepta la participación de las mujeres en el sistema de cargos). La asamblea comunitaria decide quiénes van a asumir los diferentes cargos tanto en la estructura del cabildo (autoridades municipales) como en la organización de celebraciones religiosas y otras festividades de índole civil. Estas personas designadas por la asamblea para asumir un cargo, trabajarán durante uno o más años sin cobrar sueldo alguno, es decir, su trabajo para la comunidad es una especie de “regalo para el grupo” (sustentado en la reciprocidad) donde este será devuelto por los otros que asuman los cargos en el periodo siguiente, al relevarlos.

La compensación social a este trabajo voluntario es el prestigio y los derechos como comunero y ciudadano, que va ganando quien asume una serie de cargos a los largo de su vida, mismos que tienen una jerarquía, hasta llegar al máximo nivel de prestigio como lo podrían ser los “caracterizados” (personas de mayor edad y experiencia quienes forman parte de un consejo que imparte asesoría y resuelve conflictos comunitarios) (López Guevara, 2014).

Algunos investigadores encuentran un símil entre el sistema de cargos y un sistema de oficios, aunque no podríamos estar seguros de que este es el significado que le otorgan las propias comunidades indígenas de Oaxaca.

“El sistema de cargos consiste en un número de oficios que están claramente definidos como tales y que se rotan entre los miembros de la comunidad, quienes asumen un oficio por un periodo corto después de lo cual se retiran a su vida normal por un largo periodo.

“Los oficios están ordenados jerárquicamente y el sistema de cargos comprende a todos –o a casi todos– los miembros de la comunidad. Los cargueros no reciben pago alguno durante su periodo de servicio, por el contrario, muy a menudo el cargo significa un costo considerable en tiempo de trabajo perdido y en gastos en dinero en efectivo, pero como compensación el cargo confiere al responsable un gran prestigio en la comunidad.

“El sistema de cargos comprende dos jerarquías separadas, una política y una religiosa, pero las dos jerarquías están íntimamente relacionadas, y después de haber asumido los cargos más importantes del sistema, un miembro de la comunidad es considerado como pasado o principal.” (Cancian, 1967:283, citado por Korsbaek (2009: 112)

Como señala Korsbaek (2009), el término *sistema de cargos* lo inventaron los antropólogos. Los indígenas se refieren a este como “*la obligación para con la comunidad*”, obligación entendida y asumida no como una coacción de un superior a un inferior, sino como una obligación ética hacia la comunidad. Es una obligación donde lo político se mezcla con lo ritual (Korsbaek, 2009), aspecto difícil de comprender desde la perspectiva de los sistemas democráticos de Occidente, donde priva más el sentido individualista. Este espíritu del sistema de cargos, en las últimas décadas “...se ha visto seriamente amenazado por la intromisión del Estado y por la economía de mercado.” (Jiménez-Ottalengo, 2000: 751).

4.4.3.4. Trabajo voluntario (tequio)

Para Regina Jiménez-Ottalengo (2000) la solidaridad es uno de los valores centrales que permean todos los usos y costumbres indígenas. Por ejemplo, en el caso del trabajo voluntario, señala:

“En los pueblos indígenas, especialmente en la zona ubicada en los estados del sur: Oaxaca, Chiapas, Guerrero, se realiza una actividad conocida como tequio, tarea o faena (Tzina Yeetzi, en zapoteco, trabajo del pueblo). Consiste en llevar a cabo alguna obra de beneficio social. En este tipo de trabajo solidario coopera toda la unidad doméstica (...) (Las autoridades organizan y vigilan el trabajo comunal y anuncian las labores que deberán realizarse, también agrupan a los ciudadanos de la comunidad para realizar los trabajos por turnos. Cuando algún ciudadano no puede acudir a las labores, envía a otra persona en su representación, toda vez que aquel que no cumple con su compromiso, es sancionado.” (Jiménez-Ottalengo, 2000: 751).

Esto último podría indicar que se trata de una solidaridad “forzosa” y hasta cierto punto lo es, pero sólo en casos especiales, excepcionales, pues la gran mayoría de quienes hacen el tequio o trabajo colectivo gratuito no se sienten coaccionados pues consideran que lo hacen por el bien de su pueblo y aceptan que es lo “normal” tratándose de sus usos y costumbres, por lo que no se niegan ni resisten a participar.

La solidaridad expresada de este modo ha sido amenazada por los cambios socio-culturales creados por la “globalización” o expansión del sistema capitalista. Por ejemplo, el avance del sistema mercantil, donde el trabajo es concebido como mercancía (trabajo asalariado); la emigración (que hace posible entre los jóvenes indígenas, por ejemplo, adoptar valores más individualistas y menos comunales) y la presencia de sectas religiosas que tienen la misma función social de trastocar los valores y prácticas comunitarios. No obstante estas fuerzas exógenas, los valores como la solidaridad siguen presentes en buena medida en los pueblos indígenas de México (Jiménez-Ottalengo, 2000).

“Es frecuente que los que han emigrado a la capital del país o a los Estados Unidos de Norte América, se integren en círculos donde celebran asambleas para ayudarse mutuamente y para enviar a su pueblo natal colaboraciones monetarias, lo mismo para terminar de construir un templo o una escuela que para abrir carreteras, o para impulsar la labor de las escoletas (escuelas de música tradicional).

“En algunas ocasiones colaboran con material de construcción y con la asesoría de profesionales nativos, que laboran en otras regiones, pero que no olvidan su obligación comunitaria.” (Jiménez-Ottalengo, 2000: 752).

Por otro lado, se habla de la reciprocidad como un valor pro-social que se materializa en la ayuda mutua. Por ejemplo, en el Sureste de México “los pequeños agricultores se han integrado en grupos de cuatro a seis personas, para trabajar la tierra con la práctica de «manovuelta». Consiste en que cada grupo se ayuda por turnos en la preparación del terreno, la siembra y la cosecha. Es una estrategia de ayuda mutua que han ejercido tradicionalmente y de la cual han hecho uso en estos tiempos de crisis para evitar el empleo de peones asalariados y con ello reducir costos de producción.” (Jiménez-Ottalengo, 2000: 753).

La reciprocidad también se observa en los festejos religiosos cuando el encargado de celebrar al santo patrón o patrona del pueblo durante ese año

(llamado *mayordomo*), debe hacer una comida y fiesta para toda la comunidad. Aunque la mayor parte del gasto lo hace el mayordomo, los demás miembros de la comunidad le hacen regalos o trabajan gratuitamente antes y durante la fiesta con el fin de acelerar su carga. “El mayordomo toma nota de lo que recibe para que cuando al otro le toque el cargo, él pueda corresponderle” (Jiménez-Ottalengo, 2000: 753). Es la misma lógica cuando se trata de fiestas de bodas, bautismos, etc.; o cuando alguien muere y su familia lo vela y entierra, y en la construcción o reconstrucción de casas (Jiménez-Ottalengo, 2000).

4.4.3.5. Valores comunitarios pro-sociales

Uno de los elementos que constituyen los usos y costumbres indígenas, mencionado por el intelectual indígena Jaime Martínez-Luna (2002), es la *compartencia* que podríamos interpretar como “el compartir con el grupo”. La *compartencia* es un sistema de valores pro-sociales como la reciprocidad (ayuda mutua), la solidaridad y la cooperación. Así, estos valores y las instituciones que caracterizan al *comunalismo* de los pueblos indígenas de Oaxaca fortalecen el capital social e impulsan el empoderamiento comunitario (López-Guevara, 2014; Rubio-Espinosa *et al.* 2007). Su misión última es mantener vivas y fuertes a estas comunidades, capaces de enfrentar los nuevos retos de la globalización sin ser asimiladas por ellas, pero tampoco protegiendo un pasado que ya no existe.

En el capítulo 1, donde se analiza un modelo de sostenibilidad social (ver figura 1.2.), uno de los cuatro grandes componentes propuestos son los valores.

Respecto a los valores, en la literatura sobre el emprendimiento indígena, se destaca que 1) existe una fuerte conexión entre emprendimiento y cultura (Foley, 2006; Hindle y Landsdown, 2007; Peredo, Anderson, Galbraith, Honig y Dana, 2004), y 2) la acción colectiva se fundamenta en la cultura del grupo o comunidad, es decir, está enraizada en un terreno compuesto por elementos como los valores, las prácticas y los conocimientos ancestrales que resultan del aprendizaje histórico colectivo, entre otros (Peredo y Chrisman, 2006).

La empresa de base comunitaria (EBC), como modalidad de agencia colectiva, se crea y se sostiene sobre bienes intangibles de propiedad colectiva (como los

valores) que derivan en un comportamiento cooperativo dirigido al bien común (Sacchetti y Campbell, 2014) o en receptividad hacia la acción colectiva (Peredo y Chrisman, 2006), recursos que en un momento dado podrían transformarse en soluciones prácticas de negocios (Sacchetti y Campbell, 2014). Tales bienes o recursos culturales, son los valores, específicamente, los valores pro-sociales (Sacchetti y Campbell, 2014).

El emprendimiento social abre los espacios donde los participantes locales, a través de procesos cotidianos de interacción, regeneran o recrean la comunidad de la cual son parte (Steyaert y Katz 2004, citados por Friedman y Desivilya, 2010). Las comunidades indígenas, tema de esta tesis, se crean y recrean (se transforman) ellas mismas gracias a sus procesos de acción colectiva, gracias a su agencia comunitaria. Los valores pro-sociales son aquellos que precisamente cumplen la función de constante creación y regeneración de la comunidad (Berkes y Adhikari, 2006; Friedman y Desivilya, 2010; Sacchetti y Campbell, 2014).

Las comunidades que estudiamos en esta tesis doctoral, como ya se expuso antes, son comunidades cuya característica común es que forman parte de grupos étnicos o indígenas que pertenecen a un estado multicultural como lo es Oaxaca. Sin embargo, a pesar de este multiculturalismo, los grupos indígenas comparten una serie de valores pro-sociales que se transmiten y sostienen en el tiempo gracias a los proyectos de acción colectiva y gracias a su sistema de gobernanza denominado usos y costumbres.

Regina Jiménez-Ottalengo (2000: 747) señala que “En la mayoría de los pueblos indígenas mexicanos se vive, hasta la fecha, un comunitarismo basado en tres valores fundamentales compartidos: 1) autoridad rotativa como base de la organización comunal, 2) la solidaridad y 3) la ayuda mutua.” Sin embargo, este panorama no es idéntico en cada comunidad indígena del país o del estado de Oaxaca; es bastante evidente que las nuevas generaciones en mayor o menor viven y expresan un alejamiento de los valores pro-sociales y de los usos y costumbres en donde se plasman y regeneran dichos valores comunitarios.

Por ejemplo, en los tres casos de comunidades indígenas estudiados en esta tesis doctoral, ya sea La Ventanilla, Barra de la Cruz o los Pueblos Mancomunados (Benito Juárez, Cuajimoloyas, Latuvi, La Nevería, Amatlán y Llano Grande) la adhesión de sus pobladores a los usos y costumbres y por tanto

a los valores pro-sociales que estos representan, se ha ido debilitando en mayor o menor grado, como se expondrá en los Resultados de la investigación.

Así, por ejemplo, los valores pro-sociales en las comunidades de los Pueblos Mancomunados parecen estar resistiendo a los embates de la difusión (casi imposición) de la cultura occidental. Para el caso del Municipio de Santa Catarina Lachatao, al que políticamente pertenecen las comunidades de Benito Juárez, Latuvi y La Nevería (ver tabla 4.1.), se dice que...

“De acuerdo con pláticas con personas de la tercera edad, ellos comentan que las generaciones van cambiando mucho en sus formas de comportarse, atentando así con los valores familiares y comunitarios. Sin embargo entre ciudadanos se ha fomentado el respeto como un valor importante para toda la vida de la comunidad y que consideran aún se mantiene. La honradez, el trabajo, la responsabilidad, el respeto a la vida humana, el principio de autoridad, la práctica del tequio en los trabajos materiales de beneficio colectivo, la guelaguetza para los trabajos productivos, el respeto a la familia y a la naturaleza y la práctica de la democracia en la toma de decisiones, son valores que caracterizan al municipio y que han permitido avanzar cotidianamente en la resolución de sus problemas. En lo que ellos observan que hay pérdida de valores es en la forma de educar a los hijos comparando con la infancia de ellos, “mano dura” era la forma de enseñar valores como honestidad, responsabilidad, compromiso, paz y justicia. Ven con tristeza que los hijos han perdido el respeto a sus padres y que los jóvenes muestran desinterés en los compromisos con la comunidad. Sin embargo esperan mucho de las actuales generaciones para que se reflexione y se rescaten los valores que por muchos años los hicieron, dicen “hombres de bien”.” (Plan Municipal de Desarrollo. Santa Catarina Lachatao, Ixtlán, Oaxaca, 2008-2010).

4.4.4. El comunalismo como mecanismo de agencia comunitaria.

En el capítulo 3 se analizaron las categorías *agencia comunitaria* y *comunidad*, esta última desde la perspectiva del autor Schmalenbach (1961). Si bien es cierto que la agencia comunitaria se construye a partir de una estructura de toma de decisiones o gobernanza comunitaria (y esta investigación aporta la categoría *gobernanza dirigida por la comunidad*), que propicie la amplia participación de los miembros de una comunidad, y que los vínculos sociales son importantes para “tejer” la agencia comunitaria, tanto la estructura de gobernanza como los

vínculos y/o redes sociales, por sí mismos, no generan agencia comunitaria. En la base de la agencia comunitaria debe existir algo mucho menos tangible y visible: en su base debe estar lo que Schmalenbach (1961) llama *comuni3n*, es decir, la toma de conciencia de los miembros de una comunidad sobre sus *sentimientos* de constituir un todo, o de su identidad cultural. La noci3n de comuni3n de Schmalenbach (1961) implica un acto a nivel del agente, un acto reflexivo individual (micro) que se transformará en un acto consciente a nivel colectivo o de la agencia comunitaria (macro). Implica racionalizaci3n de los sentimientos de uni3n y la identidad cultural. Implica reconocimiento, aceptaci3n y manifestaci3n abierta del sentimiento de adhesi3n e identidad colectivas.

Por ello, una simple agregaci3n de personas en una asamblea, por m3s que la cantidad de “participaci3n” sea amplia o representativa, sin comuni3n, no puede generar el fen3meno de la agencia comunitaria, que es una capacidad creada y alimentada colectivamente para actuar unidos y alcanzar metas del grupo.

La corriente de pensamiento y acci3n indígena llamada *comunalismo*, que se ha descrito en este trabajo de tesis doctoral, de las comunidades indígenas de Oaxaca, o al menos de una buena parte de ellas, encaja muy bien en esta noci3n de *comuni3n* como base de la agencia comunitaria. En el siguiente párrafo que se transcribe es posible advertir c3mo el movimiento indígena en Oaxaca desde los ańos 80 del siglo XX reflexionaba colectivamente en torno a su identidad cultural, sus usos y costumbres y la necesidad de estar orgullosos de lo indio y del estilo de vida de las comunidades indígenas, frente a una cultura Occidental que a toda costa pretende asimilarlos y obligarlos a adoptar otras identidades, mucho m3s individualistas, basadas en el egoísmo de la propiedad privada y de la competencia mercantil, todo lo cual aniquilaría su vida en comunidad. En fin, la manifestaci3n clara de la comuni3n:

“Quienes participan en este movimiento (indígena) **subrayan** que su lucha es para mantener sus formas de vida específicas, su cultura y su identidad. Las organizaciones que componen el movimiento indígena **claramente reclaman** su derecho a mantenerse como poblaciones culturalmente diferentes. Su discurso combina así demandas económicas, pero sustentadas como derechos étnicos. Los integrantes de los organismos indígenas **están conscientes** de

que sus comunidades han sido empobrecidas y diferenciadas y la solución que **proponen** para erradicar la pobreza y eliminar las diferencias es promover las relaciones sociales “tradicionales”. El pasado es así recuperado como una forma de enfrentar el futuro. La recuperación de la organización “original” es **insistentemente presentada** como una alternativa para superar la miseria actual en las comunidades indígenas, misma que se atribuye a las fuerzas sociales externas.” (Hernández, 2002:205. Negritas agregadas).

La comunión de Schmalenbach expresada empíricamente como movimiento de reivindicación de la comunalidad indígena en Oaxaca, es de hecho, la herramienta que ha permitido sobrevivir a estos pueblos como auténticas comunidades.⁶⁶ Es lo que les permite mantenerse unidos en torno a sus bienes más preciados: sus usos y costumbres y su agencia comunitaria. Aunque algunos autores (Mota y Sandoval, 2006) sólo miren capital social (redes de relaciones sociales), donde hay comunión. Es la agencia comunitaria lo que permite que las comunidades indígenas hayan creado estrategias de supervivencia y resistencia cultural y que hayan adaptado elementos modernos con tradicionales para enfrentar las presiones de la globalización y la asimilación cultural.

⁶⁶ Como parte de dicho movimiento indígena en Oaxaca, en 1979 se crea CODREMI, la primera organización que aglutinó a 20 comunidades de la etnia mixe. Poco después nace ODRENASIJ conformada por 26 comunidades zapotecas del Distrito de Ixtlán (Sierra Norte), para impedir que el gobierno renovara las concesiones sobre sus bosques a empresas madereras privadas. También en esa época se constituyó UZACHI que organizó a 17 comunidades zapotecas y Chinantecas. Todas estas organizaciones regionales se identificaron como indígenas (y no ya como campesinas). Incluyeron demandas como la de autonomía y la libre determinación (Aquino, 2010). En su organización interna adoptaron los mecanismos tradicionales de organización (consenso, asamblea, tequio). Llegaron a “...la conclusión de que el mejoramiento de sus condiciones de vida se encuentra estrechamente ligado al fortalecimiento de sus instituciones comunitarias y su autonomía en el control de sus recursos naturales y el ejercicio del autogobierno” (Aguilar y Alatorre, 1988, citado por Aquino, 2010: 16).

4.5. LOS CASOS ESTUDIADOS: ANTECEDENTES GENERALES

4.5.1. Barra de la Cruz

4.5.1.1. Antecedentes generales

Barra de la Cruz es una comunidad situada en la Región Costa (en el Pacífico Sur) del estado de Oaxaca, México. En el año de 2010 contaba con 735 habitantes, de los cuales solo 255 (35%) eran considerados población económicamente activa (INEGI, 2010). La mayoría de su población pertenece a la etnia Chontal, específicamente a los llamados Chontales de la Costa.

En 2010, el grado promedio de escolaridad era de 6.69 años (casi el primer año de educación secundaria).⁶⁷ Ese mismo año, el 94.6% de su población se declaraba católica, mientras sólo 4.7% pertenecían a otras religiones y 0.7% decían ser ateos (INEGI, 2010).



Figura 4.11. Sitio Ramsar 1821 y su distancia con Barra de la Cruz y Bahías de Huatulco. Fuente: Elaboración propia (2018).

⁶⁷ El grado promedio de escolaridad es el “resultado de dividir el monto de grados escolares aprobados por las personas de 15 a 130 años de edad entre las personas del mismo grupo de edad. Excluye a las personas que no especificaron los grados aprobados.” (INEGI, 2010. Censo de Población y Vivienda 2010. Principales Resultados por Localidad).

La comunidad chontal de Barra de la Cruz se ubica a un par de kilómetros de una playa virgen donde desemboca el Río Chacalapa (ver figura 4.11.), afluente que casi todo el año suministra agua a una laguna que, en época de lluvias, abre camino al océano. Este humedal, catalogado como salobre y dulceacuícola (IEEDS *et al.*, 2012: 165), y la playa (de 8.7 km de longitud), son considerados de enorme importancia ecológica debido a que ahí habitan diversas especies de aves, reptiles y pequeños mamíferos, pero sobre todo porque en la playa anidan tres tipos de tortuga marina: la laúd (*Dermochelys coriacea*), que anida de octubre a marzo; la tortuga golfina (*Lepidochelys olivacea*), que anida todo el año, y la tortuga prieta (*Chelonia mydas*), que anida de octubre a enero (ver imagen 4.1.).

La playa de Barra de la Cruz es una de las cuatro playas más importantes para la anidación de la tortuga laúd en México, especie que a nivel mundial se encuentra en peligro crítico de extinción (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, CONANP, junio 2012). Por su alto valor ecológico, la franja arenosa donde se ubica el humedal ha sido designada como el sitio Ramsar No. 1821 (ver figura 4.11.) catalogado como estratégico (CONANP, junio 2012; IEEDS *et al.*, 2012).⁶⁸ Este sitio Ramsar es zona federal y en él se ubica una estación de investigación o “campamento tortuguero” (CONANP, junio 2012).⁶⁹

En el sitio Ramsar No. 1821 se llevan a cabo algunas actividades económicas como son la pesca artesanal (de autoconsumo) y las actividades recreativas y turísticas (especialmente la práctica de *surf*).

⁶⁸ “Una de las primeras actuaciones internacionales sobre conservación de los humedales y aves acuáticas, fue la realizada en Espoo, Francia (sic) (debe decir: Finlandia), en marzo de 1970. A partir de ésta y de las recomendaciones resultantes de otras reuniones similares, el Gobierno de Irán, convocó en 1971 a una Conferencia Internacional sobre la Conservación de los Humedales y las Aves Acuáticas, con el objeto de fomentar la cooperación internacional en este campo. En esta reunión participaron representantes de 23 países y de diversas organizaciones internacionales que acordaron suscribir la Convención sobre los Humedales, Ramsar, que entró en vigor en 1975 y es hoy el más antiguo de los Acuerdos Multilaterales en Medio Ambiente del planeta.” (CONANP, 2012:6).

⁶⁹ “Debido a que la precipitación se concentra entre junio y octubre (época de lluvias) las áreas de inundación conocidas como la Agüita, la Encantada y Agua Negra desembocan en el mar, junto con la bocana del Río Chacalapa y la bocana de Agua grande. “Todos estos cuerpos de agua son importantes debido a la gran cantidad de flora y fauna asociadas a ellos, principalmente por una gran variedad de aves tanto residentes como migratorias que los utilizan como zonas de descanso, alimentación y de reproducción” (CONANP, junio 2012:16).



Imagen 4.1.

Tortuga regresando al mar después de desovar, Barra de la Cruz

Fuente: <http://www.viajeros.com/diarios/barra-de-la-cruz/un-dia-en-barra-de-la-cruz-3>

La playa representa un espacio de interacción social destinado al ocio y la recreación no sólo de los turistas, sino también de los pobladores de Barra de la Cruz (Celis, 2008) (ver imagen 4.2.). El valor paisajístico de la zona es considerable al conjuntar mar, laguna, esteros y montañas, factor poderoso que lo convierte en un potencial “producto turístico”. Sin embargo, hasta 2018, pese a ubicarse a 32 kilómetros al Este del destino turístico internacional Bahías de Huatulco, los grupos que visitaban Barra de la Cruz seguían siendo sobre todo turismo en pequeña escala, compuesto en su mayoría por turistas internacionales cuya motivación central es la práctica del *surf*, y algunos paseantes esporádicos de la región y nacionales.



Imagen 4.2.

Niños jugando en el estero y personas pescando en la desembocadura del Río Chacalapa

Fuente: <http://www.viajeros.com/diarios/barra-de-la-cruz/un-dia-en-barra-de-la-cruz-3>

Barra de la Cruz es una comunidad agrícola cuyas siembras son de temporal y de riego, y consisten en cultivos de maíz, plátano, sandía, cocos, limón, mango y papaya. Así, las actividades agrícolas representan el 50% del conjunto de actividades económicas locales (Celis, 2008). Asimismo, son importantes para la economía local la crianza en pequeña escala de ganado vacuno, porcino, caprino, caballar y de algunas aves de engorda, tales como gallinas y pavos (guajolotes) (CONANP, junio 2012: 25). Esta actividad ganadera y la pesca de autoconsumo representan el 30% de las actividades económicas de Barra de la Cruz.

El restante 20% de las actividades económicas se inscriben en el sector servicios, sobre todo pequeño comercio y empleo asalariado en el sector hotelero de Bahías de Huatulco, destino turístico internacional a 32 kilómetros de Barra de la Cruz (ver figura 4.11.) (Entrevista al agente municipal de Barra de la Cruz, 20 de diciembre de 2013).

4.5.1.2. Los orígenes históricos

Según la entrevista a uno de los hijos de los fundadores de la comunidad (entrevista del 18 de febrero de 2017), en la región, una mujer llamada Marcelina García Castellanos había sido la propietaria de 13,000 hectáreas de terrenos, incluidos los que hoy pertenecen a Barra de la Cruz. Cuando ella muere, en 1965, el Comisariado de los Bienes Comunes de la comunidad llamada San Isidro Chacalapa decide tomar control de esas tierras e inicia una gestión ante la

Oficina de la Reforma Agraria en Tehuantepec (Oaxaca) para que dichos terrenos se convirtieran oficialmente en tierras comunales.

En el año de 1964, sólo existían cinco o seis familias que vivían dispersas en la colonia de la cual surgiría Barra de la Cruz. Por aquel entonces, un grupo de 182 habitantes de San Isidro Chacalapa habían tomado -para trabajarlas- las tierras costeras de Marcelina García, más fértiles por situarse en el paso de un río y estar contiguas a humedales. Este grupo de campesinos caminaban tres horas desde el pueblo hasta sus parcelas, permanecían ahí toda la semana junto con sus esposas y el sábado regresaban al pueblo. Pero conforme más campesinos decidieron residir con sus familias de manera permanente en la zona costera, se fue constituyendo una comunidad, lo que hoy es Barra de la Cruz.

Sólo 70 campesinos se habían quedado a cultivar las tierras cercanas a la comunidad de San Isidro Chacalapa. Sin embargo, estos comuneros sólo podían realizar cultivos de temporal, pues sus terrenos no contaban con agua suficiente al estar ubicados en una pequeña serranía y lejos del litoral, por lo que dependían de la temporada de lluvias. Pronto, los habitantes de San Isidro Chacalapa representaban a una minoría de comuneros frente a los 182 de la nueva comunidad de Barra de la Cruz. Sin embargo, tanto los campesinos de la nueva comunidad como los que permanecieron en la zona serrana, en total 252 comuneros, pertenecían (y pertenecen hasta la fecha, 2018) al mismo Comisariado de Bienes Comunales, por lo que todos son *comuneros* de San Isidro Chacapala.⁷⁰

La vida cotidiana de la nueva comunidad era particular, sobre todo para los niños. En sus inicios, Barra de la Cruz sólo era un “ranchito” y no contaba con escuelas, ni con luz eléctrica o caminos (entrevista a residente, 25 de enero de 2015). Cada domingo por la tarde, los hijos de los colonos se despedían de sus padres y emprendían una caminata de varios kilómetros hasta llegar a San Isidro Chacalapa y asistir el lunes a la escuela primaria, ubicada en dicha comunidad; de hecho, los niños tenían que permanecer en esa población durante toda la semana y regresar a sus casas el viernes en la tarde (entrevista a residente, 25 de enero de 2015).

⁷⁰ Hasta la fecha (2018), seguían siendo todos comuneros de San Isidro Chacapala, a pesar de la inconformidad de los comuneros de Barra de la Cruz quienes son mayoría frente a los de Chacalapa.

En 1973, un decreto presidencial le otorga al Comisariado de Bienes Comunales de San Isidro Chacalapa la tenencia de las 13,000 hectáreas de terrenos de la difunta Marcelina García, pero ahora bajo la figura jurídica de *tenencia comunal* de la tierra, componente esencial para entender los usos y costumbres en todo el estado de Oaxaca.

A la joven comunidad de Barra de la Cruz, aun viviendo ahí la mayoría de los comuneros, se le asignó la figura de “anexo” del Comisariado de Bienes Comunales de San Isidro Chacalapa. Hubo entonces un acuerdo que permitió compaginar los intereses de los comuneros de Barra de la Cruz con los de San Isidro Chacalapa: se alternarían por trienios la presidencia del Comisariado de Bienes Comunales al que pertenecían legalmente los unos y los otros. Así, por ejemplo, en el trienio de 2001-2003 comuneros de Barra de la Cruz asumieron la presidencia del Comisariado de Bienes Comunales; en el trienio de 2004-2006 correspondió el turno a los comuneros de San Isidro Chacalapa.

Sin embargo, en el trienio 2007-2009, los comuneros de Barra de la Cruz ya no pudieron asumir la presidencia del Comisariado a causa de que ya no hubo acuerdo para realizar las elecciones de la mesa directiva. Este conflicto se originó porque el Comisariado de Bienes Comunales en funciones pretendió imponer a los comuneros de Barra de la Cruz un pago del 50% de los ingresos generados en la comunidad, incluyendo los ingresos monetarios de la empresa de base comunitaria turística (el Restaurante Comunitario) de Barra de la Cruz. Los comuneros de San Isidro Chacalapa pretendían quedarse con la mitad del producto del trabajo de los comuneros de Barra de la Cruz, incluidos los beneficios económicos de su empresa comunitaria turística.

4.5.1.3. El conflicto regional por los bienes comunales

A raíz de la ruptura en 2007 del acuerdo de alternancia para dirigir el Comisariado de Bienes Comunales, el distanciamiento entre los comuneros va escalando y se convierte en un conflicto entre las comunidades de Barra de la Cruz y San Isidro Chacalapa. Por un lado, los comuneros de Barra de la Cruz se negaban a aceptar y acatar los acuerdos del Comisariado porque no eran convocados a las asambleas generales en Chacalapa. A casi una década de esta ruptura, en marzo de 2016, se celebró una asamblea general donde se

ratifica una mesa directiva conformada por comuneros de Chacalapa (con la ausencia de los de Barra) y el acta de dicha asamblea se lleva a las autoridades agrarias con sede en la ciudad de Tehuantepec donde el encargado de dicha oficina valida el acta, sin importar que los comuneros de Barra de la Cruz ya habían iniciado gestiones ante la misma autoridad agraria para poder asumir la presidencia del Comisariado bajo el esquema anterior de alternancia por trienios. Esta parcialidad de las autoridades de la Reforma Agraria en Tehuantepec acentuó aún más el conflicto regional.⁷¹

Efectivamente, el 4 de julio de 2016, la oficina de Reforma Agraria de Tehuantepec acreditó el Comisariado de Bienes Comunales con una mesa directiva integrada sólo por comuneros de San Isidro Chacalapa. Esto representó un golpe más a la solución al problema y se dio continuidad al vacío de autoridades comunales legales en Barra de Cruz, pues hasta 2015, Barra no había logrado obtener la aceptación oficial de un Comisariado de Bienes Comunales propio, por lo que seguía perteneciendo al núcleo agrario de San Isidro Chacalapa (entrevistas al presidente del CBC el 24 de julio de 2015 y a pobladora de Barra de la Cruz, 25 de enero de 2015).⁷²

Como se verá adelante, la ausencia de un órgano regulador de los problemas agrarios locales, que contara con el aval de las autoridades federales de la Reforma Agraria, tuvo graves implicaciones a partir del año 2014. Este vacío institucional fue el antecedente de otro problema por tierras en la comunidad al interior de Barra de la Cruz, aunque este de tipo local y mucho más vinculado al fenómeno turístico.

Hasta el año en que concluye esta investigación (2018), Barra de la Cruz no contaba con una instancia o autoridad local que asumiera la tarea de dirimir querellas en torno a las tierras comunales, y legalmente no podía constituir sus

⁷¹ El conflicto entre ambas comunidades llegó a extremos peligrosos: en una entrevista, se mencionó que durante la década de los años 70 y 80 los habitantes de Barra de la Cruz atacaron a pobladores de San Isidro Chacalapa e incluso mataron a un presidente del Comisariado de Bienes Comunales y otras personas; además, algunos pobladores de Barra de la Cruz intentaron robar las escrituras que el gobierno federal entregó al núcleo agrario de San Isidro Chacalapa para legalizar la posesión de 13 mil hectáreas de terrenos comunales (entrevistas al presidente del CBC y su esposa, el 24 de julio de 2015).

⁷² Por ser un núcleo agrario comunal, legalmente indivisible, Chacalapa cuenta con 13 mil hectáreas de terrenos comunales, dentro de las cuales están las tierras de la comunidad de Barra de la Cruz. Por tanto, Barra de la Cruz está legalmente obligada a pertenecer al núcleo agrario cuya sede se encuentra en San Isidro Chacalapa.

propias instancias o autoproclamarse como un núcleo agrario independiente. Se puede afirmar entonces que este vacío institucional en torno a los asuntos relacionados con la posesión comunal de las tierras y sus recursos, es el problema social más grave en Barra de la Cruz y es el origen de un periodo (2014-2018) en el que la gobernabilidad, la gobernanza y la agencia comunitaria locales se vieron seriamente amenazadas.⁷³

4.5.1.4. El problema agrario dentro de Barra de la Cruz

A partir de que en 2007 los comuneros de Barra de la Cruz ignoran al Comisariado de Bienes Comunales, controlado unilateralmente por los de San Isidro Chacalapa, (acción que por lo demás demuestra fuerte agencia comunitaria en Barra de la Cruz) en Barra se eligen “Comités internos de vigilancia” de los bienes comunales, como un órgano regulador propio e independiente del Comisariado oficial. Estos Comités internos podrían citar a asambleas locales y representar a los comuneros de Barra de la Cruz. Sin embargo, los objetivos de dichos comités internos no se limitaban exclusivamente a los asuntos relativos a la tenencia de la tierra: iban más allá. Los comités se encargaron de vigilar que los recursos naturales de la comunidad no se deterioraran. Así, los comités internos adoptaron una función mucho más conservacionista que quizá rebasaba los objetivos de los Comisariados oficiales. En marzo de 2013, el Comité interno de vigilancia se conformó por al menos cinco comuneros de Barra de la Cruz pero, entre ellos, se mezclaron personas que no eran siquiera de la comunidad y quienes tenían “otros intereses” (entrevista del 18 de febrero de 2017).

La falta de autoridades “oficiales” que regulen los asuntos de las tierras y los recursos naturales comunales en Barra de la Cruz, hizo posible que algunos comuneros quisieran aprovecharse: el 7 de septiembre de 2013 el Comité interno de vigilancia redacta un acta falsa o espuria, donde se menciona que en asamblea ordinaria de comuneros de Barra de la Cruz se habían tomado acuerdos para “ampliar el casco urbano de la comunidad”. Esta acta tenía la

⁷³ Dicho problema ya se mencionaba en entrevista al agente municipal saliente de Barra de la Cruz, el 20 de diciembre de 2013.

firma del agente municipal de ese año, su suplente y otras personas con cargos en la agencia municipal. Sin embargo, se detecta que estas firmas habían sido agregadas ilegalmente al documento (se unieron dos hojas, una con el acta y la otra con las firmas), o sea, se puede constatar que las autoridades municipales no firmaron dicha acta. Pero, además, existe un error de fondo aún mayor: se dice que es un acta derivada de una “asamblea *de comuneros* en Barra de la Cruz” cuando esto no es legalmente posible ya que la única asamblea de comuneros legalmente constituida es la asamblea de comuneros que convoca el Comisariado de San Isidro Chacalapa. En realidad la asamblea referida podría haber sido una asamblea *de ciudadanos* de Barra de la Cruz (en caso de no ser un acta espuria), pero nunca una asamblea de comuneros; y como asamblea de ciudadanos, esta no tiene atribuciones legales para hacer un reordenamiento de tierras comunales ni aun siendo locales.

En enero de 2013, el agente municipal en funciones levantó una topografía para urbanizar los terrenos comunales aledaños al panteón local. Pero “al parecer esto tampoco convenció a quienes querían ampliar el casco urbano” (entrevista del 18 de febrero de 2017), pues la ampliación que pretendían era en los terrenos contiguos a la playa. “Hasta 2013, estábamos todavía unidos. No existía aún la idea de tomar terrenos en la playa y repartirlos” (entrevista del 18 de febrero de 2017).

Sin embargo, el plan de quienes desde el Comité interno de vigilancia redactaron el acta espuria de septiembre de 2013, se fortaleció al ser electo uno de sus simpatizantes como agente municipal.⁷⁴ Tan pronto tomó posesión del cargo, este agente municipal comenzó una tarea de convencimiento hacia los habitantes de Barra de la Cruz sobre la “urgente” necesidad de fraccionar los terrenos aledaños a la playa. Sin embargo, algunos entrevistados afirmaron que el nuevo agente municipal (que es la máxima autoridad civil en Barra de la Cruz, por tratarse de una agencia municipal) ya había iniciado un proceso de “venta” de terrenos comunales aledaños a la playa de la comunidad, incluso antes de ser electo agente municipal. Esta persona solicitaba “cooperaciones” de 1,500 pesos para entregar lotes de tierras que son comunales, operación que sólo el

⁷⁴ Es durante el ejercicio de dicho agente municipal en el año 2014, cuando detona el conflicto social en Barra de la Cruz, mismo que hasta 2018 no se había resuelto del todo, y que provocó la casi eliminación del sistema de usos y costumbres como forma de gobernanza local y como forma de vida.

Comisariado de Bienes Comunales con sede en San Isidro Chacalapa, a través de su asamblea general de comuneros, podría legalmente ejecutar. Entonces, el nuevo agente municipal asume la tarea de formar un grupo de “compradores” cada vez más grande, constituido tanto por comuneros nativos como por avecindados e inclusive personas que nunca han habitado en la localidad, todos los cuales recibieron ilegalmente del agente municipal de ese año (2014) un lote o fracción de tierras (las que siguen siendo legalmente comunales) en la franja que colinda con la playa, considerada de alto valor por los conservacionistas y la instituciones de protección a las especies (sitio Ramsar 1821, ver apartado 4.3.1.1.).

Cabe recordar que este hecho sólo fue posible por el vacío institucional en lo relativo a los asuntos agrarios debido a que Barra de la Cruz se vio obligada a tomar distancia casi por completo del Comisariado de Bienes Comunales con sede en San Isidro Chacalapa (ver apartado 4.3.1.3.).

La falta de un órgano legal que regulara asuntos como este debilitó los valores pro-sociales basados en la tenencia comunal de la tierra y los recursos, y vulneró uno de los usos y costumbres más preciados por los campesinos, indígenas y mestizos, en Oaxaca (ver apartado 4.2.3.2.).

El debilitamiento de la institución que protege y vigila la tenencia comunal del territorio de los pueblos indígenas, en este caso de la comunidad chontal de Barra de la Cruz, tuvo un efecto negativo sobre otros usos y costumbres como los valores pro-sociales, aunque es posible que primero se hayan introducido valores ajenos a la *compartencia*, más bien propios de la sociedad occidental (egoísmo, ambición, rivalidad, lucro personal, etc.), y que este cambio de valores sumado al conflicto regional por el poder del Comisariado, haya tenido efecto en la institución que protege la tenencia comunal de la tierra en esta comunidad chontal.

Prueba de ello podría ser lo que un entrevistado señaló: la comunidad de Barra de la Cruz no tenía -ni tiene- una necesidad urgente de ampliaciones en su casco urbano, y que fue más bien *la ambición* de algunos habitantes y avecindados lo que prevaleció, dado el valor comercial que en potencia tienen los terrenos comunales aledaños a la playa de Barra de la Cruz. Los comuneros nativos y avecindados que abogaron por lotificar terrenos comunales de enorme valor paisajístico frente a la playa, ya contaban con otros terrenos tierra adentro, así

que no tenían necesidad de más terrenos. Incluso varios de ellos cuentan con negocios de taxis o comercios, y sus hijos han salido al exterior a realizar carreras profesionales (lo que significa que cuentan con recursos económicos y no es la pobreza un posible móvil de su plan). Lo que estas personas manifestaron en su momento era su intención de iniciar negocios turísticos en dichos terrenos (entrevista del 18 de febrero de 2017).

Hasta el año en que se concluyó esta investigación (2018) la comunidad de Barra de la Cruz seguía padeciendo de un enfrentamiento tanto legal como físico y verbal entre dos grupos: quienes abogan por la defensa de la tenencia comunal de la tierra y quienes desean vender pedazos de dichas tierras como si fueran mercancías, pasando por alto las instancias legales y los usos y costumbres que han regido a las comunidades de Oaxaca por décadas. El conflicto interno de Barra de la Cruz llegó a agudizarse a tal extremo que se cobró su primer muerto a finales de 2017, con lo cual no se veía una solución fácil en el corto plazo.

Para concluir este apartado, el conflicto en torno a la tenencia comunal de las tierras en Barra de la Cruz, no es un hecho aislado pues se inserta en un panorama donde han surgido varios conflictos a nivel regional, en los cuales el tema es el mismo: transformar la tenencia comunal de la tierra y sus recursos en propiedad privada, hacer privado lo que es comunitario, especialmente las tierras más fértiles, con mayor potencial turístico, así como las que cuentan con recursos importantes como el agua y los bosques.

En el caso de Barra de la Cruz, comunidad de indígenas Chontales, al desgaste psicológico de sus pobladores y a la descomposición social derivados de su conflicto interno, se agrega: 1) un debilitamiento de la estructura de gobernanza tradicional por usos y costumbres, que había mantenido viva a la comunidad y que le había permitido alcanzar agencia comunitaria, y 2) una amenaza de muerte al incipiente Turismo de Base Comunitaria (TBC) que se había desarrollado como caso único en toda la Región Costa de Oaxaca.

4.5.2. La Ventanilla

La Ventanilla es una comunidad de origen zapoteco con una población de noventa y cuatro personas que habitan en treinta viviendas (INEGI; 2010). La comunidad se fundó en 1969, cuando los primeros colonos obtuvieron (bajo el

régimen de tenencia comunal) la posesión formal de tierras y de una laguna con manglares (entrevista con un miembro de la Coop. Lagarto Real, enero 24, 2015). Estos primeros habitantes, integrados por tres familias, originalmente trabajaron las tierras adyacentes a la Laguna Tonameca, y debido a que sólo pudieron desarrollar una agricultura de subsistencia, complementaron su dieta y economía con la venta de huevos de tortuga y pieles de cocodrilo (Vargas y Brenner, 2013).

Las primeras investigaciones realizadas en esta pequeña comunidad de la región Costa de Oaxaca, se llevaron a cabo a comienzos de los años 90. Los investigadores se vieron atraídos por la creciente fama del lugar al ser considerado como pionero del “turismo sustentable” y de la conservación ambiental. En 1993, arribaron a la comunidad los primeros turistas, inicialmente conducidos por un nativo que trabajaba en el *resort* Bahías de Huatulco, ubicado a 62 kilómetros al Este de La Ventanilla. Por esas fechas, la comunidad también comenzó su trabajo de conservación, lo que la llevó a ser considerada como líder nacional (Durand, 2014; Vargas y Brenner, 2013).



Imagen 4.3.
Aspecto de la playa La Ventanilla
Fuente: <http://lagartoreal.mx>

Los atractivos turísticos más importantes de La Ventanilla son los paseos guiados en balsa por la Laguna Tonameca, la diversidad biológica tanto de flora como fauna (aves, cocodrilos, tortugas marinas, iguanas), hermosos paisajes de una extensa playa virgen en el Océano Pacífico y, recientemente, un fenómeno

que se presenta en el solsticio de invierno cuando el sol se eleva al amanecer y desde la playa se percibe como si pasara en el medio de una “ventana” natural formada por los riscos anexos a la comunidad.⁷⁵ Dicha formación rocosa es la que da origen al nombre de la comunidad (ver imágenes 4.3. y 4.4.)

Los primeros estudios sobre La Ventanilla buscaban medir el desarrollo local sustentable y dejaban entrever que un modelo de turismo de base comunitaria (TBC) se habría iniciado a partir de 1996 y que dicho modelo parecía seguir un camino hacia el desarrollo sustentable a través del turismo (Ávila-Foucat, 2002; Paré y Marcelli, 2002). Entre otros indicadores, la pequeña comunidad presentaba fuerte cohesión social, así como compromiso con la educación ambiental y la conservación de la vida natural (Ávila-Foucat, 2002; Paré y Marcelli, 2002).



Imagen 4.4.
Embarcadero de la Cooperativa Lagarto Real, La Ventanilla
Fuente: <http://lagartoreal.mx>

Durante la etapa de inicio del ecoturismo, impulsado por una ONG llamada Ecosolar, se pensaba que el proyecto adoptaría un esquema de TBC, pues al parecer las decisiones sobre la actividad se tomaban a través de la asamblea de la comunidad, que servía como espacio de participación empoderada de los habitantes de La Ventanilla. La asamblea tuvo un papel importante en la

⁷⁵ Para mayor información sobre este fenómeno, consúltese https://www.facebook.com/lagartoreal.ventanilla?fref=pb&hc_location=friends_tab

construcción de la agencia comunitaria, necesaria para emprender una serie de proyectos colectivos locales, como la reforestación de mangles, la conservación de los cocodrilos, las iguanas y las tortugas marinas, así como el impulso al ecoturismo local. Las asambleas impulsaron las agendas de acción colectiva tanto en los proyectos de conservación ambiental como en los ecoturísticos (Paré y Marcelli, 2002).

En ese contexto, no fue difícil que la comunidad iniciara un proceso de emprendimiento social con base comunitaria. Así, en 1996, se crea la *Cooperativa La Ventanilla*, y aunque no se trataba de una empresa de propiedad comunitaria, sino de una empresa social donde algunos miembros de la comunidad participaban como socios, esta cooperativa ecoturística mantuvo una fuerte relación con la asamblea comunitaria, según reporta Ávila-Foucat (2002), por lo que ganó el apoyo de la mayoría de los miembros de la comunidad.

El modelo de TBC de La Ventanilla se convirtió en un “éxito” a nivel nacional, un modelo ejemplar en el área del desarrollo sustentable (Durand, 2014; Vargas y Brenner, 2013).

Sin embargo, dos eventos relacionados entre sí causaron una desviación del esquema sustentable original y un gradual debilitamiento del modelo de TBC en La Ventanilla.

1) La separación entre la asamblea comunitaria y la Cooperativa Servicios Ecoturísticos La Ventanilla (tema que se aborda en el Capítulo 5 de esta tesis de doctorado), y

2) una desviación de la gobernanza democrática al interior de la Cooperativa, hacia un esquema de control vertical, autoritario y poco claro en la entrega de cuentas por parte de los socios de mayor edad, quienes siempre ocupaban los cargos directivos (Durand, 2014; Vargas y Brenner, 2013).

Entre 2003 y 2004, los socios más jóvenes de la Cooperativa La Ventanilla, decidieron abandonar la organización y formar una nueva. Las razones que argumentaron ante esta decisión eran: la inconformidad por la falta de claridad en el manejo de los ingresos financieros, la falta de rotación en los cargos (sobre todo en la mesa directiva), así como por la escasa o nula participación en la toma de decisiones interna (entrevista con miembro de Coop. *Lagarto Real*, enero 24, 2015).

En 2004, entre ocho y diez socios, la mayoría jóvenes, quienes habían abandonado la cooperativa original, crearon una nueva llamada *Cooperativa Lagarto Real* (entrevista con miembro de Coop. *Lagarto Real*, enero 24, 2015).

La fragmentación de la *Cooperativa La Ventanilla* y la creación de una nueva cooperativa propició una fuerte competencia entre ambas empresas sociales por el mercado turístico local. De la competencia y la rivalidad comercial se pasó a la violencia personal entre los socios de una y otra cooperativa, y las agresiones pasaron de verbales a físicas. Desde 2004 hasta el presente (2018), el pequeño pueblo de La Ventanilla ha vivido una creciente fragmentación social, así como el debilitamiento de su identidad social y la pérdida de su agencia comunitaria. En una situación así, es imposible encontrar rastros del modelo de TBC que supuestamente se estaba construyendo desde los años 90, ni mucho menos un desarrollo sustentable local basado en agencia comunitaria, a pesar de que algunos autores insisten en observar los hechos de manera parcial y siguen señalando que La Ventanilla “es un ejemplo para muchas otras comunidades de la región” (Avila-Foucat y Rodríguez-Robayo, 2018: 226).

Otros estudios han otorgado más importancia a una de las dos cooperativas de La Ventanilla, dejando de lado la observación de la evolución de la otra. Tal es el caso del supuesto trabajo de recuperación de los manglares de la Laguna Tonameca, afectados por una serie de eventos naturales como el huracán Paulina en 1997 o el huracán Carlotta en 2012. Así, se señala que...

“A pesar de los conflictos existentes en la comunidad, los esfuerzos de conservación ambiental realizados por parte de la “Cooperativa de Servicios Ecoturísticos La Ventanilla S.C. de R.L.”, permitieron su incorporación a la “Red de Humedales de la Costa de Oaxaca S.C. de R.L. de C.V.” en el año 2004. Con lo anterior, esta cooperativa tiene mayores posibilidades de acceder a recursos para financiar proyectos y fomentar la recuperación del humedal costero y los manglares.” (Manuel, 2014: 25-26)

En esta tesis de doctorado se pretende dar seguimiento a los procesos no acabados de las comunidades indígenas que han realizado emprendimientos sociales en el sector del ecoturismo, en el estado mexicano de Oaxaca. En los tres casos estudiados hay líneas de desarrollo que deben ser analizadas siempre enfocando como base el esquema del desarrollo sustentable, pero sin perder de

vista el papel clave que juega la sustentabilidad social, incluso para alcanzar las otras dos dimensiones del esquema (es decir, la sustentabilidad ambiental y la económica). Se hace una revisión crítica de aquellos estudios que de manera parcial se enfocan en una sola de estas dimensiones del desarrollo sustentable o que minimizan alguna de ellas, especialmente la social.

Como se analizará en la sección de Resultados de esta tesis doctoral, en el caso de La Ventanilla, la asociación de la Cooperativa La Ventanilla con la Red de Humedales de la Costa de Oaxaca, no sorprende si se toma en cuenta que esta red fue impulsada por uno de los líderes de dicha cooperativa (Entrevista con fundador de la cooperativa Servicios Ecoturísticos La Ventanilla S.C de R.L. de C.V. 24 de enero de 2015).⁷⁶ Y que la labor de reforestación del manglar de la Laguna Tonameca a partir del año 2014 ha sido bloqueada por esta cooperativa, pues quienes han luchado por dar continuidad a dicha labor de reforestación y prácticamente sin apoyo institucional han sido los jóvenes de la Cooperativa Lagarto Real los que además han enriquecido su organización sobre la base de valores pro-sociales muy parecidos a los que se fomentan con los usos y costumbres (Entrevista con socio de Coop. Lagarto Real, 24 de enero de 2015).⁷⁷

“V: -Pues es que realmente nosotros, como cooperativa, no sé si se ha enterado, hemos estado fuera de ese círculo, debido a que en toda la Costa de Oaxaca hay muchas cooperativas, y estas muchas cooperativas dependen de una organización que se llama la Red de los Humedales...”

MJ: -La Red de Humedales de la Costa.

⁷⁶ “...Cuando estas organizado cualquier dependencia, en los programas (*del gobierno*), te ayuda. Si no estás organizado, los programas tampoco te van a apoyar en cuestiones de proyectos. Toda esa parte pues la tuvimos muy clara. (...) En 2003... se creó (...) un proyecto piloto de Ventanilla para la Costa de Oaxaca que fue la Red de Humedales de la Costa. Y... pues, yo asumí la responsabilidad de representar a la Red de Humedales de la Costa de Oaxaca, desde el 2003 hasta...2009, 2010...” (Entrevista con fundador de la cooperativa Servicios Ecoturísticos La Ventanilla S.C de R.L. de C.V. 24 de enero de 2015).

⁷⁷ F: “... Metimos un proyecto de manglares, y SEMARNAT dijo “-Sí, ahí les va el apoyo, pero queremos que las dos cooperativas firmen (...) porque la laguna es federal y las dos tienen derecho”. Y sí. Los invitamos (*a los de la otra cooperativa*), que también iban a entrar, pero ahora no quieren... según que no querían firmar. Ahorita no sé si firmaron.

MJ: Están en eso ahorita: en una reunión. ¿Es para reforestar el manglar?

F: Es para reforestar. Ya ahorita nosotros conseguimos el biólogo, hizo el estudio de impacto ambiental, y todo. Desde hace tres años estamos con eso (*el proyecto para reforestar*). Desde que pasó el huracán Carlotta. Tenemos fotos, tenemos...” (Entrevista con socio de Coop. Lagarto Real, 24 de enero de 2015).

V: - ...De la Costa. Entonces, muchos de ellos dependen de ella y no pueden hacer nada sin ella; en cambio, nosotros pues...Las autoridades federales dicen que porque están bien organizados, se van con ellos. Y nosotros no. Hemos competido por nuestro propio esfuerzo afuera... Créame que hemos crecido más que todas las demás (*cooperativas aglutinadas en la Red de Humedales de la Costa de Oaxaca*) que han dependido (*de los apoyos federales que bajan desde la Red*) por más años atrás. Entonces nosotros por un lado, tenemos una relación buena con el gobierno, no nos llevamos mal, ni... Digamos... Nos llevamos bien, mas no tenemos un apoyo mutuo.” (Entrevista con Presidente de la Coop. Lagarto Real, 26 de enero de 2015).

4.5.3. Pueblos Mancomunados

El tercer caso de estudio se ubica en otra región del estado de Oaxaca conocida como Sierra Norte o Sierra Juárez (ver figura 4.3.). Los Pueblos Mancomunados son una red de ocho comunidades de la Sierra Norte que comparten 29,500 hectáreas de tierras comunales (López-Guevara, 2014) y cuyos habitantes ejercen control absoluto sobre las actividades económicas local, entre otras la turística, utilizando su sistema de gobernanza tradicional llamado *usos y costumbres* (Palomino *et al.*, 2016).⁷⁸

“La denominación de mancomunados proviene de una estrategia histórica de apropiación y defensa del territorio y un “Pacto de Mancomún” frente a agresiones sufridas durante la Revolución. El esquema de mancomunidad se formalizó a principios de la década de los años sesenta, durante el proceso de reconocimiento agrario gubernamental del territorio de bienes comunales.” (Gasca *et al.*, 2010:55).

Los primeros pobladores de la Sierra Norte de Oaxaca llegaron a esta región buscando refugio ante la dominación española en la ciudad de Oaxaca y otras comunidades de las regiones cercanas; las primeras colonias indígenas en la zona se remontan al año 1740, es decir, a la época de la Colonia española (Gasca *et al.*, 2010:69). “Durante la Revolución Mexicana se exacerbaron los

⁷⁸ Dichas comunidades son: 1. Benito Juárez, 2. Latuvi, 3. La Nevería (que pertenecen al Municipio de Santa Catarina Lachatao); 4. Cuajimoloyas, 5. Llano Grande (que pertenecen al Municipio de San Miguel Amatlán); 6. Santa María Yavesía (Cabecera Municipal), 7. Santa Catarina Lachatao (Cabecera Municipal) y 8. San Miguel Amatlán (Cabecera Municipal). (López-Guevara, 2014).

procesos de cohesión del Mancomún como respuesta a las incursiones de represión que realizó el ejército federal en esa zona” (Gasca *et al.*, 2010:70). Estos datos históricos generales permiten conocer una de las razones que encontraron las ocho comunidades que conforman los Pueblos Mancomunados para unirse como una red: la autodefensa, la posición defensiva, la alerta ante las amenazas del entorno social y político. Encontraron que sus *usos y costumbres* eran –y siguen siendo- la herramienta más valiosa para sostener en el tiempo la eficacia de su organización: los *usos y costumbres* son el mecanismo de gobernanza que les permite la supervivencia como comunidades a través de la acción colectiva o agencia comunitaria, entendida como se analiza en esta tesis de doctorado (ver Capítulo 3).

Al igual que la mayoría de las comunidades de la Sierra Norte, Pueblos Mancomunados tiene reglas explícitas que regulan la manera de organización política de la comunidad, el papel de las empresas y las formas de acceso a los recursos comunitarios; a los derechos y las obligaciones y sanciones a las que pueden estar sujetos sus miembros.

Las reglas descansan en las siguientes premisas: *El territorio comunal* es la base principal sobre la cual se desarrolla toda la cultura comunitaria, la tierra y los recursos naturales son propiedad comunal y todos tienen derecho de aprovecharlos pero también la obligación de proteger para conservar en forma común; los *sistemas de cargos*, como el derecho y obligación de todos los miembros de la comunidad para participar en la organización política y social para decidir y contribuir en el destino de la misma; la *asamblea de ciudadanos*, como la organización civil de primera importancia en el pueblo, a la que pertenecen los hombres de los 16 a los 60 años de edad (en algunas comunidades, las mujeres también forman parte de esta organización); y el *tequio*, como el trabajo comunal obligatorio y gratuito en obras de beneficio comunitario. (Gasca *et al.*, 2010:71-72)

Así, la cita se refiere a los *usos y costumbres* de los pueblos indígenas de Oaxaca que van de la mano con la noción de *comunalidad* o *comunalismo* (ver figura 4.10.) ya analizada en esta tesis de doctorado (ver apartado 4.4.1.).

Las empresas a las que se refiere la cita son cinco empresas de base comunitaria (EBC), es decir, empresas gestionadas directamente por las comunidades del Mancomún, a través de una estructura de segundo nivel. Las empresas que poseen los Pueblos Mancomunados son de ramas económicas diversas como la forestal, extractiva, industrial y turística:

- 1) una envasadora de agua de manantial denominada Envasadora y Empacadora Pueblos Mancomunados, S.S.S (“Inda Pura” marca comercial);⁷⁹
- 2) una deshidratadora de frutas en la ciudad de Oaxaca;⁸⁰
- 3) un aserradero y secado de madera denominado Industrializadora Los Bosques de Pueblos Mancomunados S.P.R. de R.L.;⁸¹
- 4) una fábrica de muebles denominada Industria Forestal Pueblos Mancomunados S.P.R de R.L.;⁸²
- 5) y una empresa ecoturística llamada Operadora Turística Pueblos Mancomunados S.S.S. (“Expediciones Sierra Norte” marca comercial).⁸³

Los Pueblos Mancomunados también son dueños de una empresa minera que no es EBC porque está concesionada a una empresa privada (Gasca *et al.*, 2010). Asimismo, en junio del 2006 los Pueblos Mancomunados se aliaron con otras comunidades de las regiones Sierra Sur y Norte (Textitlán e Ixtlán) para dar lugar a otra empresa mueblera llamada Integradora Comunal Forestal de Oaxaca (ICOFOSA) y su comercializadora TIP Muebles (marca comercial).⁸⁴

Como en la mayoría de las comunidades de la Sierra Norte, los Pueblos Mancomunados sostienen su organización social, religiosa, económica y política por medio de una estructura de gobernanza dirigida por la comunidad (*community-driven governance*) conocida como usos y costumbres (ver apartado

⁷⁹ <http://indapura.com/>

⁸⁰ Su producción es certificada como orgánica y exportan a países como Estados Unidos, Reino Unido e Israel (Gasca *et al.*, 2010: 50).

⁸¹ Lemus, D. (abril 26, 2018). Comunidades forestales exitosas en Oaxaca (II). (Visitado el 20/08/2018) <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Comunidades-forestales-exitosas-en-Oaxaca-II-20180426-0153.html>

⁸² Lemus (abril 26, 2018). *Op. Cit.*

⁸³ S.S.S. = Sociedad de Solidaridad Social. <http://sierranorte.org.mx/>

⁸⁴ Lemus (abril 26, 2018). *Op. Cit.* <http://tipmuebles.com/>

“Recientemente, el incremento de las presiones competitivas y el deseo de expandir las oportunidades de empleo han generado planes comerciales más ambiciosos. Con financiamiento del gobierno estatal y federal, así como con recursos comunitarios, Ixtlán estableció una alianza empresarial con otras empresas forestales comunitarias (EFC) en Oaxaca. En lugar de la frecuente desconfianza y disputa por los límites territoriales, ha surgido una empresa conjunta entre Ixtlán y otras dos comunidades zapotecas, Pueblos Mancomunados y Textitlán. La empresa, llamada TIP Muebles (TIP, por las primeras iniciales de las tres comunidades asociadas), vende muebles certificados de los bosques comunitarios. Lanzado en septiembre de 2006, TIP ahora tiene tres puntos de venta en la ciudad de Oaxaca. Tales empresas conjuntas han posicionado estas EFC para enfrentar el desafío competitivo cada vez más serio de los fabricantes de muebles chinos.” (Cronkleton, Bray y Medina, 2011:459).

4.4.3. de este capítulo). Estas empresas de base comunitaria se gobiernan apegadas a dicha estructura de gobernanza tradicional.

En términos organizativo-empresariales, sin embargo, las empresas de los Pueblos Mancomunados se pueden clasificar como *organizaciones de segundo nivel* pues se trata de empresas complejas gestionadas desde las asambleas (y organizaciones) locales de cada una de las ocho comunidades que integran el Mancomún (ver figura 4.12.).

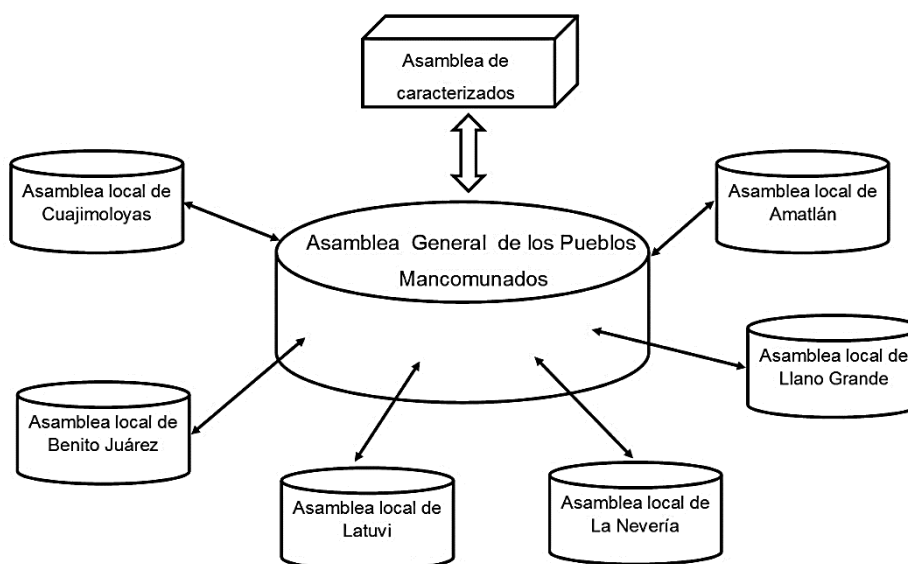


Figura 4.12. Estructura de gobierno del Mancomún.

Fuente: Elaboración propia (2018)

En la asamblea general de los Pueblos Mancomunados participan 1,900 comuneros de las ocho comunidades (López-Guevara, 2014:134). Sin embargo, previo a convocar a una asamblea general, en las asambleas de ciudadanos de cada comunidad se discute y llega a acuerdos (que se someten a votación), sobre los asuntos relativos a la gestión de las empresas de propiedad común, además de tratar las problemáticas particulares a cada pueblo. Los acuerdos de las asambleas locales se llevan a la asamblea general de comuneros y ahí se toma la decisión final.

Existe una asamblea intermedia entre la asamblea general de comuneros y las asambleas locales, llamada asamblea de caracterizados. Esta se compone de comuneros quienes por su avanzada edad ya se han “jubilado” o retirado, es decir, ya no están obligados a cumplir con el servicio a la comunidad a través de los cargos o del tequio, ni tampoco a asistir a las asambleas de ciudadanos locales. Esta especie de consejo de ancianos cuenta con mucha experiencia en asuntos comunitarios, así que su opinión y consejo es de enorme importancia. En el caso de los Pueblos Mancomunados la asamblea de caracterizados tiene poder de decisión cuando los asuntos no ameritan convocar a una asamblea general de comuneros (López-Guevara, 2014).⁸⁵

Así, en cada comunidad, el órgano de gobierno local más importante (incluso por encima del presidente/agente/representante municipal) es la asamblea de ciudadanos; en cada una de ella se alcanza el consenso y se pasa a un segundo nivel de toma de decisiones que es el de la asamblea general de los ocho pueblos que conforman el Mancomún. Esta organización de segundo nivel ha permitido a Pueblos Mancomunados potenciar el aprovechamiento de “...sus recursos, obtener asesoría, apoyos y fortalecer sus capacidades organizativas y de gestión” (Gasca *et al.*, 2010:59).

La clave para entender la naturaleza de esta red de ocho comunidades rurales indígenas, es una filosofía o forma de vivir que los mismos intelectuales zapotecas de la Sierra Norte han llamado *comunalismo* o *comunalidad*, noción que ya se analizó en el apartado 4.4.1. de este capítulo.



Pueblos Mancomunados es un buen ejemplo de TBC como agencia comunitaria, donde los habitantes de los seis pueblos son propietarios de una compleja

⁸⁵ “La asamblea puede ser de ciudadanos o de comuneros: si es un asunto que tiene relación con el territorio será asamblea de comuneros, si es de carácter civil será de ciudadanos. Los adultos de más de 60 años pueden pasar, de acuerdo con su trayectoria y compromiso en la comunidad, a una instancia de consulta de los “mayores”, pero ya no participan directamente en la toma de decisiones. Esto permite recuperar y considerar sus experiencias de vida y saberes. Aunque cada vez más se abren espacios de participación femenina, no cabe duda de la preeminencia masculina en la dirección de la vida comunitaria en Pueblos Mancomunados.” (Gasca *et al.*, 2010:72).

empresa de base comunitaria llamada Operadora Turística de Pueblos Mancomunados, S.S.S.⁸⁶ (López-Guevara, 2014).

“En un contexto de pérdida del valor de los productos forestales y agrícolas, de incremento de la migración por la falta de opciones laborales, de la creciente preocupación por la conservación de los bosques en las instancias gubernamentales federales, así como por el auge mundial de nuevos destinos turísticos naturales, los Pueblos Mancomunados iniciaron en 1998 en la comunidad de Benito Juárez, su incursión en las actividades turísticas, mediante ofrecimiento de hospedaje y alimentación en cabañas y comedores comunitarios; actividades de observación de flora y fauna, y recorridos por senderos para caminantes y ciclismo de montaña en cerca de 29000 hectáreas de bosques nubosos de pino-encino.” (Gasca *et al.*, 2010:84)

El caso de la EBC turística de los Pueblos Mancomunados, el caso en el que se enfoca exclusivamente esta investigación de tesis doctoral y que a nivel comercial se vende como Expediciones Sierra Norte, es particular porque en ella no participan las ocho comunidades del Mancomún, sino sólo seis de ellas: Benito Juárez, Latuvi, La Nevería (que pertenecen al Municipio de Santa Catarina Lachatao) y Cuajimoloyas y Llano Grande (que pertenecen al Municipio de San Miguel Amatlán), así como San Miguel Amatlán (que es cabecera municipal). Ni Santa Catarina Lachatao, ni Santa María Yavesía participan en la red de empresas ecoturísticas ni en los circuitos, como tampoco en la gobernanza y el reparto de recursos financieros generados por Expediciones Sierra Norte. En relación a la actividad ecoturística, estas dos comunidades fomentan el turismo de naturaleza pero sin coordinarse con el resto de miembros de los Pueblos Mancomunados.⁸⁷

Los procesos históricos y jurídicos que han desembocado en esta situación es un tema complejo y rebasa los límites de este trabajo de investigación de tesis doctoral. Sin embargo, es importante rescatar un breve análisis.

“...En un estudio sobre la mancomunidad —es decir, copropiedad comunal de varias comunidades amparadas en una sola resolución presidencial— de tres pueblos de la Sierra Norte de Oaxaca (Yavesía, Amatlán y Lachatao), Villa (2010) encontró que el concepto de mancomunidad es producto de disputas y negociaciones. Las

⁸⁶ S.S.S. = Sociedad de Solidaridad Social, figura jurídica empleada en México para denominar una empresa de base comunitaria colectiva.

⁸⁷ “Si bien en las comunidades el proyecto de ecoturismo es de los más dinámicos, las tres cabeceras municipales participan marginalmente del mismo.” (Gasca *et al.*, 2010:55)

comunidades que originalmente fueron sujetas de la mancomunidad, una figura legal inexistente en los códigos agrarios, a través del tiempo buscaron disolverla mientras nuevos intereses surgieron como parte de la comercialización de los bosques, de la explotación de recursos mineros, disponibilidad y acceso al agua y a tierras de cultivo. Irónicamente, el sentido de comunidad de una presumible ideología de la armonía se colapsó mientras el crecimiento poblacional de las cabeceras llevó a migraciones internas y a poblar tierras de cultivo alejadas de las cabeceras municipales y agrarias. Con el paso del tiempo las nuevas rancherías adquirieron poder político al reclamar sus categorías como agencias municipales y, por tanto, a ser independientes de las cabeceras municipales en términos de cooperaciones, impuestos municipales y cargos, y finalmente a no renunciar a su membresía como comuneros... Las agencias recién formadas tomaron el control de los comisariados de bienes comunales y por tanto un mayor usufructo derivado de las empresas comunales.” (Aquino, 2013:92)

Las comunidades indígenas de Oaxaca, a pesar de aparentar cierta homogeneidad y consenso que les permite ser vistas desde afuera como grupo sólidamente cohesionados, con fuerte identidad cultural y una desarrollada capacidad para la acción colectiva (agencia comunitaria, le llamamos aquí), a prueba de divisiones, etcétera, esto no indica de ninguna manera que sean grupos monolíticos o uniformes, donde el conflicto o disenso no existe o es mínimo. En el caso de los Pueblos Mancomunados, al igual que en el caso de La Ventanilla y Barra de la Cruz en la región Costa de Oaxaca, el conflicto existe y puede ser muy fuerte, puede durar años o décadas. Sin embargo, esto hace aún más sorprendente e interesante el estudio de la agencia comunitaria que son capaces de impulsar dichas comunidades, tanto en su interior como hacia afuera a nivel regional.

Este punto es de enorme importancia en términos del análisis ontológico de lo que es una *comunidad*. En esta investigación de tesis doctoral, las comunidades indígenas que conforman los casos de estudio tanto en la Costa como en la Sierra Norte, se encuentran en un punto intermedio entre lo que (utilizando el lenguaje de Garibay, 2007) podría denominarse “comunidad campesina corporada” y “sociedad campesina fragmentada”, es decir, se hallan en un punto entre la *Gemeinschaft* y la *Gesellschaft* de Tönnies. En el capítulo 3 de esta tesis de doctorado, se analiza la noción categórica de comunión o *bund* que aplica a grupos cohesionados que no son 100% ni comunidad (v.gr. comunidad campesina corporada) ni sociedad (v.gr. sociedad campesina fragmentada).

La noción de comunión que puede aplicarse a las comunidades indígenas reales, no idealizadas, permite observarlas no como bloques monolíticos (tipo comunidad campesina corporada o *Gemeinschaft*) donde “el sistema de autoridad es lo suficientemente fuerte y abarcador como para subsumir el interés individual y familiar al interés de la entidad comunitaria” (Garibay, 2007: 255), pero tampoco como sumatoria de individuos que racionalmente llevan a cabo un cálculo de costos contra beneficios y que deciden ser parte o no del grupo a partir de la búsqueda del beneficio o lucro personal o familia (la sociedad campesina fragmentada de Garibay, 2007, o *Gesellschaft* de Tönnies).⁸⁸

Los usos y costumbres no son impuestos de manera irracional, como fuerza sin razón, sin motivo, que sólo se mantiene a la fuerza por una mera costumbre. Por el contrario, siempre existirán *razones fundadas* para aceptarlos y apegar la vida personal a ellos, o para lo contrario, rechazarlos y evitarlos. Los individuos son quienes deciden si adoptan y mantienen dichos usos y costumbres o los abandonan. Sin embargo, la *comunión* es parte de una ecuación mental (primero individual, luego colectiva) basada en el saberse y reflexionarse como un “amante de mi comunidad”, por lo cual el resultado de este cálculo (que no es 100% racional ni económico) es, en el caso de los Pueblos Mancomunados, una aceptación, defensa y actitud a favor de dichos usos y costumbres, porque eso hace que sobreviva la primera “piel” de estas personas indígenas: la comunidad. Aún así, los usos y costumbres pueden ser cuestionados y enfrentados con decisión. Por ello, por ejemplo, la comunidad (y cabecera municipal) de Santa María Yavesía desde los años 60 del siglo pasado insiste en querer ser autónoma de los Pueblos Mancomunados y aunque aún no lo logra del todo, ella no forma parte de la empresa Expediciones Sierra Norte y prefiere gestionar aisladamente sus recursos turísticos (Gasca et al., 2010).⁸⁹

⁸⁸ Como lo mira Ostrom (1991): formados por individuos (o grupos) independientes que comparten un bien común pero que mantienen las opciones de cooperar o no cooperar, y con base en su interés personal o de grupo construyen su sistema de elecciones racionales (Garibay, 2007).

⁸⁹ “El municipio de Santa María Yavesía cuenta con atractivos naturales importantes, así como una cultura cívica y ecológica arraigada; el municipio participa de manera marginal en las empresas comunitarias del mancomún ya que desde hace varios años está planteando su segregación del mismo.” (Gasca et al., 2010:56).

Algunos autores intentan explicar esta situación de los Pueblos Mancomunados utilizando el recurso de las “inclinaciones” o “fuerzas que tienden a la adhesión” vs. “fuerzas que tienden a la división”, aunque el poder explicativo de estas nociones no es alto.

“A pesar de provenir de diversas regiones y de haber ocupado la zona en distintos períodos, los habitantes de pueblos mancomunados tienen una tradición y una memoria colectiva que da cuenta de este proceso de unidad. Sin embargo, dicha unidad se ha mantenido históricamente como un proceso conflictivo en el que, fuerzas que tienden hacia la adhesión han logrado contrarrestar las tendencias hacia la división. Ambas inclinaciones se manifiestan con claridad en relación con la separación del municipio de Yavesía; en torno a la negativa de las comunidades para permitir dicha separación se han esgrimido argumentos históricos y aun étnicos. Algunos aspectos adicionales de ese equilibrio conflictivo son, entre otros, la lucha de las agencias municipales grandes (particularmente Latuvi), por constituirse en municipios o, bien, las conflictivas relaciones entre Lachatao y Amatlán, que han surgido a partir del dominio comercial del primero y de la disputa por demostrar su mayor antigüedad en el Mancomún, para con ello tener la capacidad de decidir (en opinión de los entrevistados) el destino mismo. En esta última batalla, Amatlán ha sido el ganador por poseer unos códigos prehispánicos en donde consta la fecha de arribo al terreno que actualmente ocupa el Mancomún.” (Valencia, 1994:135)

CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Introducción al capítulo

En este capítulo se presentan y analizan los resultados del trabajo de campo realizado en diferentes periodos (ver metodología en Introducción de la tesis). El contenido de este capítulo se enfoca en dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas inicialmente y que dieron lugar a nuevos cuestionamientos y a la búsqueda de diferentes enfoques interpretativos, hasta seleccionar la teoría de la agencia comunitaria. Se trata, en concreto, de dar respuesta a las preguntas de investigación: a) ¿qué papel juega la gobernanza dirigida por la comunidad en el TBC? y b) ¿cómo se articula la gobernanza dirigida por la comunidad con el emprendimiento social comunitario en el TBC? El capítulo comienza con un análisis histórico del emprendimiento social turístico en cada uno de los tres casos de estudio (Barra de la Cruz, La Ventanilla y Pueblos Mancomunados) y su vínculo con los usos y costumbres indígenas, específicamente en la etapa de start-up de las EBC. Posteriormente, se presentan datos de la estructura y de los procesos organizativos de las EBC turísticas en los tres casos de estudio y cómo estos se ven afectados o no por la gobernanza tradicional (es decir, se verifica el grado de relación entre la EBC turística y la gobernanza tradicional) de cada comunidad indígena. Y, finalmente, se analiza la relación y efecto mutuo observados entre gobernanza dirigida por la comunidad (gobernanza por usos y costumbres, en el caso de las comunidades indígenas estudiadas aquí) y modelo de turismo de base comunitaria (TBC), en tanto agencia comunitaria.

5.1. EL PAPEL DE LA GOBERNANZA TRADICIONAL POR USOS Y COSTUMBRES (U&C) DURANTE EL PROCESO DE INICIO DEL TURISMO DE BASE COMUNITARIA (TBC)

5.1.1. TBC y su relación con los U&C en Barra de la Cruz

Entre los años 1991-1992, comienzan a llegar de manera espontánea los primeros turistas a Barra de la Cruz (entrevistas con agente municipal, diciembre 20, 2013; y ex agente municipal, 18 de junio de 2017). Estos primeros visitantes eran surfistas australianos quienes “descubrieron” un tipo de ola particular en Barra de la Cruz, la cual forma un “tubo” que se desplaza a mano derecha del surfista, fenómeno que se produce sólo en algunas partes del mundo (entrevistas con agente municipal, diciembre 20, 2013; y ex agente municipal, 18 de junio de

2017). Desde entonces, el flujo de turistas nacionales e internacionales se ha incrementado pero sin caer en la masificación. Muy probablemente, la sólida identidad cultural y la fuerte cohesión social de los pobladores de esta comunidad indígena Chontal, han sido el principal escudo para evadir la aculturación local. Gracias a esta fuerza y arraigo de la cultura Chontal, la presencia de turistas nacionales e internacionales no ha perturbado el estilo de vida local ni las prácticas culturales tradicionales (entrevista con agente municipal, diciembre 20, 2013). Sin embargo, como se analiza en la tercera sección de este capítulo, lo que afectó directamente la vida comunitaria del pueblo Chontal de Barra de la Cruz no fue la presencia en sí de los turistas, sino un cambio de valores y percepciones de *lo comunitario* a raíz de que un grupo local adquirió la idea de que el turismo convencional es mejor que el modelo comunitario. El cambio se manifestó a partir del año 2014 cuando inicia una fuerte disputa al interior de la comunidad.

Inicialmente los pobladores de Barra de la Cruz permanecieron indiferentes ante la llegada de cada vez más turistas, tal vez porque los turistas prácticamente no tenían contacto con ellos ya que preferían acampar en la playa y no en la zona habitacional del pueblo.⁹⁰ Todo cambió a partir del año 2004 cuando en la Asamblea General de Ciudadanos (AGC) de Barra de la Cruz se discutió el tema y en dicha asamblea se decidió prohibir a los turistas acampar en la playa. Esta regulación emanada de la AGC de Barra de la Cruz pretendía garantizar la seguridad y salud de los turistas, según comentó en entrevista un ex agente municipal (diciembre 20, 2013). Esta fue la primera normativa hacia el turismo que emanó de la AGC.

Por esa época, la AGC de Barra de la Cruz también decidió que ninguna persona extraña a la comunidad o inversionista privado, incluso si este fuera nativo, podrían construir un establecimiento comercial en la playa y tierras comunales adyacentes a esta. En 2005, por iniciativa del agente municipal en turno se tomó la decisión de construir en la playa un restaurante de propiedad y gestión cien por ciento comunitaria y que dicho restaurante sería el único autorizado para

⁹⁰ Se debe recordar que la playa de Barra de la Cruz se ubica a 1.5 kilómetros aproximadamente del casco urbano o asentamiento habitacional.

ofrecer el servicio de alimentos y bebidas a los turistas (entrevista con ex agente municipal, 18 de junio de 2017).⁹¹



Imagen 5.1.
Vista del Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz en 2017
Fuente: T. Rimac (2017)

“En el 2004-5 entraron unos (*algunas personas*) de manera particular (*a vender en la playa*)... Eran... como cuatro enramaditas⁹² que ya empezaban a atender (*dar servicio en la playa*). Pero vimos eso, que no iba a resultar para poder proteger y cuidar lo que tenemos. En el 2005, se opta de que... esta gente, pues, ya no sea permitido (*sic*) y que nada más, el único que podía tener libertad de poner un negocio de manera comunitaria era la comunidad. Y de esa manera se hizo la primera asamblea del mes de enero... Pedimos la autorización (*a la asamblea*) que si había la manera de poder montar un negocio y si nos dieron la autorización. Y por eso en el 22 de marzo se hace el primer... servicio. No teníamos nada. Una enramadita cuando iniciamos: pues ahí le pusimos palma (*techo*), así como esta; lo cerramos, conseguimos lo que pudimos para poder dar servicio a los turistas.” (Entrevista con ex agente municipal, 18 de junio de 2017).

⁹¹ “La idea yo la traía desde... 1991” (Entrevista con ex agente municipal, 18 de junio de 2017).

⁹² “Enramadita”, es el diminutivo de *enramada*. En Oaxaca, una enramada es una pequeña estructura muy rústica que se sostiene en cuatro troncos de árboles no muy gruesos y con un techo formado por palmas de coco o ramas de árbol, encimadas unas con las otras, para formar una sombra en la playa. Generalmente las palmas no están bien tejidas ni bien sostenidas. La enramada es una estructura como de tipo provisional. Cuando ya se teje el techo de palma y se hacen paredes más sólidas con bajareques u otros materiales, se habla de una *palapa*.

Con base en la decisión tomada por la AGC realizada en enero de 2005, a partir de la iniciativa del agente municipal que recién había asumido el cargo ese mes, el 22 de marzo del mismo año se inicia la construcción de un restaurante en la playa (entrevista con ex agente municipal, 18 de junio de 2017).

El *Restaurante Comunitario* como se llama a la empresa de base comunitaria (EBC) de Barra de la Cruz es el único establecimiento que, hasta la fecha (2018) tiene autorización de la AGC para funcionar como negocio en la playa local.

Inicialmente, la AGC de Barra de la Cruz no aceptó la propuesta de formar un comité encargado del nuevo restaurante que se construía en la playa, y en lugar de ello designó al agente municipal para administrar simultáneamente el restaurante y la agencia durante siete meses (de abril a octubre de 2005). Sin embargo, y dada “la inquietud ya de los demás por lo que se estaba viendo”, en noviembre de 2005 se organizó un nuevo comité que se agregaría a la estructura de cargos de la agencia municipal (entrevista con ex agente municipal, 18 de junio de 2017).⁹³ Este nuevo comité se llamó Comité de la Playa y estaría formado por siete integrantes.⁹⁴

Desde entonces, anualmente, la AGC de Barra de la Cruz nombra a siete ciudadanos para ocupar los cargos en dicho Comité de la Playa.

Hasta el año 2017, ninguna mujer podía participar en el sistema de cargos (ni en las asambleas). Sin embargo, esto cambió a partir del 19 de febrero de 2017 cuando se verifica una histórica AGC donde por primera vez las mujeres de Barra de la Cruz pudieron participar como ciudadanas plenas, con voz y voto (entrevista con dos mujeres habitantes, 18 de junio de 2017). Si bien a esta asamblea no acudieron todos los ciudadanos de Barra de la Cruz debido al conflicto intracomunitario, la totalidad de quienes sí asistieron representan una nueva mayoría (al agregarse a 122 mujeres como ciudadanas) y son quienes

⁹³ La frase “la inquietud ya de los demás por lo que se estaba viendo”, se refiere a que en esos siete meses la EBC de Barra de la Cruz había tenido gran éxito, y se menciona que en ese tiempo las ventas ascendieron a 420,000 pesos mexicanos de 2005 (al tipo de cambio de noviembre de 2005, eran aproximadamente 39,000 USD). (Entrevista con ex agente municipal, 18 de junio de 2017).

⁹⁴ El tema de la estructura y procesos de las EBC será abordado en el siguiente apartado.

están a favor de defender los usos y costumbres locales, especialmente el carácter comunal de las tierras adyacentes a la playa.⁹⁵

Por tal motivo, en 2017 dos mujeres formaron parte del Comité de la Playa por primera vez (entrevista con ex agente municipal, 18 de junio de 2017). Hasta entonces, las señoras y las jóvenes que trabajaban en el Restaurante Comunitario sólo eran consideradas empleadas, con percepción de un sueldo pero sin derecho a tomar decisiones en el Comité (entrevistas con agente municipal, diciembre 20, 2013; cocinera, 3 de enero, 2015; y con ex agente municipal, 18 de junio de 2017).

Aunque la iniciativa de emprender un negocio fue del agente municipal del año 2005, lo que merece destacarse aquí es la capacidad colectiva para tomar la decisión de emprender un nuevo negocio.⁹⁶ Además, una vez aprobado el proyecto por el máximo órgano de gobernanza local (la AGC), se pone en práctica y para ello se convoca a los pobladores a que aporten *tequio* (trabajo voluntario) para la construcción de la enramada y más tarde de la palapa. Simultáneamente, se crean nuevos *cargos* y estos se adhieren a la estructura tradicional de cargos, con el fin de hacer operativa a la EBC y prestar el servicio a los turistas.⁹⁷

Durante el proceso de arranque (*start-up*) o puesta en marcha de la EBC, se aprecia claramente la estrecha relación entre el emprendimiento social indígena y la gobernanza tradicional denominada usos y costumbres (U&C); específicamente sobresalen tres de sus elementos: la asamblea comunitaria, el sistema de cargos y el tequio.

En 2005, los Chontales de Barra de la Cruz poniendo en práctica su gobernanza dirigida por la comunidad (*community-driven governance*) y su capacidad de agencia comunitaria, arrancaron su propia EBC turística, única en su tipo en toda

⁹⁵ A la asamblea del 19 de febrero de 2017, asistieron 135 hombres y 122 mujeres: 257 ciudadanos en total (entrevistas con agente municipal electo y ex agente municipal, 18 de junio de 2017).

⁹⁶ Específicamente en el área de los servicios turísticos. Un análisis más fino, con base en el trabajo de campo realizado en esta investigación de tesis doctoral, permite sostener que en 2005 la comunidad Chontal de Barra de la Cruz ya contaba con algunas experiencias previas de emprendimiento social como por ejemplo un criadero de mojarras aprovechando una laguna dentro del pueblo. En la estructura de cargos del pueblo existe de hecho un Comité de la Laguna que se encarga de explotar dicho recurso acuícola (entrevista a pobladora, 25 de enero de 2015).

⁹⁷ Recordar que bajo el sistema de cargos, los cargos son posiciones o puestos dentro de la administración de la agencia, en los que se trabaja sin recibir pago y que asumen quienes son designados por la asamblea.

la región Costa de Oaxaca. El Restaurante Comunitario como se le llama a la empresa propiedad de Barra de la Cruz es una palapa o construcción rústica con techo de palma y piso de arena frente a la playa; este negocio ofrece a todos los visitantes de la playa alimentos como mariscos y pescados, así como cervezas, aguas de frutas y refrescos gaseosos. La vista desde el Restaurante Comunitario conjunta el océano, la playa, la laguna y las montañas en el fondo de todo.



Imagen 5.2.
Aspecto de la playa y estero desde el Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz
Fuente: Ma. José Fernández A. (noviembre de 2016).

Tal como la comunidad Chontal de Barra de la Cruz estableció desde 2004, a través de su gobernanza dirigida por la comunidad (*community-driven governance*), y hasta la fecha (2018), no existe otro local comercial en la playa ni en los terrenos comunales adyacentes a esta. El Restaurante Comunitario que pertenece a los habitantes de Barra de la Cruz es el único permitido en esa zona. La gestión administrativa y control directo de la comunidad la hace única, como empresa de base comunitaria (EBC), en toda la región Costa de Oaxaca. Además, la comunidad también cobra una cuota mínima a los turistas que van a surfear a la playa, lo que les da derecho a hacer uso de las regaderas y los lavabos construidos cerca del restaurante.⁹⁸

Tanto las ventas del Restaurante Comunitario como el cobro de la cuota de acceso a la playa aportan ingresos a la tesorería de la agencia municipal de

⁹⁸ Esta cuota es de aproximadamente 2 dólares estadounidenses por persona y por día.

Barra de la Cruz, que sirven para afrontar los gastos administrativos y de gestión de los miembros de la agencia quienes no cobran por estar prestando un servicio a la comunidad bajo el sistema de cargos (entrevista con agente municipal, diciembre 20, 2013).

Por otro lado, desde el año 2004 cuando la AGC prohibió a los turistas acampar en la playa, "...se inicia la construcción de cabañas para hospedar a los turistas. Primero, el dueño del bar La Crema (*ubicado en Santa Cruz Huatulco*) compró un lote y construyó cabañas. Las "Cabañas Pepe" son de un habitante de Barra de la Cruz, el señor José Castillo. Otro local llamado Pablo es el dueño de "Cabañas Pablo". (Entrevista con agente municipal, diciembre 20, 2013).

Por tanto, surgen pequeños emprendedores privados quienes aprovechan la oportunidad generada por la demanda de alojamiento por parte de los turistas surfistas. Estos pequeños negocios, como cabañas, cuartos de hotel, restaurantes y tiendas de abarrotes, entre otros, se construyen en la zona urbana del pueblo. Durante una década de actividad turística, nunca se presentó conflicto alguno entre la EBC de Barra de la Cruz y las pequeñas empresas pertenecientes a algunos habitantes locales.

Sin embargo, y como una de las consecuencias del periodo de conflicto intracomunitario, en julio de 2014, varios de los dueños de estos negocios y especialmente de las cabañas se vieron afectados cuando el acceso a la playa fue cerrado durante un mes por uno de los grupos rivales con la intención de impedir que los turistas pudieran acceder a ella y afectar a los dueños de negocios de hospedaje, específicamente, quienes estaban en el bando contrario (es decir, de quienes pedían respetar los terrenos comunales de la playa y los usos y costumbres). Esta situación trajo zozobra y molestia entre los turistas quienes prefirieron abandonar la comunidad. Sin embargo, este conflicto no sólo afectó negativamente a los pequeños negocios privados que ofrecen servicios al turismo, pues estos se encuentran dentro del pueblo, sino que también afectó al Restaurante Comunitario.



Imagen 5.3.

Panorama de la playa desde una colina donde se construía una nueva palapa para albergar al Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz.

Fuente: T. Rimac (2017).

En 2013, antes de la llegada del huracán Manuel (septiembre, 2013), la AGC de Barra de la Cruz decidió por unanimidad construir un nuevo restaurante en lo alto de una colina que mira al mar (ver imagen 5.3.), pues la palapa ubicada en la playa constantemente se ve afectada por los temporales (tormentas tropicales, mar de fondo, etc.) y por su cercanía con el mar. “La idea era prestar un mejor servicio”, comentó en entrevista el agente municipal en turno (2013). Los ingresos del restaurante viejo financiarían la construcción del nuevo (entrevista con agente municipal, diciembre 20, 2013). Sin embargo, en noviembre del año 2016, debido a la agudización del conflicto intracomunitario descrito con detalle en el capítulo 4 (sub apartado 4.5.1.3.) de esta tesis, un grupo de 14 habitantes locales incendió dicho restaurante en la colina (ver imagen 5.4.). (Entrevista con agente municipal del 2017 y ex agente municipal, 18 de junio de 2017)⁹⁹

⁹⁹ Se capturó a tres de 14 presuntos responsables y se encontró que eran personas locales que apoyaban al grupo del agente municipal en funciones en ese año 2016.



Imagen 5.4.
Aspecto de la palapa que se construía para albergar al Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz, después de que es incendiado.
Fuente: T. Rimac (2017).

En resumen, por una década (2004-2014), en la comunidad indígena de Barra de la Cruz se desarrolló un modelo de TBC donde se acoplaron armoniosamente una gobernanza dirigida por la comunidad (gobernanza tradicional por usos y costumbres) y un emprendimiento indígena comunitario que dio lugar a una EBC. Modelo que se vio amenazado a partir del año 2014 con el surgimiento del conflicto social local ya descrito en el capítulo 4 (ver sub apartado 4.5.1.3.) de esta tesis.

5.1.2. TBC y su relación con los U&C en La Ventanilla

Por los mismos años que en Barra de la Cruz, en 1993 comienzan a llegar los primeros turistas a la comunidad de La Ventanilla, inicialmente conducidos por un nativo que trabajaba en el *resort* Bahías de Huatulco, ubicado a 62 kilómetros al Este de la comunidad. También por estas fechas la comunidad inició su trabajo de conservación ambiental (Durand, 2014; Vargas y Brenner, 2013).

“...Comenzamos a trabajar con una lancha o tres lanchas, para dar recorridos en la laguna...Dos señores, don Bonifacio y Agustín, ellos tenían una lancha para pasar su producto (*sus cultivos*). Pero ahí empezaron a llegar personas (*turistas*), amigos de Huatulco, de las agencias de viajes. Pues así empezaron una tarde, un día...Ellos los llevaban a caminar, de ahí tomaban la lancha para el recorrido... a la isla, la cual todavía existe.” (Entrevista con habitante, 6 de julio de 2014)



Imagen 5.5.
Guías de la Coop. Lagarto Real en recorrido por la laguna.
Fuente: M.J. Fernández (2015)

“La primer cooperativa (*sic*) que se fundó fue en 1997 (...) La laguna... se decretó como zona protegida en 1988; pero en esos años el gobierno pues nunca le puso vigilancia ¿no? Ni policías ni nada. Entraba la gente a matar cocodrilos, a matar iguanas, a cortar mucha madera del manglar para las palapas, y este...A sacar huevos de tortuga, matar tortuga. Pero ya en 1997 pues nosotros vimos que las especies (*se*) estaban acabando... Las iguanas, los cocodrilos, ya no se veían. Entonces empezamos a cuidar, a vigilar, y ya nadie entraba hasta acá a saquear nada... Mi cuñado tenía una lanchita (*con la*) que sacaba su producto de su trabajo; le mencionamos “la isla” a ese

terreno (*donde él cultivaba*). Y ya. Un día, uno de mis hermanos quien trabajaba en Huatulco, en un restaurant, trajo unas personas y les dijo “-¿Sabes qué? Préstame tu lancha y te damos una propina”. Bueno, los paseó y ya le dieron su propina a él. Y así estuvo trayendo gente... Y al mismo tiempo, vigilábamos y trabajábamos (*con los turistas*).” (Entrevista con socio de Coop. Lagarto Real, 24 de enero de 2015).¹⁰⁰

Algunas investigaciones realizadas en aquella época, es decir, durante y posterior al periodo de arranque del proyecto ecoturístico en La Ventanilla (Ávila-Foucat, 2002; Paré y Marcelli, 2002), concluyeron que este parecía perfilarse hacia un esquema de TBC, y subrayaron su innegable vocación ambientalista. Con base en dichos estudios, se puede observar con claridad que en ese periodo (finales de los 80 y principios de los 90) la pequeña aldea ubicada a orillas del Océano Pacífico presentaba una fuerte cohesión social, así como un marcado compromiso con la conservación de la vida natural. Lo que no es tan claro es quién y cómo se toma la iniciativa para constituir la primera cooperativa. Durante el trabajo de campo de esta investigación de tesis doctoral, algunos entrevistados argumentaron que fue la iniciativa de unos cuatro o seis habitantes de la pequeña comunidad; otros que fue impulsada por una ONG llamada Ecosolar, pero que finalmente es toda la comunidad la que interviene en el proceso de *start-up* de la empresa social turística.

¹⁰⁰ “Lanchita” es el diminutivo de lancha, palabra con los siguientes significados:

§ Bote pequeño descubierto, con asientos para los remeros.

§ Embarcación pequeña para atravesar los ríos, y, en el mar, para pescar y para otros servicios.

Recuperado de Diccionario en línea de la Real Academia de la Lengua Española (<http://dle.rae.es/?w=diccionario>).



Imagen 5.6.
Guía de la CSELV y turistas.
Fuente: T. Rimac (2015)

“Nosotros...iniciamos desde 1993-94, pero no como cooperativa sino... más como... parte de... algo particular. Pero a raíz de... Ustedes saben muy bien que en el 93, a raíz del... (*cierre del*) rastro de la tortuga que estuvo en Mazunte y San Agustínillo, entonces ya no hubo empleo para todos los ciudadanos de esta zona... Nosotros nos organizamos más o menos como cooperativa en el 96. (...) **En el 97 hicimos una asamblea...en la comunidad**, donde nosotros llegamos a ser seis socios de la cooperativa (...) En el 97, cuando ya nosotros empezamos en forma, que supuestamente era el tiempo que íbamos a documentarnos, nos pega el huracán Paulina el 8 de octubre. Entonces, a raíz de eso, pues todo mundo como que nos quedamos un poquito medio... sorprendidos, diciendo “-¿Le seguimos, no le seguimos?”. ¿Por qué? Porque pues, si ya el manglar estaba deshecho (...) Nos constituimos (*oficialmente*) hasta el 98 ya como cooperativa (...) Para el 2000 ya éramos... tal vez como diez socios. Y fue, creciendo, la cooperativa...” (Entrevista con un socio fundador de Coop. Servicios Ecoturísticos La Ventanilla, 24 de enero del 2015).

Al parecer, la asamblea comunitaria de La Ventanilla fue consultada al menos durante la etapa de registro oficial de la primera cooperativa. Como ya se apuntó en el Capítulo 4 de esta tesis de doctorado, al igual que en buena parte de los pueblos indígenas de Oaxaca, la asamblea comunitaria de La Ventanilla tuvo un

papel importante en la construcción de la agencia comunitaria, necesaria en este caso para emprender una serie de proyectos conservacionistas locales. Agencia comunitaria que aparentemente también impulsó el proyecto ecoturístico al menos en la etapa de constitución de la primera cooperativa (Ávila-Foucat, 2002; Paré y Marcelli, 2002), aunque cabe la posibilidad de que la asamblea comunitaria sólo haya sido usada para legitimar socialmente la creación de la cooperativa o simplemente cubrir requisitos administrativos o requerimientos de la ONG para su registro legal.

Este escenario cobra fuerza a partir de 1998, año del registro legal de la Cooperativa Servicios Ecoturísticos La Ventanilla S.C. de R.L. de C.V. (CSELV). A partir de entonces, la empresa social se alejó de la asamblea comunitaria y adoptó una gestión vertical donde sólo cuatro o cinco socios tomaron las riendas de la organización adoptando el rol de “patrones” y los demás socios fueron considerados como “mozos” (Vargas y Brenner, 2013).

“...Los altos mayores (*eran*) los que mandaban, pues (*ellos*) no trabajaban... (*Eran*) los de la mesa directiva, los señores grandes. Sí. Agustín, sus hermanos y todos (*ellos*), pues. De hecho, (*a*) nosotros nos dijeron, pues, cuando nosotros planteábamos las irregularidades, de lo que no estábamos de acuerdo: “-Aquí, el que le guste y el que no, pues que se vaya” (...) (*No queríamos*) prestarnos a la mala administración. Al reclamar nuestros derechos, y al ver los malos manejos, decidimos (*abandonar la cooperativa*).” (Entrevista con presidente de la Coop. Lagarto Real, 26 de enero del 2015).

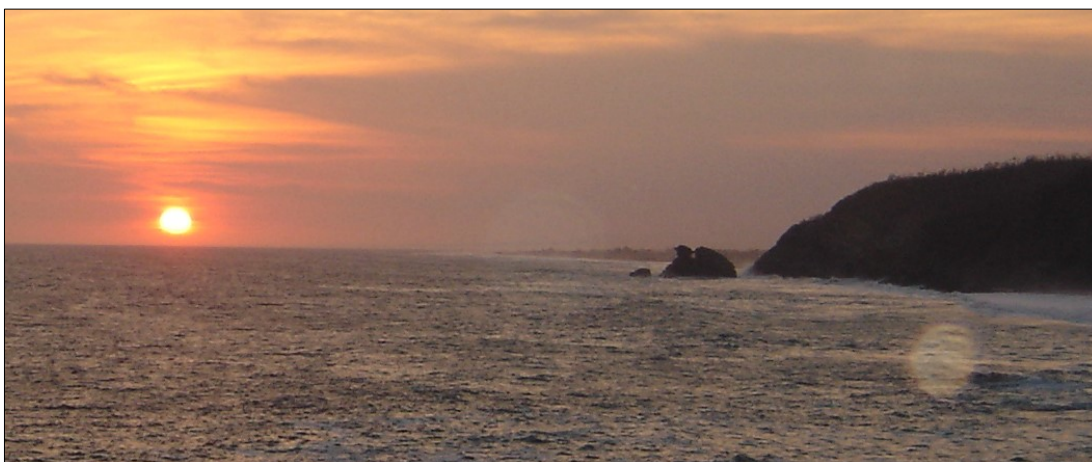


Imagen 5.7.
Atardecer con vista a La Ventanilla
Fuente: M. J. Fernández (2016).

En el Capítulo 4 (apartado 4.5.2.) se expuso el conflicto entre los socios de las dos cooperativas que existen actualmente en la comunidad de La Ventanilla. Lo que cabe destacar aquí es que, incluso previo al año 2004, cuando los jóvenes “mozos” decidieron separarse de la cooperativa original y formar otra, la Cooperativa Servicios Ecoturísticos La Ventanilla (CSELV) ya no trabajaba en coordinación con la asamblea de ciudadanos de la comunidad, ni le rendía cuentas de sus ingresos ni cómo iba a repartirlos.

“(La CSELV)...es independiente de la asamblea local y persigue intereses propios que no necesariamente coinciden con los de la comunidad en su conjunto: *“Se decía que era una cooperativa comunitaria, pero no era cierto. Así nomás en una asamblea se separa la cooperativa de la comunidad: ya de ese lado está la cooperativa, la comunidad allá”* (Comunero, entrevista realizada el 1 de noviembre de 2007).” (Vargas y Brenner, 2013:50. Cursivas agregadas).



Imagen 5.8.
Vista aérea de una parte de la comunidad de La Ventanilla
Fuente: <http://lagartoreal.mx> (27/08/2018)

- ¿En la asamblea se tratan asuntos relacionados con el turismo?
- No, casi no (...) sino con relación a los asuntos de la comunidad; si el representante tiene que decir algo a la comunidad pues cita para

informarles o si hay un problema, lo informa y la comunidad decide qué hacer.

— Cada cooperativa toma su decisión, pero ¿lo vienen a informar al representante?

— Normalmente, casi no. Porque solo cuando hay algo importante, si (*se requiere*) alguna firma o sello, vienen a buscar al representante. Pero ya sus acuerdos son internos, si tienen algún proyecto buscan al representante para llevarlo a cabo. Pero sus decisiones lo toman (*de modo*) interno.” (Entrevista con habitante de La Ventanilla, 6 de julio de 2014)

Como se aprecia, el proceso de emprendimiento social de los habitantes de La Ventanilla no dio como resultado una o dos EBC, sino dos cooperativas sin base comunitaria. En esta investigación sostenemos que esto ocurrió porque estaba ausente un modelo de TBC con una gobernanza dirigida por la comunidad como eje del mismo. Aquí se observa la diferencia entre el caso de La Ventanilla y el de la comunidad Chontal de Barra de la Cruz. Lo que existe en La Ventanilla después de dos décadas de haberse creado legalmente la primera cooperativa local en 1998, son dos empresas sociales que de ninguna manera podrían ser catalogadas como EBC. Pero tampoco se observa un TBC donde el turismo está organizado, controlado y gestionado sobre la base de una gobernanza dirigida por la comunidad (los usos y costumbres, empezando por la asamblea comunitaria).

El modelo de TBC que inicialmente parecía estarse formando en La Ventanilla, se fue desdibujando y desapareció cuando la asamblea comunitaria quedó fuera de la toma de decisiones de la CSELV, es decir, cuando la gobernanza tradicional (cuyo eje es la asamblea comunitaria) quedó al margen de la gestión de ambas empresas sociales ecoturísticas de La Ventanilla.¹⁰¹

En la actualidad (2018), la asamblea de La Ventanilla aún es el máximo órgano de gobierno local, aunque su fuerza como institución donde se logra el consenso

¹⁰¹ En una comunidad con un modelo de TBC pueden coexistir empresas privadas con empresas sociales, y dentro del universo de estas últimas, pueden funcionar de modo paralelo cooperativas y empresas de base comunitaria. O simplemente podrían existir cooperativas, o EBC, o *joint ventures*, etc. Lo que define al modelo de TBC es la *gobernanza dirigida por la comunidad*, esta le da sentido al término “de base comunitaria”, sin importar tanto la modalidad que adopte el emprendimiento social. Ver Capítulo 2 de esta tesis de doctorado, apartado 2.2.1.

negociado y donde se decide sobre asuntos de interés comunitario se ha venido debilitando, mientras los proyectos e iniciativas de cada una de las cooperativas ecoturísticas adquieren mayor fuerza para imponerse. En esta investigación, coincidimos con algunos autores en que la falta de una concepción clara de lo que implica el modelo de TBC y su relación con el desarrollo sostenible en su dimensión social, tanto entre los habitantes de la comunidad como entre las agencias externas que han intervenido en ella, propició la pérdida de orientación, la pérdida de la ruta hacia el fortalecimiento de un TBC a partir de sostener una gobernanza dirigida por la comunidad más sólida.

“Las diferentes percepciones de lo que es “ecoturismo comunitario” y las estrategias para alcanzarlo, aunado al interés particular de ciertos actores por impulsar un desarrollo económico al margen de las cuestiones ambientales o sociales, han hecho de La Ventanilla un lugar sumamente politizado, en el que varias empresas turísticas, instituciones gubernamentales y ONGAs dedicadas a la conservación ambiental, así como diferentes grupos de la población local, buscan controlar los recursos naturales de acuerdo con sus intereses.” (Vargas y Brenner, 2013:44).

Se ha señalado que, durante la gestión de algunos representantes municipales de La Ventanilla,¹⁰² que eran socios o simpatizantes de la CSELV (“los blancos”), se imponían proyectos o regulaciones que eran en beneficio e interés de dicha cooperativa.¹⁰³ Un ejemplo que permite apreciar la influencia política de la CSELV sobre la asamblea comunitaria, es el siguiente:

“En 2006, un turista inversor estadounidense intentó edificar un hotel de varios pisos frente a la playa. La asamblea local y la cooperativa

¹⁰² Se debe recordar que La Ventanilla es una representación municipal que pertenece a la agencia de policía de Mazunte que a su vez pertenece a la agencia municipal de San Isidro del Palmar (ver Categorías administrativas dentro de la estructura municipal de las comunidades indígenas, en Tabla 4.1. de esta tesis).

¹⁰³ Algunos entrevistados señalaron la necesidad de que la representación municipal sólo sea asumida por un habitante “neutral” que no esté a favor de ninguna de las dos cooperativas: “... (En) la administración pasada (*del anterior representante municipal*): todos los recursos y todo llegaba allá (*a la CSELV*)... porque el representante estaba ahí. Y lo que hemos peleado siempre como cooperativa es que cuando haya un cambio de representante, sea una persona neutral, que no dependa de ninguna cooperativa.” (Entrevista con presidente de la Coop. Lagarto Real, 26 de enero de 2015).

(CSELV) lograron impedirlo, coordinándose con la Red de Humedales de la Costa de Oaxaca, la Profepa y el Centro Mexicano de la Tortuga.” (Vargas y Brenner, 2013:54).

En sí, la confluencia de diversos actores sociales interesados (*stakeholders*) en esta pequeña comunidad no es el problema, pero sí lo es el debilitamiento del órgano de gobernanza local (la asamblea comunitaria) en tanto espacio político y social capaz de crear consensos mínimos, amplificando el bienestar colectivo y minimizando los intereses particulares; capaz de regenerar la identidad cultural, los valores pro-sociales, la comunión y, sobre todo, la agencia comunitaria de La Ventanilla. Sumado a ello, ni el sistema de cargos, ni el trabajo voluntario denominado *tequio*, como parte de los usos y costumbres que aún existen en la comunidad, guardan alguna relación con la gestión de ambas cooperativas.¹⁰⁴

El conflicto entre las cooperativas de La Ventanilla ha debilitado el capital social comunitario, la gobernanza y la agencia comunitaria, intangibles importantes en la dimensión social del desarrollo sostenible (ver figura 1.3). Pero no todo es obscuro en el panorama de La Ventanilla, como se verá en siguiente apartado. Algunos cambios van a favor de una renovación y refortalecimiento de los usos y costumbres en la comunidad. Por ejemplo, una estrategia que han acordado implícitamente ambas cooperativas para mantener un mínimo de legitimidad y confianza hacia la representación municipal es que se proponga a personas “neutrales” para asumir dicho cargo, es decir, personas que no guarden vínculos o preferencias por alguna de las dos cooperativas de la comunidad. Este acuerdo tácito llevó a tres mujeres a ocupar los cargos de representante municipal, suplente y secretaria en la gestión de la representación del año 2017. Si bien en La Ventanilla desde tiempo atrás (a diferencia del caso de las mujeres en Barra de la Cruz) las mujeres ya participaban en las asambleas comunitarias (y de hecho, eran las que en mayor número asistían a ellas, y las que ocupaban cargos en los diferentes comités), ninguna había llegado a ocupar el cargo de mayor rango de autoridad civil en la comunidad.

¹⁰⁴ Aunque como veremos adelante, la Cooperativa Lagarto Real (CLR) pareciera estar recuperando algunas de estas prácticas de la gobernanza tradicional para incorporarlas en su propia organización.

“...Esta vez... decidieron que (*la representante municipal*) fuera una mujer, porque querían que fuera uno de la otra cooperativa y ahí la gente empezó a brincar (*protestar*): “- No. Que los de la cooperativa nomás buscan su beneficio personal y a la gente no la toman en cuenta, pues”. Por eso fue que dijeron: “-Que sea alguien de la comunidad pero que no pertenezca a ninguna de las cooperativas”. Y las que estamos fuera de las cooperativas pues soy yo, la suplente (y) la secretaria.” (Entrevista con la representante municipal de La Ventanilla, 23 de junio de 2017).

De modo similar a lo acontecido en febrero de 2017 en Barra de la Cruz (cuando las mujeres entraron por primera vez a una asamblea comunitaria, pudieron votar y ser votadas y asumieron cargos), en La Ventanilla, en 2017, también por primera vez, las mujeres pudieron acceder a los cargos de representación municipal más altos en su comunidad. En ambos casos el contexto es un conflicto entre grupos rivales (liderados principalmente por hombres) lo que permite quizá por conveniencia política, abrir espacios a las mujeres dentro de las estructuras tradicionales de gobernanza.¹⁰⁵

5.1.3. TBC y su relación con los U&C en los Pueblos Mancomunados

El emprendimiento social indígena de los Pueblos Mancomunados es el caso paradigmático de un modelo de turismo de base comunitaria (TBC), en el que se aprecia de modo más claro la interconexión entre una gobernanza dirigida por la comunidad (*community-driven governance*), la agencia comunitaria (ambas como parte de la sustentabilidad social) y la empresa de base comunitaria (EBC), que en este caso son seis EBC que conforman una red u organización de segundo nivel.

El 7 de noviembre de 2014 se festejaron los primeros veinte años de funcionamiento de la EBC ecoturística cuya razón social es Operadora Turística Pueblos Mancomunados S.S.S. (o “Expediciones Sierra Norte” por su marca

¹⁰⁵ Y aquí se descubre una futura línea de investigación con enfoque de género.

comercial), es decir, dicha EBC se fundó en el año de 1994 (ver tabla 5.1.) y la comunidad pionera fue Benito Juárez (entrevista con el presidente del Comité de Ecoturismo en Benito Juárez, 9 de enero de 2015). Más tarde se fueron creando los comités de ecoturismo de otras comunidades de los Pueblos Mancomunados como Cuajimuloyas y Latuvi (entrevista con el presidente del Comité de Ecoturismo en Benito Juárez, 9 de enero de 2015).

Para comprender la fuerte interconexión entre la EBC ecoturística y la gobernanza tradicional basada en los usos y costumbres, es necesario observar las batallas históricas que libraron las ocho comunidades indígenas del Mancomún para recuperar sus bosques (en manos de empresas privadas que llevaban a cabo una sobre explotación de los mismos).

“En virtud de que los bosques eran de propiedad común, la empresa sería colectiva y el dueño jurídico el mismo núcleo agrario. Por consiguiente, la organización de la empresa quedaría al mando de los órganos de gobierno interno de la entidad agraria, es decir, según la ley, de la “asamblea general” en su papel de autoridad máxima del núcleo agrario y del “comisariado”—comunal o ejidal— en su papel de órgano interno de gobierno sobre el territorio comunitario. Y a fin de dar facilidades a la empresa para realizar contratos, gestiones, representaciones y transacciones conforme a las exigencias jurídicas, aquélla se formalizaría en “persona moral” de carácter mercantil y adoptaría la figura jurídica de “unidad económica especializada de aprovechamiento forestal comunal”. Una figura jurídica ex profeso creada e inducida por la burocracia agraria del gobierno federal en los ejidos y comunidades forestales.” (Garibay, 2007:257-258)



Imagen 5.9.
Portal del sitio WEB de Expediciones Sierra Norte
Fuente: <http://sierranorte.org.mx> (27/08/2018)

Estos procesos históricos dejaron como herencia una sólida capacidad de agencia inter-comunitaria y un aprendizaje valioso en el terreno del emprendimiento social a través del aprovechamiento sostenible y coordinado de los recursos naturales.¹⁰⁶

“Entonces, básicamente, la misión de la parte turística se resumiría en eso ¿no? Se trata de un proyecto que busca crear lazos de trabajo conjunto entre las comunidades para detonar el desarrollo y al mismo tiempo proteger los recursos naturales.” (Entrevista con la Coord. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015).

¹⁰⁶ Y pese a los cambios que inevitablemente trajo consigo la puesta en marcha de una empresa que, más allá de ser social, opera en medio de un mercado capitalista, no se comparte la visión de algunos autores respecto a que la estructura autocrática y vertical de toda empresa mercantil (se duda que todas tengan esa estructura) podría estarse imponiendo a la gobernanza tradicional de las comunidades indígenas de la Sierra Norte de Oaxaca. La necesidad de un “control autocrático sobre la empresa por parte de su grupo directivo, de tal manera que se permita una toma de decisiones en forma ágil, inapelable y definitiva en circunstancias cambiantes, tales como recortes de personal, despidos disciplinarios, reubicación de puestos, modificaciones tecnológicas, reorientaciones productivas, etc.” (Garibay, 2007: 260), no queda por encima de la gobernanza dirigida por las comunidades quienes tienen la última palabra respecto a las estrategias de las EBC que les pertenecen y en un momento dado podrían rechazar decisiones arbitrarias de los directivos. En el esquema del emprendimiento social y de las empresas sociales, y todavía más en el caso de las EBC, no aplica la máxima de que “...El manejo empresarial eficiente tiene que ver más con un concentrado ejercicio de poder desnudo y menos con la construcción de consensos” (Garibay, 2007: 260), sino todo lo contrario, se busca el consenso a través de la gestión horizontal democrática de los socios (ver Capítulo 2 de esta tesis de investigación doctoral).

Así, la gobernanza dirigida por las comunidades, denominada *comunalismo* o *comunalidad* en Oaxaca (ver Capítulo 4), y cuyo fundamento esencial es la *comuni3n*, constructo teórico-filos3fico atribuido a Schmalenbach (ver Capítulo 3) se conecta directamente con la gobernanza corporativa o empresarial y da lugar a una “simbiosis organizativa” cuyas metas fundamentales son el bienestar social y la conservaci3n ambiental (el *valor social* que busca toda empresa social, ver Capítulo 2). Cualquier olvido o desv3o de estos objetivos por parte de los directivos o encargados de la administraci3n empresarial de las EBC de los Pueblos Mancomunados, ser3 sancionado o corregido por el gobierno tradicional sostenido en los usos y costumbres (ver Capítulo 4).

A lo largo de un periodo de trece a3os (1988-2001), aproximadamente, los Pueblos Mancomunados (PM) de la Sierra Norte de Oaxaca llevaron a cabo un largo proceso de consultas y decisiones colectivas para, gradualmente, echar a andar las EBC ecotur3sticas en las seis comunidades.

Todo el proceso de *start-up* se apoy3 en la estructura tradicional de gobernanza de los PM, cuya unidad b3sica es la asamblea general de ciudadanos de cada comunidad y desde las cuales surge una estructura de escalaf3n de asambleas, cuya existencia se remonta a la organizaci3n de las empresas forestales de los PM en los a3os 70 del siglo XX.¹⁰⁷

A su vez, se pusieron en pr3ctica el sistema de cargos y el tequio en cada comunidad, este 3ltimo para la construcci3n de albergues, caba3as y senderos (L3pez-Guevara, 2014).¹⁰⁸ En la tabla 5.1. se se3alan, en orden cronol3gico, algunos de los eventos m3s importantes durante el periodo de arranque o inicio (*start-up*) de las EBC locales y su relaci3n con los usos y costumbres (gobernanza dirigida por la comunidad) de cada comunidad ind3gena que conforma la EBC Expediciones Sierra Norte.

¹⁰⁷ En la figura 5.3. se muestra el proceso de escalaf3n en la toma de decisiones de la EBC de los PM.

¹⁰⁸ Cabe se3alar que el proceso de arranque de la EBC ecotur3stica de los PM no surge de modo aislado, sino acompa3ado por una serie de actores externos como gobierno del estado, gobierno federal, agencias de viajes y sobre todo el importante papel que jug3 Pablo Ruiz Lavalle quien hasta ahora sigue siendo el asesor tur3stico de los PM (L3pez-Guevara, 2014).

Tabla 5.1.

Acontecimientos históricos más importantes en el proceso de creación de la empresa de base comunitaria (EBC) ecoturística de los PM

Periodo	Eventos históricos más destacados	U&C puestos en práctica
Finales de los 80	Los PM elaboran un Plan de Desarrollo Regional (PDR) que incluía al turismo como actividad estratégica.	Asambleas locales Asamblea general de los PM
Abril de 1993	El secretario de turismo del Gobierno del Estado de Oaxaca comparece ante la comunidad de Benito Juárez y se retoma la idea del PDR.	Asamblea local de Benito Juárez
1993	Se habilitan ciertos locales para alojar a los turistas en Benito Juárez (edificio del <i>Turis Yúu</i>).	Asamblea local de Benito Juárez Tequio en Benito Juárez
1994	Se comienza a recibir un promedio anual de 20 turistas en Benito Juárez. Se inicia construcción de cabañas en Benito Juárez. El Gobierno Federal denomina a esta comunidad como zona prioritaria de desarrollo turístico.	Asamblea local de Benito Juárez Tequio en Benito Juárez Sistema de cargos (topiles)
1995	A través del Plan Quinquenal de Desarrollo 1995-2000, los PM refrendan su compromiso de impulsar la actividad turística en la región.	Asamblea general de los PM
1996-1998	Se destinan cooperaciones y recursos financieros generados por la EBC forestal de los PM, a la construcción de más infraestructura turística en Benito Juárez, Cuajimoloyas y Llano Grande. Se incrementa notablemente la llegada anual de turistas a la zona: 700 turistas aproximadamente.	Asamblea general de los PM Asambleas locales Tequio local
1996	La comunidad de Benito Juárez organiza su primer comité de ecoturismo. ¹⁰⁹	Asamblea local de Benito Juárez Sistema de cargos
1997	La comunidad de Cuajimoloyas comienza a debatir el tema del turismo en la comunidad.	Asamblea local de Cuajimoloyas
1997	La comunidad de Latuvi decide implementar el ecoturismo local,	Asamblea local de Latuvi

¹⁰⁹ En 1996, por sugerencia de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Oaxaca, se sugiere a la comunidad de Benito Juárez que organice comités permanentes que vigilen y gestionen la actividad turística en la comunidad, pues hasta ese año sólo los topiles (policías) se hacían cargo de la seguridad de los turistas (López-Guevara, 2014). Al parecer la sugerencia menciona un comité donde sus integrantes cobren un sueldo. Sin embargo, la comunidad hace uso del sistema de cargos para nombrar en asamblea local a un encargado y un guía como responsables del primer comité de ecoturismo en Benito Juárez (López-Guevara, 2014).

	pero albergando a los turistas en las casa de las familias del pueblo.	
1998	La comunidad de Cuajimoloyas organiza su primer comité de ecoturismo.	Asamblea local de Cuajimoloyas Sistema de cargos
1998	Se establece la oficina en la ciudad capital (Oaxaca) encargada de promocionar la oferta de Expediciones Sierra Norte, llevar a cabo reservaciones y sistematización de datos. ¹¹⁰	Asamblea general de los PM
1998	La comunidad de Llano Grande decide recibir turistas para acampar y hacer recorridos en su territorio.	Asamblea local de Llano Grande
1999	La comunidad de Llano Grande inicia la construcción de dos cabañas. El agente municipal es designado como responsable del turismo local.	Asamblea local de Llano Grande Tequio Sistema de cargos
1999	La comunidad de Latuvi organiza su primer comité de ecoturismo	Asamblea local de Latuvi Sistema de cargos
1999-2000	Se construyen las primeras dos cabañas en Cuajimoloyas. Crece el comité local de ecoturismo.	Asamblea local de Cuajimoloyas Tequio Sistema de cargos
1999-2001	Se eleva la llegada anual de turistas: 4000 en promedio. Se inicia la construcción de alojamientos en Latuvi, La Nevería y San Miguel Amatlán.	Asamblea general de los PM Asambleas locales Tequio local
2001-2003	La comunidad de Llano Grande construye dos nuevas cabañas. La EBC ecoturística local firma más convenios con agencias de viajes.	Asamblea local de Llano Grande Tequio
2002-2003	La comunidad de Latuvi comienza a construir sus cabañas	Asamblea local de Latuvi Tequio

Fuente: Elaboración propia con datos de López-Guevara (2014).

¹¹⁰ Durante los años iniciales, Pablo Ruiz Lavalle, un personaje externo a la comunidad, asumió la administración de dicha oficina (López-Guevara, 2014). Hasta la fecha (2018), el señor Ruiz sigue sido asesor turístico de la EBC ecoturística de los PM (entrevista con la Coord. Gral. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015).

Una característica de estos primeros trece años de arranque de la actividad turística es que los proyectos turísticos locales como construcción de infraestructura, diseño de actividades turísticas, comercialización, mejora en la calidad del servicio, etcétera, se encontraban aislados unos de los otros.

“La edificación del equipamiento y la operación de la empresa se desarrollaron en un ambiente de aislamiento ya que no era común, en ese entonces, que los responsables de las diferentes empresas turísticas agrupadas en Expediciones Sierra Norte se prestaran ayuda o consejo” (López-Guevara, 2014:183).

Es hasta mediado de la primera década del siglo XXI cuando las EBC ecoturísticas locales de los PM inician una gestión administrativa en red, es decir, a nivel de Mancomún (López-Guevara, 2014). Sin embargo, también cuando la EBC ecoturística de los PM adopta la forma de una organización de segundo nivel o estructura regional en red, siguen muy presentes como herramientas organizativas indispensables, los tres elementos de la gobernanza tradicional: la asamblea, el sistema de cargos y el tequio. De hecho, en esta nueva etapa, la asamblea local se va a articular a un escalafón de asambleas conectadas de manera compleja para la toma de decisiones y la coordinación empresarial a nivel regional (ver figura 5.3.).

5.2. LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LAS EMPRESAS DE BASE COMUNITARIA TURÍSTICAS Y LA GOBERNANZA TRADICIONAL

5.2.1. Estructura y procesos organizativos de la empresa Restaurante Comunitario de Barra de la Cruz y su relación con la gobernanza tradicional

En Barra de la Cruz, el Comité de Playa que gestiona directamente la EBC turística está compuesto por siete habitantes de la comunidad designados anualmente por la Asamblea General de Ciudadanos, como se puede apreciar en la figura 5.1. (entrevista con presidente del Comité de Playa, 9 de julio de

2014).¹¹¹ Los cargos de los siete miembros del Comité de Playa son parte del sistema de cargos tradicional, en donde los ciudadanos van ascendiendo en una estructura jerárquica desde el cargo de menor estatus (topiles) hasta el de mayor prestigio que es el de agente municipal (ver Capítulo 4). El trabajo desempeñado en el cargo es prácticamente obligatorio, gratuito (no remunerado) y por un año.¹¹²

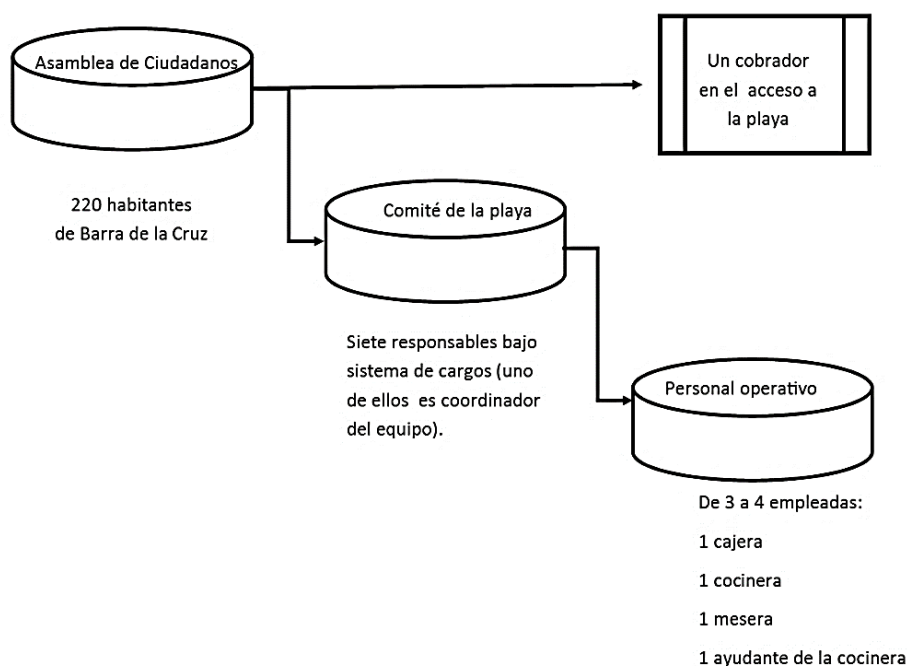


Figura 5.1. Estructura organizativa de la EBC de Barra de la Cruz “Restaurante Comunitario”. Fuente: Elaboración propia (2018)

De los siete encargados, uno es nombrado presidente del Comité de Playa por la Asamblea General de Ciudadanos (AGC). Son siete cargos por una sencilla

¹¹¹ La Asamblea General de Ciudadanos de Barra de la Cruz se convoca cada tres meses y está constituida por 220 ciudadanos, aunque realmente asisten entre 180 y 160 personas aproximadamente (entrevista con presidente del Comité de Playa, 9 de julio de 2014).

¹¹² Algunas de las normas relativas al sistema de cargos en Barra de la Cruz es que quienes ya sirvieron en algún cargo (por ejemplo, como topil, como parte del Comité de Salud, Comité de Laguna, Comité de Playa o en la mesa directiva de la Agencia Municipal, entre otros), deben descansar por tres años; después de ese periodo, podrán ser designados a un nuevo cargo.

razón: cada uno de los designados debe asumir un día a la semana la responsabilidad de supervisar la operación del Restaurante Comunitario. Cada uno debe estar al tanto de lo que haga falta, y de suministrarlo, el día que le corresponde asistir al restaurante: la lista de materiales la hace cada día el encargado quien debe surtir despensa, insumos y bebidas para ese día, debido a que en la playa no llega el cableado eléctrico, ni cuentan con planta de energía eléctrica, por lo que no existe un refrigerador o congeladores donde conservar los alimentos y las bebidas (entrevista con presidente del Comité de Playa, 9 de julio de 2014 y con cocinera, 2 de enero de 2015).¹¹³

Los siete encargados del Comité de Playa se reúnen una vez a la semana y hablan de todo lo ocurrido en el Restaurante Comunitario a lo largo de esa semana; los asuntos problemáticos los platican y resuelven entre ellos y si fuera necesario, con la presencia del Agente Municipal (entrevista con presidente del Comité de Playa, 9 de julio de 2014).

Cada tres meses, el comité que gestiona el Restaurante Comunitario hace “corte de caja” y entrega el dinero recaudado por las ventas al agente municipal; este al final del año y para concluir su cargo como agente, entrega a la AGC un informe financiero del Restaurante Comunitario y los beneficios obtenidos (entrevista con presidente del Comité de Playa, 9 de julio de 2014). Finalmente, es en el máximo órgano de gobernanza local, la AGC, donde se decide cómo se invertirán los beneficios financieros generados por la EBC turística de Barra de la Cruz.

Hasta aquí, lo que se observa es que la gobernanza tradicional de esta comunidad Chontal (sobre todo la asamblea comunitaria y el sistema de cargos) ha sido un importante instrumento para gestionar y administrar la EBC turística (mirar la figura 5.1.).

¹¹³ Una cocinera mencionó que un verdulero de La Crucecita, en Bahías de Huatulco, les lleva las verduras hasta la playa. Y que ellos trabajan con hielo en la playa. Los mariscos como los camarones (gambas) se mantienen congelados en el edificio de la Agencia Municipal (entrevista con cocinera, 2 de enero de 2015)

5.2.1.1. Cómo afectó a la EBC el conflicto intra-comunitario de Barra de la Cruz

En julio del año 2014, el presidente del Comité de Playa en turno señaló que existían dos graves problemas en el Restaurante Comunitario, que incluso amenazaban la continuidad del mismo: 1) Los ingresos muy bajos, y 2) La queja de los comensales. Los escasos ingresos del Restaurante Comunitario —señaló— quizá se debían a la falta de capacitación y a la mala atención a los clientes, pues se mencionó que algunos comensales se desesperaban por la falta de atención o el retraso excesivo en dar el servicio (entrevista con presidente del Comité de Playa, 9 de julio de 2014). Por su parte una cocinera entrevistada señaló que aunque se contrataba a una auxiliar de la cocina en temporadas altas de turismo, se veían rebasadas en ciertas horas (“¡Se pone muy pesado el trabajo aquí!”) por el exceso de comensales (entrevistas a cocinera, 2 de enero de 2015). Cabe mencionar que no había planes de elevar el número de empleadas de la cocina y que sólo habían recibido un curso de capacitación en todos esos años (entrevista con presidente del Comité de Playa, 9 de julio de 2014 y con cocinera, 2 de enero de 2015).

Sin embargo, algo más grave que una mala gestión de los recursos humanos como causa de la disminución de los ingresos del Restaurante Comunitario, era un probable cambio de valores como la honestidad y el deber de servir a la comunidad, sobre todo entre algunos miembros jóvenes del Comité de Playa. Esta aseveración se fundamenta en lo que algunos entrevistados señalaron como, por ejemplo, que no todos los miembros del Comité de Playa trabajaban igual y que, peor aún, algunos encargados tenían la intención de “quedarse” con lo poquito que generaban las ventas en el Restaurante. Esto es, algunos entrevistados insinuaron una posible corrupción por parte de algunos de los miembros de ese comité lo que, en ese momento, era algo inédito e inconcebible pues como ya se señaló el sistema de cargos representa un servicio a la comunidad, un trabajo gratuito que se ofrece con base en la honorabilidad y la reciprocidad. Así que tomar dinero de la EBC turística sería no solo un fraude o un robo, sino también una traición a la confianza de la comunidad, además de una vergüenza y deshonor para quien lo hiciera.

Para comprender la posible sustitución de los valores pro-sociales por otros más individualistas, hay que hacer una pausa y recordar el momento histórico que vivía la comunidad de Barra de la Cruz en julio de 2014, cuando se encontraba ya dividida por el conflicto intracomunitario que se describe en el sub-apartado 4.5.1.4. del Capítulo 4 de esta tesis de doctorado. “El pueblo está “un poco” dividido...En el Comité, algunos son de un grupo y los demás del otro” (entrevista con presidente del Comité de Playa, 9 de julio de 2014).

Una habitante de la comunidad señaló en entrevista que los jóvenes que había nombrado el agente municipal en ese año (2014) no estaban listos para asumir dichos cargos, y estaban ahí como pago por apoyar políticamente al agente y su plan de lotificar los terrenos comunales de la playa.

“Pues como le digo, como él (*el agente municipal*) tiene pura gente que no tiene experiencia... Ah, pues esos (*los pone en los cargos*). Toda la gente más mayor, la gente más grande, la gente que tienen más experiencias, que lo ha visto cómo se sufre para tener las cosas, todos esos son los que están defendiendo (*los terrenos comunales en la playa*)... para que no se acabe de hundir todo (*toda la comunidad*).” (Entrevista con habitante local, 25 de enero de 2015)

Con este escenario de fondo, las expectativas a futuro de la EBC y del turismo en Barra de la Cruz no eran positivas: “—Debido al divisionismo, no crecerán” (entrevista con presidente del Comité de Playa, 9 de julio de 2014). Para comprender en su justa dimensión este pronóstico tan pesimista, aunque realista, sobre el futuro del TBC y de la EBC turística de Barra de la Cruz, es necesario recuperar algunos eventos del conflicto intracomunitario que ha durado ya varios años (2014-2018). La investigadora estuvo presente en algunos de los momentos más tensos y difíciles del año 2014 en Barra de la Cruz: el martes 15 de julio de 2014, ella presencié cómo cinco militares de la Marina Armada de México se encontraban custodiando (afuera de una casa) a algunos funcionarios de la PROFEPA¹¹⁴ quienes “dialogaban” con personas simpatizantes del agente municipal en funciones.¹¹⁵

¹¹⁴ PROFEPA: Procuraduría Federal de Protección al Ambiente del Gobierno Federal.
<https://www.gob.mx/profepa>

¹¹⁵ Se debe recordar que el Agente Municipal de Barra de la Cruz en 2014 fue el primer impulsor de la lotificación de terrenos comunales adyacentes a la playa, y que incluso cobraba una cantidad a cambio de la promesa de entregar dichos lotes no sólo a gente de la comunidad que lo apoyaba políticamente

La presencia de militares en la comunidad indígena era signo de la gravedad de los hechos. En entrevista no estructurada con el agente municipal se pudo saber que un grupo de cuatro pobladores, dueños de las cabañas que se alquilan a los turistas (que para abreviar llamaremos *cabañeros*) y que eran y son parte del grupo opositor al plan de lotificar y repartir los terrenos comunales adyacentes a la playa, habían enviado una denuncia formal ante la PROFEPA por daños ecológicos a dicha zona (entrevista con Agente, 16 de julio de 2015). Esto fue interpretado como un gesto egoísta de los cabañeros: “¡Todo lo quieren para ellos!” exclamó el agente municipal.

Al día siguiente, el miércoles 16 de julio de 2014, también se presencié el bloqueo de la única carretera que permite acceder a la playa. Quienes estaban impidiendo el acceso a la playa eran simpatizantes del agente municipal. Durante el mes que duró el bloqueo, muchos turistas surfistas se vieron afectados. De hecho, las noticias sobre el conflicto en Barra de la Cruz fueron divulgadas por medio de las redes sociales de los surfistas, muchos de los cuales decidieron no visitar la comunidad en ese momento. La situación escaló a tal nivel de violencia que la misma investigadora optó por no volver durante varios meses al lugar.

En su momento (y faltando entrevistar al bando contrario), a la investigadora esta situación le pareció una disputa entre la comunidad y un grupo pequeño de cabañeros. Se pensó que los cabañeros, quienes habían hecho un mayor usufructo o captación económica del turismo en la comunidad, se verían afectados en sus intereses empresariales y que por ello se oponían al proyecto de repartir lotes y construir cabañas en la playa. Parecía existir cierto egoísmo o cálculo mercantil en ese pequeño grupo. También se pensaba que el proyecto del Agente Municipal era avalado por la mayoría de habitantes de Barra de la Cruz: si los ingresos del Restaurante Comunitario eran magros, la alternativa que se habían planteado los habitantes de Barra de la Cruz en su AGC era crear pequeños negocios privados (cabañas en la playa) para el turismo, lo que

(sobretudo en las asambleas) sino incluso a personas ajenas a la comunidad. Como se recordará, la AGC de Barra de la Cruz, desde el año 2004 había acordado no vender a nadie externo terrenos dentro de la comunidad y conservar vírgenes los terrenos de propiedad comunal, o sea, pertenecientes a todo el pueblo, especialmente los de la playa (ver Capítulo 4).

permitiría de ese modo que la derrama económica fuera más equitativa. Pero la realidad era otra en Barra de la Cruz.

Las sospechas de que algo no encajaba con el argumento dado por el Agente Municipal de que su plan “beneficiaría a las nuevas generaciones”, se fortalecieron meses después cuando la misma persona, ahora ex agente municipal (2015), comentó en otra entrevista que Barra de la Cruz “ya no quiere más al turismo de marihuanitas¹¹⁶ y borrachitos¹¹⁷ sino que debe construir hoteles convencionales como los de Bahías de Huatulco para atraer a turistas que dejen mayor derrama económica al pueblo (entrevista con ex- agente municipal, 2 de enero de 2015).



Imagen 5.10.

Turista surfista y habitante local en Barra de la Cruz

Fuente:

<http://destination8degreesn.blogspot.com/2011/05/pepes-cabanas-barra-de-la-cruz-oaxaca.html>

Según esta nueva percepción de cómo debía ser el turismo y cómo se debía reorganizar el pueblo para recibirlo, la EBC turística que durante dos décadas había funcionado perfectamente bien coordinada con la estructura del gobierno

¹¹⁶ Diminutivo de marihuanos o gente que fuma marihuana. Lo usa en sentido despectivo.

¹¹⁷ Borrachos (en diminutivo).

tradicional, por usos y costumbres, estaba sentenciada a morir y en su lugar serían bien recibidas las pequeñas o incluso las grandes inversiones privadas.¹¹⁸

El grupo local que impulsaba un proyecto de turismo convencional y privatizador de las tierras comunales aledañas a la playa, sabía que la única manera de imponer dicho proyecto sería controlando primero a la AGC de Barra de la Cruz, pues en realidad la mayoría de los ciudadanos no aceptaban dicho proyecto. Así pues, la capacidad de generar acuerdos consensuados en la AGC se fue perdiendo de modo acelerado, ello a partir de una serie de trampas para imponer a los agentes municipales de los años 2015 y 2017, para manipular los votos en las asambleas al admitir personas que no estaban en la lista de ciudadanos de Barra de la Cruz, etc. (ver sub-apartado 4.5.1.4.). Estos hechos explican por qué los usos y costumbres, y los valores pro-sociales, se debilitaron junto con el capital social y la agencia comunitaria de Barra de la Cruz en tan solo cuatro años.

Con base en este plan privatizador que parecía tomar fuerza, la que fuera la “joya” en toda la Región Costa de Oaxaca, por ser la única EBC turística, una empresa colectiva que realmente buscaba crear valor social sobre la base de un modelo de TBC y que había fortalecido la capacidad de agencia comunitaria de Barra de la Cruz, estaba sentenciada a desaparecer.

Junto con la gobernanza dirigida por la comunidad, junto con los usos y costumbres, la agencia comunitaria y los valores pro-sociales, además del TBC, la comunidad misma entendida como comunión estaba condenada a desaparecer también. El panorama no podía ser peor. ¿Qué intereses mezquinos estaban secuestrando a los usos y costumbres de esta comunidad Chontal?

A nivel regional, el conflicto intracomunitario, que casi ha agotado la energía social y espiritual de la gente Chontal de Barra de la Cruz y que ha trastocado sus usos y costumbres en solo cuatro años (2014-2018), podría agregarse a otros casos de agresión y amenaza a la tenencia comunal de las tierras en todo

¹¹⁸ Con este nuevo proyecto turístico en mente, no debía extrañar que en el 2016 el nuevo restaurante comunitario en la colina, frente a la playa, fuera incendiado por miembros del grupo a favor de la privatización de los terrenos comunales en dicha zona.

el estado de Oaxaca. No se debe omitir una posible amenaza por parte de los desarrolladores del turismo masivo quienes ya habrían puesto su interés y mirada en la riqueza paisajística y natural de esa franja costera de Oaxaca, y que pudieran estar planeando tal vez otra expropiación federal de los terrenos comunales, semejante a como se hizo en 1984 en la comunidad vecina de Bahías de Huatulco, o tal vez otra estrategia de despojo a las comunidades mestizas e indígenas.

En 2018 el proceso de desaparición de los usos y costumbres, de la gobernanza dirigida por la comunidad, y con ellos del modelo de TBC y la EBC turística de Barra de la Cruz parecía no haberse consumado. Aún quedaban esperanzas de revertir dicho proceso y rescatar a la comunidad.

5.2.2. Estructura y procesos organizativos de las empresas Coop. Servicios Ecoturísticos La Ventanilla y Coop. Lagarto Real de La Ventanilla y su relación con la gobernanza tradicional

Como se aprecia en la tabla 5.2., en el año 2015 la Cooperativa Servicios Ecoturísticos La Ventanilla (CSELV) contaba con trece socios activos (diez hombres y tres mujeres), así como con seis colaboradores (empleados) que en temporadas altas de turismo podían sumar hasta doce colaboradores (entrevista con socio fundador de Soc. Cooperativa La Ventanilla, 24 de enero del 2015). Las edades de los socios fluctuaban entre 65 y 45 años.¹¹⁹ En tanto que la Cooperativa Lagarto Real (CLR), cuyos socios son conocidos como “los rojos” por el color de su uniforme, estaba integrada por quince socios, de los cuales tres eran mujeres, y siete colaboradores (entrevistas con presidente y socio de la CLR, 24 y 26 de enero del 2015). Entre cuatro y cinco de los socios de CLR eran socios inactivos (sobre todo adultos de mayor edad, padres o tíos de los más jóvenes), quienes nunca habían exigido algún cargo o beneficio económico de la cooperativa (entrevistas con presidente de la Coop. Lagarto Real, enero 26, 2015).

¹¹⁹ “Ya hay más grandes que jóvenes” (Entrevista con socio fundador de Soc. Cooperativa La Ventanilla, 24 de enero del 2015).

Tabla 5.2.

Número de socios y colaboradores en las cooperativas ecoturísticas de La Ventanilla (2015)

Cooperativa	Número de socios	Número de colaboradores	Total de personal	Género
Servicios Ecoturísticos La Ventanilla	13	6	19	10 hombres 3 mujeres
Lagarto Real	15	7	22	12 hombres 3 mujeres

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo (2018).

Por las razones que ya se expusieron en el apartado 5.1.2., en La Ventanilla no existe un modelo o esquema de TBC, y por ello, ninguna de las dos cooperativas ecoturísticas de dicha comunidad es una EBC ya que no son gobernadas por una instancia comunitaria como la asamblea ni entregan cuentas a esta, como sí ocurre en el caso de las empresas sociales de Barra de la Cruz y de los Pueblos Mancomunados. Sin embargo, en esta investigación de tesis, se afirma que aún existe cierto vínculo tácito con los usos y costumbres, al menos en una de las dos cooperativas. Por tal razón, se hará un breve análisis de la gobernanza interna de cada cooperativa para luego señalar cuáles son esos vínculos tácitos con la gobernanza tradicional.

Al interior de cada cooperativa, el máximo órgano de gobernanza es la *asamblea de socios*, y la unidad básica de manejo administrativo es la *mesa directiva*. En ambas cooperativas, la mesa directiva se integra por un presidente, un secretario, un tesorero y el consejo de vigilancia, con sus dos vocales (entrevistas con socio fundador de la CSELV y con socio de la CLR, enero 24, 2015). Tanto en la CSELV como en la CLR las mesas directivas se eligen en la asamblea de socios, por mayoría simple de votos.

Los cargos en la mesa directiva duran tres años, aunque en el pasado una sola persona se mantuvo como presidente de la CSELV por doce años. Cabe decir que esta fue una de las razones por las que el grupo de “los mozos” abandonó dicha cooperativa para formar una nueva: la falta de rotación de la presidencia de la mesa directiva. “Él era presidente, tardó doce años de presidente. Mi

hermano, sí... Siempre se reelegía. Siempre, siempre” (entrevista con socio de la CLR, enero 24, 2015).

Como se ve, la estructura organizativa es similar en ambas cooperativas, pero no necesariamente en los procesos de toma de decisiones. En la CSELV existe una división de tareas por “áreas”: área de los guías (hacen el recorrido, remando y explicando a los turistas sobre el ecosistema de la laguna), área del restaurante, área de las cabañas, área de vigilancia de la playa, entre otras. Tanto en el área del restaurante como en el de cabañas existe una responsable socia. Cuando es temporada alta de turismo se contratan hasta tres colaboradoras eventuales para apoyar a las dos socias asignadas a la cocina del restaurante; y una para apoyar a la socia encargada de limpiar las cabañas (entrevista con socia de CSELV, enero 24, 2015). Aunque parecería que los puestos dentro de la cooperativa se asignan a partir del sexo, se pudo verificar que una socia había cubierto los cursos necesarios para ser guía certificada de turistas (y hacer los recorridos remando por la laguna) y que otra socia más quería seguir su ejemplo (entrevista con socia encargada del restaurante de la CSELV, enero 24, 2015). Sin embargo, es un hecho que existen áreas de labores tradicionalmente “femeninas” que son asignadas más a las mujeres y otras, más “masculinas”, que se asignan a los hombres, reproduciendo en la cooperativa la división por género de las tareas del ámbito doméstico. Y aunque algunos de los guías entran ya a la cocina a ayudar a las mujeres, cuando llegan grupos grandes, a decir verdad, esto ha ocurrido por la presión que las mismas socias hacen sobre sus compañeros:

“...Porque a veces tengo los platillos adentro (*ya preparados*) pero nos hacen falta meseros por ejemplo. Entonces ahí es donde yo siempre les he dicho a ellos (*a los socios*): “Si ustedes no me suben...a veces están ustedes allá abajo (*sin hacer nada*)... ¡Súbanse! Por lo menos... a “meserear” o a decir, “Bueno, haz esta cuenta”... Necesitan venir conmigo y preguntarme por ejemplo: “¿Qué lleva esto? ¿En qué te ayudo? ¿Dónde está esto?” A ellos sí, se los he dicho pues... ¿Por qué? Porque son socios también de la cooperativa y tienen que saber cómo se hace el platillo para poder explicarle a la gente...” (Entrevista con socia encargada del restaurante de la CSELV, enero 24, 2015).

En el caso de la CLR, además de la mesa directiva, se forman comités que se hacen cargo de otros asuntos específicos que no competen del todo a la

administración de la cooperativa ecoturística como por ejemplo el comité para la reforestación del manglar. A diferencia de la CSELV (los *blancos*), donde los puestos en las diferentes áreas de la cooperativa se asignan por periodos más largos, en la CLR (los *rojos*) existe un sistema rotativo de puestos que se aplica en periodos mucho más cortos. Esto permite que todos los socios se involucren en distintos aspectos que afectan directa o indirectamente a la cooperativa y aprendan los distintos cargos o procesos así como a valorar su organización (entrevistas con presidente de la CLR, enero 26, 2015).

En la asamblea de socios de la CLR se discuten diversos temas como los ingresos por ventas, los gastos de inversión, las necesidades técnicas, etc. Y las decisiones se toman entre todos los socios. Por ejemplo, se define quiénes asumirán los cargos de la mesa directiva o en los comités. Para ello "... Como nos llevamos bien... nos ponemos de acuerdo: por qué motivo se va (*se asigna*) cada persona en tal puesto y así ya se asignan (*los cargos*)."

 (Entrevista con socio, 25 de mayo, 2015).

Imagen 5.11.

Socios de Cooperativa Lagarto Real en módulo de recepción

Fuente: <http://lagartoreal.mx/quienes-somos/> (27/08/2018)

A partir de un esquema de rotación de puestos (semejante al sistema de cargos de los U&C) y de valores como equidad, fraternidad, solidaridad y cooperación, los procesos organizativos de la CLR fluyen de manera pacífica, consensuada, sin mucho esfuerzo, precisamente porque existen relaciones amigables y de confianza al interior. Los socios mismos están conscientes que una de sus fortalezas es precisamente la unión interna: “Pues lo más fuerte es que estamos unidos, aquí todos, sea colaborador, sea socio...Aquí todos jalamos (*parejo*)” (entrevista con socio de la CLR, enero 24, 2015).

Otro episodio que muestra la unión de los socios y colaboradores de la CLR ocurre en 2012 cuando el huracán Carlota arrasó con ocho de sus nueve embarcaciones. “(Con) el esfuerzo (de) todos los compañeros, socios y colaboradores, pues aportamos y compramos embarcaciones de uso, las reciclamos, las reconstruimos. Ahorita (2015) ya llevamos siete embarcaciones... Ya recuperamos siete...” (entrevista con presidente de la Coop. Lagarto Real, enero 26, 2015). Así, en sólo tres años habían recuperado casi el total de su flota de embarcaciones, logro que hubiera sido imposible sin el ánimo y la cooperación de este grupo de veinte personas.

En esta investigación de tesis se sostiene que la gobernanza interna de la CLR es democrática por apearse a los principios del cooperativismo, varios de los cuales han sido retomados de la experiencia comunalista de los usos y costumbres que aún sobreviven en La Ventanilla. Los socios no activos, de mayor edad, entrevistados, dejaron ver su función como asesores morales y apoyo económico en momentos delicados para la organización; son ellos quienes han transmitido los valores pro-sociales a sus hijos y sobrinos, los jóvenes socios de la CLR. Además, no hay un líder que intente acaparar el conocimiento, o las relaciones, o los puestos directivos. El grupo ha generado su propio mecanismo para evitar conductas autoritarias, abusivas o “caciquiles” que pretendan apoderarse del gobierno de la empresa social; dicho mecanismo es la rotación de puestos, y -como ya se apuntó- esta estrategia se parece mucho en su misión al sistema de cargos de la gobernanza tradicional por usos y costumbres.

El sistema rotativo de puestos pretende que “estén distribuidas las responsabilidades. Y hay veces que (*algún socio*) dice “— ¿Por qué

no mejor me dejas a mí esto...” Y pues el otro (*socio*) tampoco va estar de acuerdo (*en tomar ese cargo*) porque va rotativamente (...) Dicen: “—No, es que yo no quiero estar mucho en ese comité”, y tú ya fuiste (*parte de ese comité*) y ya lo terminaste... (*Le debe tocar*) a otro. “—No pero es que ese no tiene experiencia”. Debe tener la misma experiencia que tú, para que aprenda...” (Entrevista con presidente de la Coop. Lagarto Real, enero 26, 2015).

Esta reflexión permite observar la misión central del proceso de rotación de cargos: que todos los socios aprendan y conozcan los diferentes puestos ya sea en la mesa directiva o en los diversos comités. No hay pretexto. Todos deben asumir los puestos más difíciles como lavar los baños, ser guía-remero, y los de mayor responsabilidad como el de ser tesorero o presidente de la cooperativa.

“Aquí no hay un recepcionista único: cada semana le toca a uno cobrar, marcar sus boletajes desde que empieza...donde está el folio, y a cobrar y cobrar. Por día, vas sacando tus cuentas... Llevas el control de quién trabajó, quién llegó tarde, quién hizo aseo, quién cumple con todo y así, a la semana pagas. Y cuánto le pagas a cada uno y cuánto le queda a la caja. Entonces tienes que saber todo eso, no nomas es ir (y vender boletos)...Cada uno sabe hacerlo y cada uno sabe lavar los baños, o sea: es lo mismo que te pongan a lavar baños o que vayas a remar: te toca todo... como lo marca la sociedad. Si cooperar, eso es una cooperativa.” (Entrevista con presidente de la CLR, enero 26, 2015).

Esta estrategia de rotación de puestos es una forma de prevenir la estructura piramidal, jerárquica y autoritaria que se vivió cuando eran los “mozos” de la CSELV, y que fue una de las principales razones para abandonarla.

“...Tal vez algún día... los de la otra cooperativa alcancen a comprender que...los tiempos han cambiado ¿no? Y que pues si antes existían los caciques, que hoy ya no existen ¿Sí? Porque es como la ideología de antes ¿no? Antes en Oaxaca había muchos caciques, entonces casi casi es lo mismo (*la forma de gobernar en la otra cooperativa*): “¡Yo soy el que mando y yo voy a decir lo que se hace!” ¿Sí? “¡Nadie me puede decir nada!”.” (Entrevista con presidente de la Coop. Lagarto Real, enero 26, 2015).

Este sistema semanal de rotación de los puestos no existe en la otra cooperativa. Ahí, si algún socio quiere cambiar de puesto se lo solicita a la mesa directiva y

ellos lo llevan a una asamblea de socios y ahí se decide (entrevista con socia encargada del restaurante de la CSELV, enero 24, 2015). En la CSELV los cargos son más estables y rígidos en su rotación.

En la CLR el recepcionista, que hace las veces de tesorero, paga los sueldos cada semana: tanto socios como colaboradores ganan lo mismo por día laborado y sin importar el puesto desempeñado. Sólo en temporadas altas de turismo se entrega a socios y colaboradores un pequeño bono por \$500, \$900 o \$1,000 pesos (según hayan ido las ventas de esa semana) además del sueldo. Y todo lo que resta se invierte en pagar costos de insumos para la cooperativa. Los cortes de caja e informes del tesorero (quien es además el que vende las pulseras de acceso a los recorridos), ocurren terminando cada temporada vacacional o temporada alta de turismo. Hasta 2015, se señaló que esta cooperativa no había tenido dividendos o reparto de utilidades. “No ha habido reparto, ni recursos económicos, ni en especie” (entrevista con presidente de la CLR, enero 26, 2015), pero los recursos monetarios que ingresan del turismo “pues sí, realmente (*alcanzan*) para vivir... O sea, hay ocasiones muy bajas, que realmente sacas ingresos para lo que es sustentar lo básico, el aceite, la leche... La pesca la hace uno. Y hay ocasiones que hay lo suficiente y quiere guardar uno para cuando no hay” (entrevista con presidente de la CLR, enero 26, 2015).

En la cooperativa de “los blancos”, la CSELV, al parecer no hay una cantidad fija como pago a los socios¹²⁰, sino que se paga en relación con las ventas de esa semana. En cambio, sí hay un sueldo fijo semanal para los asalariados o “colaboradores”. Otro tanto se destina a gastos de inversión (gasolina, compra de alimento para los animales del pequeño zoológico que tienen en la llamada “isla”, etc.) asimismo se aparta un porcentaje “para ir creciendo más” (entrevista con socio fundador de la CSELV, enero 24, 2015). El reparto de utilidades se hace terminando cada temporada alta de turismo. Según se señaló, dichos ingresos monetarios han permitido mejorar el nivel de vida de los socios de la CSELV y de sus familias. “Claro que sí. Si no fuera así ya se hubieran salido todos (*los socios*)” (entrevista con socio fundador de la CSELV, enero 24, 2015).

¹²⁰ “Cuando termina la semana como hoy por ejemplo deciden: “no, pues tanto le toca a cada socio” y si es poco... o sea, no importa...” (Entrevista con socia encargada del restaurante de la CSELV, enero 24, 2015).

Para concluir, en la figura 5.2. se presentan los elementos que se vienen desarrollando al interior de la CLR y que parecen estar fortaleciendo valores pro-sociales, formas organizativas y gobernanza muy parecidos a aquellos que derivan de los usos y costumbres (U&C) que heredaron de alguna manera, aunque ya debilitados, de sus padres y abuelos. La figura 5.2. muestra entonces cierto paralelismo o vínculo tácito, no explícito, entre la organización y gobernanza de una de las dos cooperativas de La Ventanilla con la gobernanza tradicional basada en U&C indígenas.

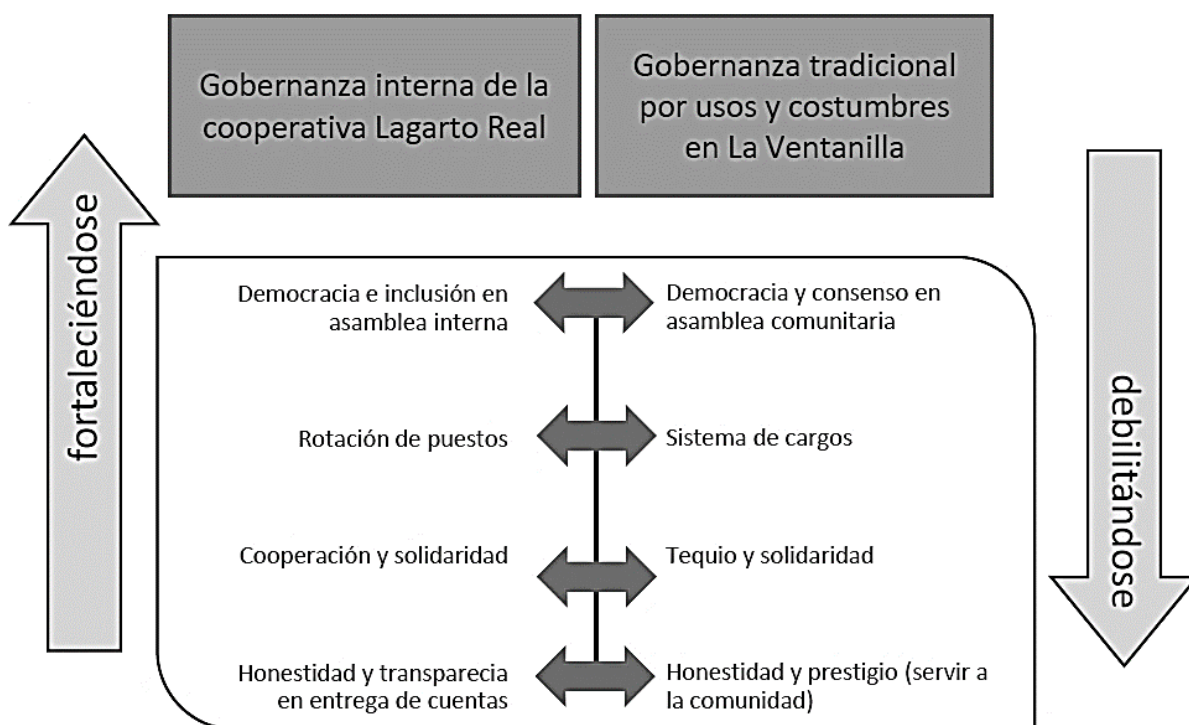


Figura 5.2. Paralelismo entre gobernanza interna de la CLR y la gobernanza tradicional por usos y costumbres en La Ventanilla.
Fuente: Elaboración propia (2018)

Lo señalado, no quiere decir que la gobernanza tradicional basada en los U&C de La Ventanilla se esté beneficiando de la gobernanza interna de la cooperativa de “los rojos”. No es posible saber tampoco cómo afectará esta nueva organización al interior de la CLR a los U&C de la comunidad en el corto o largo plazo. El mecanismo a nivel de cultura local es mucho más complejo que un posible fenómeno de “espejo” o simple reflejo de la cultura de la organización empresarial en la organización comunitaria. Sin embargo, la estructura y sobre

todo los procesos de gestión y gobierno internos a la CLR se podrían estar convirtiendo en el único referente local para mantener vivos los usos y costumbres comunitarios, tal vez ya reformulados, recreados, refrescados, por este grupo de jóvenes emprendedores.¹²¹

5.2.3. Estructura y procesos organizativos de la empresa Expediciones Sierra Norte de los Pueblos Mancomunados y su relación con la gobernanza tradicional

El caso de Pueblos Mancomunados es el más complejo de los tres casos de estudio de esta tesis de doctorado, en cuanto a la estructura organizativa y los procesos de toma de decisiones que afectan a las seis EBC ecoturísticas que integran Expediciones Sierra Norte, S.S.S.

“Todos los planes de desarrollo y las metas a futuro, tienen que emanar de la máxima autoridad que es la asamblea general. Entonces, se trata de una empresa de base cien por ciento comunitaria. Entonces (*los habitantes de las seis comunidades*) están involucrados en todo el proceso. Quizás en un “sistema de escalafón”, como le llaman ellos, porque los planes principales se mandan de la asamblea de coordinadores locales, que hay una representación por comunidad; pero esos planes cuando afectan el interés común, cuando se trata, por ejemplo de -no sé- la apertura de una nueva ruta... que implique cambios drásticos, se va a una asamblea de caracterizados, para el debate. Y la asamblea de caracterizados hace una propuesta conjunta que se lleva a la (*asamblea*) general y es la general quien aprueba o rechaza la propuesta.” (Entrevista con la Coord. Gral. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015).

Si bien en la compleja estructura de gestión empresarial y administrativa de la EBC ecoturística de los PM, la unidad local básica son los *comités de ecoturismo* de cada comunidad, en los procesos de toma de decisiones quienes asumen la iniciativa por estar directamente involucrados con la gestión local son los

¹²¹ Indudablemente, este tema podría dar lugar a una futura investigación de caso para determinar los procesos a través de los cuales el tejido de capital social y de aspectos intangibles como los valores pro-sociales, la identidad y el empoderamiento organizacional al interior de las empresas sociales, podría trasladarse a nivel comunitario.

coordinadores de dichos comités de ecoturismo. Cada uno de los seis coordinadores cumple la función de un gerente general en sus respectivas EBC ecoturísticas. Estos coordinadores son quienes desarrollan planes y propuestas para mejorar la operación y/o el producto turístico, y cuando esos planes son de interés general y de importancia estratégica para toda la red, se envían a la asamblea de caracterizados y estos lo consultan en sus respectivas asambleas locales, para posteriormente llevar la propuesta a la asamblea general de los PM y ahí tomar la decisión final (ver figura 5.3.).

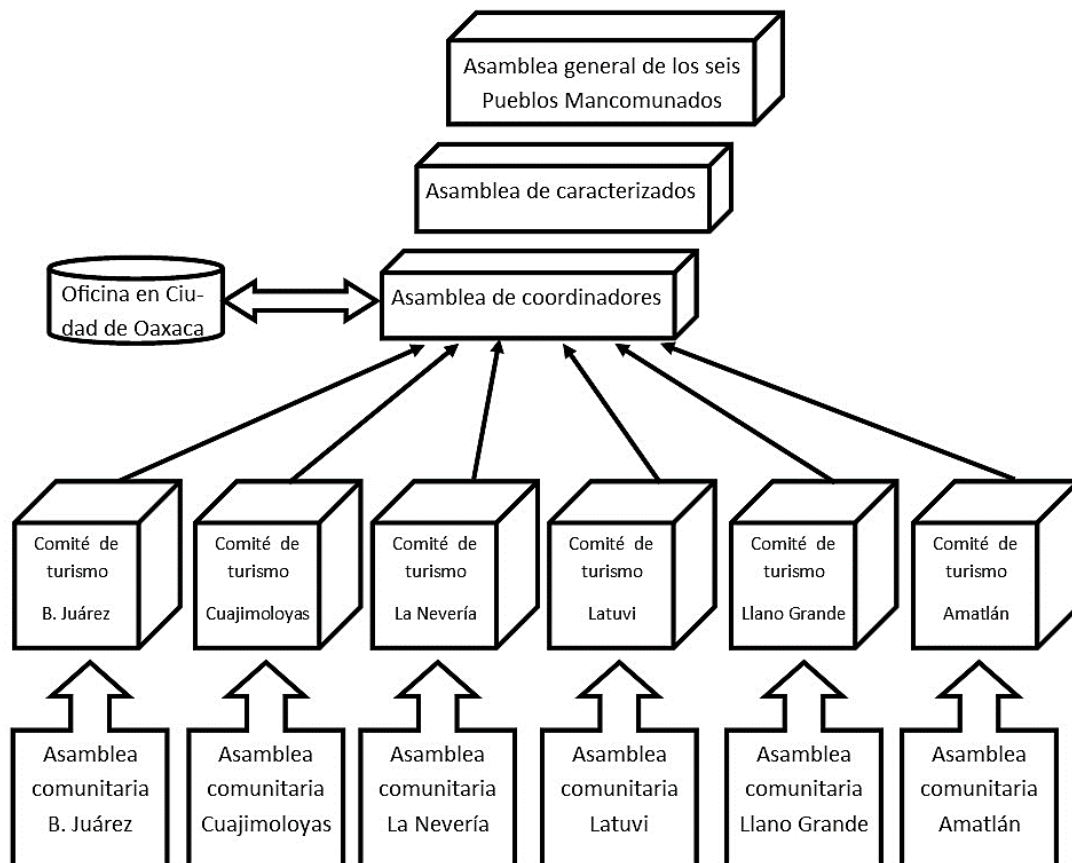


Figura 5.3. Proceso de “escalafón” en toma de decisiones de la EBC Expediciones Sierra Norte de los Pueblos Mancomunados.

Fuente: Elaboración propia (2018) con base en trabajo de campo.

Como se puede apreciar en la tabla 5.3. los cargos o puestos de cada comité de ecoturismo varían en cuanto a número y tarea asignada (ver tabla 5.3.) y esta variedad en la composición de cada comité es decisión de la asamblea local

respectiva. En este tema, la asamblea general de los PM o la asamblea de caracterizados no tiene ningún poder de decisión. En lo único que se deben subordinar las seis asambleas locales es en designar un coordinador del comité de ecoturismo.¹²²

Además de las decisiones operativas inmediatas o relacionadas con la administración cotidiana de sus respectivas EBC, los coordinadores locales se reúnen periódicamente en la asamblea de coordinadores. La oficina en Oaxaca, que funge como agencia de viajes y coordinadora general, hasta cierto punto, depende directamente de la asamblea de coordinadores (ver figura 5.3.), y es con ellos con quienes mayor comunicación e intercambio de información establecen (entrevista con la Coord. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015).

La oficina de Oaxaca, en sí, no toma decisiones o no tiene facultades para ello, y si tuviera alguna propuesta estratégica debe proponerla a la asamblea de coordinadores (sus jefes inmediatos) para su evaluación y, si estos lo consideraran necesario, turnarlo a la asamblea de caracterizados y más tarde a las asambleas locales y la general.

Para proyectos un poquito más grandes, que impliquen inversión (...) más grandes, entonces sí se lleva el tema a caracterizados. Ahí, por ejemplo, todo el tema financiero, informes y demás, se lleva por todos los procesos. Primero se les informa a los coordinadores locales, que son los que ven todo el movimiento, aprueban y después se va a caracterizados. En caracterizados se debate el tema todavía, y los caracterizados lo llevan a cada comunidad. Y ya, a final de año se lleva a la asamblea general" (...) Siempre procuramos decirles (*a los coordinadores locales*) alguna opinión; con los coordinadores son con quienes tenemos más la facilidad de decirles: "-Ok. Consideren esto."

¹²² Hasta 2015, ninguna mujer había sido designada coordinadora de ecoturismo por la asamblea de su comunidad (entrevista con la Coord. Gral. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015). De hecho en la comunidad de Cuajimoloyas las mujeres no podían participar en el sistema de cargos. Relativo al periodo que dura un coordinador local este es variable: "Cada comunidad es diferente, hay quienes han permitido que el coordinador dure tres años y eso nos permite hablar de un programa de trabajo más amplio. Hay quienes duran dos años y dependiendo del desempeño deciden si le dan un año más o no. Y hay quienes duran un año. Y hay una comunidad que ha decidido dejar la responsabilidad en una persona: lleva 16 años en el puesto y ha hecho un buen trabajo. Entonces, es cambiante." (Entrevista con la Coord. Gral. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015).

Pero cuando la comunidad lo permite, nos vamos con la asamblea local... (Entrevista con la Coord. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015).

Cada uno de los seis coordinadores de la EBC ecoturística de PM debe solucionar los problemas técnicos y las necesidades (como insumos para cabañas, comedores, vehículos, etc.) de la organización local que presta el servicio directamente a los turistas: alojamiento, alimentación, guiado, actividades como caminatas y tirolesa, entre las más importantes.

Como ya se indicó líneas arriba, la composición de los comités de ecoturismo locales es diferente en cada comunidad; varía en aspectos como, por ejemplo, número de cargos, tareas que se desempeñan en cada cargo y periodo de tiempo que se debe cumplir al frente de los diferentes cargos (ver tabla 5.3.). En cuanto al periodo, los cargos duran desde un año, dos años, tres años e incluso hay cargos permanentes (caso de la comunidad de Llano Grande) y en algunos casos el cargo del coordinador dura más que el de los cargos subordinados.

Como se muestra en la tabla 5.3. cada asamblea comunitaria define de manera autónoma cuántos cargos son remunerados, cuántos cargos no son remunerados (lo que es la costumbre más antigua), cuántos son los empleados y cuánto dinero deben percibir los encargados/empleados remunerados.

También en relación al servicio de alimentos y bebidas que se ofrece a los turistas que visitan PM, cada comunidad resuelve el tema de modo diferente: en Benito Juárez existe, aparte del comité de ecoturismo, un comité del restaurante comunitario donde seis mujeres aportan su trabajo bajo el sistema de cargos (no perciben remuneración); en Latuvi, se ha concesionado el servicio a tres restaurantes propiedad de particulares; en La Nevería se designa por sistema de cargos a una señora quien hace uso del restaurante comunitario y a cambio percibe el 85% de las ventas de este servicio; en Cuajimoloyas el cargo se rota cada dos años y se asigna a dos señoras quienes perciben un porcentaje de las ventas; en Amatlán una señora se hace cargo del restaurante a cambio de pagar un porcentaje de sus ventas al comité local, aunque esta señora se considera empleada, etcétera (ver tabla 5.3.).

Tabla 5.3.

Tipos y cantidad de cargos internos en las EBC ecoturísticas estudiadas

Comunidad	Cargos en la EBC (remunerados)	Cargos en la EBC (no remunerados)	Empleados de la EBC
Barra de la Cruz		1 coordinador del Comité de la Playa 6 encargados del Comité de Playa 1 cobrador en el acceso a playa	2 cocineras 1 mesera
Benito Juárez	2 guías permanentes (cobran 100% del costo de cada ruta)	1 coordinador 1 administrador 1 secretario 2 vocales 6 señoras en el Comité del Restaurante	4 camaristas 14 guías eventuales (cobran 100% del costo de cada ruta)
Latuvi	4 guías (cobran 100% el costo de cada ruta)	1 coordinador 1 administrador 1 encargado de limpieza	1 recepcionista 1 camarista Guías voluntarios (cobran 100% el costo de cada ruta)
La Nevería	1 coordinador (\$100 diarios) 1 guía (cobra 100% del costo de cada ruta) 2 camaristas (\$30 por cama) 1 cocinera (cobra 85% de sus ventas)		16 Guías voluntarios (cobran 80% de costo de las rutas)
Cuajimoloyas	2 mujeres a cargo del servicio de alimentación (cargo bianual)	1 coordinador 1 administrador 3 vocales (Guías) 6 señoras camaristas	1 secretaria 17 Guías voluntarios (cobran 80% de costo de las rutas)
San Miguel Amatlán		1 coordinador 1 administrador 1 secretario	1 encargada del restaurante (paga % de ventas al comité) 6 camaristas

		6 guías (cobran 100% el costo de cada ruta)
Llano Grande	29 auxiliares en atención al cliente, conducción de grupos, mantenimiento de cabañas (cargo semanal)	1 coordinador permanente 1 guía permanente 3 camaristas

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo y en López-Guevara (2014)

Un informe semestral del estado de toda la empresa se entrega bajo el orden siguiente: “Nosotros (*la oficina coordinadora de Expediciones Sierra Norte*) primero (*entregamos*) a los coordinadores y después (*estos entregan*) a la asamblea de caracterizados” (entrevista con la Coord. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015). Los caracterizados son ciudadanos que gozan de reputación y experiencia en gestión de proyectos colectivos (no necesariamente son ancianos). La asamblea general recibe el informe anual. Esta asamblea general está compuesta por aproximadamente 1900 comuneros y comuneras de las ocho comunidades que conforman los PM (Gasca *et al*, 2010).

Se debe señalar que en la EBC ecoturística de los PM no participan dos comunidades (cuya categoría política es la de cabeceras municipales): Santa Catarina Lachatao y Santa María Yavesía. Cada una de estas comunidades ha decidido en sus respectivas asambleas no participar en la red de ecoturismo de los PM aunque siguen participando en las otras empresas del Mancomún en los sectores forestal, de envasado de agua y mueblero.

Por su parte, la oficina ubicada en la ciudad de Oaxaca, que funge como agencia de viajes y coordinadora administrativa (“la operadora”, como le llaman), está integrada por cuatro empleadas (las cuatro mujeres, oriundas de las comunidades) que cobran sueldo, por lo que no existe rotación anual como en el sistema de cargos (entrevista con la Coord. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015).

Las reglas o normas que rigen la estructura y procesos de cada EBC ecoturística varían en cada comunidad. Así, por poner sólo un ejemplo, en la asamblea

comunitaria de La Nevería, sus habitantes han alcanzado varios acuerdos que se toman como normas de operación de su EBC ecoturística: 1) cuando se asigne un cargo a uno de los miembros de la familia nuclear (ya sea el esposo o la esposa), el otro no deberá ser designado a puesto alguno en el mismo periodo; 2) en promedio se otorgan 2.5 años de descanso a cada ciudadano, después de cumplir su cargo; 3) no se debe asignar a cada ciudadano(a) el mismo cargo de manera consecutiva, sino que debe haber rotación de cargos, considerando todos los cargos de la administración municipal, y no sólo los cargos operativos del Comité de Ecoturismo; 4) los cargos son remunerados (entrevista con Coord. Comité de Ecoturismo de La Nevería, 26 de mayo de 2016).

Debido a que cuenta con pocos habitantes, La Nevería ha tenido que implementar un sistema de rotación de cargos que es diferente al sistema de cargos que se aplica en comunidades vecinas.

“Cuando hubo más gente (*en la comunidad*) había como un escalafón, o sea, entrabas como topil o como policía, después ya te ibas a secretario, después a comité y ya después de ver tu desempeño pues ya te ibas a agente (*municipal*). Ahora nosotros por la misma necesidad de la comunidad, se tomó el acuerdo que tenía que ser rotativo, porque siempre algunos protestaban que por qué siempre los agentes eran los... Mmm... como un grupo muy selecto. Y decían “-¿Por qué siempre esos? -¿Qué nosotros no podemos?”. Y los que estaban siempre de agentes pues como es una *chinga* también, decían “-Bueno, ¿por qué siempre nosotros también?” Y se hizo rotativo. Tuvo sus ventajas: que todos conocen lo que implica tener esa responsabilidad; tiene la desventaja que se relajó la disciplina.” (Entrevista con Coord. Comité de Ecoturismo de La Nevería, 26 de mayo de 2016).

5.3. IMPACTOS DEL TURISMO EN LOS USOS Y COSTUMBRES Y EN LA AGENCIA COMUNITARIA

5.3.1. Impacto del turismo en la gobernanza tradicional por usos y costumbres en Barra de la Cruz

Como se ha analizado en esta investigación, en la comunidad Chontal de Barra de la Cruz han ocurrido una serie de cambios a nivel social, político y de valores en tan solo cuatro años (2014-2018). La autora de esta tesis de doctorado pudo presenciar el momento justo en que dio inicio este cambio y pudo percibir la rapidez con la que se iban debilitando y literalmente desmantelando tanto la gobernanza tradicional por usos y costumbres, el capital social, la identidad cultural así como la agencia comunitaria y, junto con todo e inevitablemente, la única EBC turística de toda la Región Costa de Oaxaca.

¿Fue el turismo el causante principal de esta serie de cambios tan rápidos y dramáticos de la comunidad Chontal de Barra de la Cruz? Los resultados de esta investigación señalan que no, al menos, no de manera directa. Lo que se observa en el momento de quiebre del comunalismo en esta población es un ataque a los cimientos mismos de los usos y costumbres, sobre todo a la tenencia comunal de la tierra y a la institución que la protege y regula legalmente (el Comisariado de Bienes Comunales), pero también a la asamblea de ciudadanos, al sistema de cargos, al tequio y a las tradiciones festivas, inclusive. Un ataque frontal a todas las manifestaciones de lo que en Oaxaca se conoce como comunalismo o comunalidad, al gobierno dirigido por la comunidad llamado usos y costumbres.

El origen de este ataque ilegal se encuentra en la introducción de otros valores por parte de un grupo minoritario de habitantes de Barra de la Cruz. Un grupo que parecía haber olvidado de repente los valores pro-sociales que sus padres y abuelos les habían enseñado. Ahora se hablaba de “hacer negocio” con los terrenos adyacentes a la playa, terrenos que la comunidad misma había cuidado y protegido como tierras de la comunidad, sagradas para la comunidad, sin precio comercial. Y del cambio de valores se pasó a la acción: se hizo negocio. El agente municipal en funciones en 2014 comenzó a recibir algunas cantidades insignificantes con el fin de entregar un lote de esos terrenos. A cambio pedía

apoyo político para manipular las votaciones en la Asamblea General de Ciudadanos a favor de su proyecto. De este modo, se van infiltrando a la asamblea incluso personas que ni siquiera eran ciudadanos de Barra de la Cruz. La ambición y la corrupción se hacen patentes en tanto nuevos valores y prácticas dentro del gobierno (que ya no es dirigido por la comunidad sino por unos cuantos). Si las tierras comunales, destinadas a la conservación, las tierras sagradas de los Chontales, sufrieron una seria afrenta al ser vendidas por alguien que no tenía ni las facultades legales ni morales para hacerlo, igualmente grave (o incluso más grave) fue el hecho de que la AGC fuera convertida en el instrumento de una fracción de la comunidad para llevar a cabo el proyecto de privatizar las tierras comunales aledañas a la playa.

El conflicto escaló, dejó de ser sólo un conflicto por tierras y pasó a ser un conflicto político y social, incluso un conflicto basado en amenazas cotidianas y agresiones verbales y físicas de un grupo minoritario sobre la mayoría. Quienes proclamaban volver a los usos y costumbres y dialogar para llegar a acuerdos mínimos fueron atacados verbalmente y algunos establecimientos comerciales de su propiedad fueron incendiados. En 2017 aparece el primer muerto, sin que hasta la fecha se sepa quién o quiénes fueron los autores de dicho crimen.

¿Qué papel jugó el turismo? Podría pensarse que la presencia de turistas provenientes de una cultura urbana, moderna y occidental pudiera haber ocasionado un fenómeno de efecto demostración entre los Chontales de Barra de la Cruz, y que a raíz de ello la población cambió sus patrones culturales y su conducta para parecerse al grupo de los turistas. Se sabe que el efecto demostración impacta sobre todo entre los jóvenes. En el caso del conflicto intracomunitario de Barra de Cruz no fueron los jóvenes quienes detonaron el problema, aunque sí fueron manipulados por algunos líderes mayores a favor del proyecto de lotificación y venta de los terrenos en la playa. Pero, además, también en el bando de quienes defienden los usos y costumbres hay jóvenes, tanto hombres como mujeres. Un fenómeno de efecto demostración derivado del turismo, por otro lado, es lento y gradual. Aquí se observa rapidez en los cambios. Así que los cambios en valores y de conductas no son resultado de un efecto demostración derivado de la presencia de turistas en la comunidad.

Se trata pues de un cambio de valores a favor del individualismo de unos cuantos habitantes acompañados por personas ajenas a la comunidad. Es evidentemente un ataque de tipo político basado en intereses comerciales. No se observan afectaciones importantes por la presencia de los turistas que visitan Barra de la Cruz, sino derivadas de una *nueva noción de lo que debe ser el turismo*, traída o importada de otras poblaciones como del resort Bahías de Huatulco o de otros medios más urbanizados y occidentalizados. Más bien, en esta nueva perspectiva -mucho más convencional- del turismo podría hallarse la clave para explicar el cambio tan apresurado y violento de los valores y la gobernanza interna. Los mismos habitantes de Barra de la Cruz habían quedado perplejos ante la traición del agente municipal a los fundamentos de los usos y costumbres, a la traición al principio de “servir a la comunidad” y no servirse de ella, no abusar de ella, no sojuzgarla; su compromiso con la comunidad así como su honorabilidad se habían esfumado prácticamente de un día para otro. Los pobladores de Barra de la Cruz tardaron en reaccionar, y cuando quisieron recuperar la AGC ésta ya estaba controlada por el grupo rival.

Así que no fueron ni son los turistas que llegan a Barra de la Cruz, sino el modelo de turismo convencional masivo lo que vino a (o intentó) desplazar, debilitar, el modelo de turismo de base comunitaria (TBC), con su estructura vigorosa de gobernanza dirigida por la comunidad (usos y costumbres) y su efectiva agencia comunitaria. El ataque no es sólo en términos de los usos y costumbres sino va dirigido a *la comunidad* como tal, a la aniquilación de una comunidad que es ante todo comunión en el sentido que lo maneja Schmalenbach (ver apartado 3.3. de esta tesis). La EBC turística es la primera en sufrir los ataques: corrupción en su comité de gestión, pérdida de sus beneficios económicos, incendio de la nueva palapa en la colina, amenazas a las mujeres que querían usar dicha palapa de manera autónoma, etcétera.

La riqueza heurística de este caso y su proceso de cambio acelerado (no concluido aún) permite verificar, gracias a este periodo de conflicto, qué tan conectados e interdependientes son los factores gobernanza dirigida por la comunidad, emprendimiento social y TBC, objetivo central de esta tesis de doctorado. Evidentemente, ningún buen vivir, ningún bienestar social puede existir donde se han perdido el capital social, los valores pro-sociales y la

gobernanza dirigida por la comunidad. Donde la agencia comunitaria casi se ha perdido no es posible continuar con los proyectos que son de beneficio colectivo, sean del tipo de sean, incluido el TBC. La gente Chontal en Barra de la Cruz sabe en carne propia que eso no es posible y ven cómo su otrora paraíso se ha convertido en un pequeño infierno.

Al momento de concluir la redacción de esta tesis de doctorado (2018), el conflicto intracomunitario en Barra de la Cruz continuaba vivo y ante la resistencia de la mayoría de los pobladores para no morir como comunidad indígena, sosteniendo lo que quedaba de sus usos y costumbres, aun se mantenía una esperanza, aunque fuera tenue, a favor de volver al paraíso de la comunidad aunque reformulada, reconvertida, ya nunca más la misma.

5.3.2. Impacto del turismo en la gobernanza tradicional por usos y costumbres en La Ventanilla

En La Ventanilla no es la creciente presencia de turistas nacionales e internacionales lo que provocó que sus usos y costumbres se debilitaran. Más bien, fue la confrontación entre las dos cooperativas ecoturísticas locales lo que minó los espacios de gobernanza tradicional, a tal punto que en las asambleas —tras largas discusiones— no se llegaba a ningún acuerdo mínimo, lo que a su vez debilitaba la capacidad para la acción colectiva (agencia comunitaria) de sus habitantes. Temas básicos para los hogares de La Ventanilla quedaban sin resolver: el tratamiento de la basura, la falta de agua potable o la falta de una escuela secundaria en la comunidad, por ejemplo.¹²³ La Ventanilla es una comunidad rural catalogada como de alta marginación (SEDESOL, dato de 2010).¹²⁴ Después de más de una década de ecoturismo el panorama local en términos socio-económicos parece no haber mejorado.

¹²³ Los 47-50 adultos o ciudadanos activos, ya no eran capaces de llegar a acuerdos mínimos en las asambleas.

¹²⁴

<http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=20&mun=439>

Debido a la división en La Ventanilla, no sólo la asamblea local dejó de ser el espacio donde se recrea el consenso y la acción colectiva, sino que también el *tequio* y el sistema de *cargos* sufrieron un debilitamiento creciente. Esta atmósfera de enfrentamiento fue cerrando los canales de participación genuina entre los pobladores de La Ventanilla y minando la cohesión social, la confianza y el consenso.

Al desviarse de su camino inicial, basado en un modelo integral de desarrollo local sostenible, La Ventanilla no sólo perdió su incipiente modelo de TBC sino que también perdió su capacidad para la agencia comunitaria. A pesar de ello, algunos investigadores, que estudiaron la comunidad a principios de los años 90 y que celebraron entonces su rumbo hacia el desarrollo sostenible local, casi dos décadas después siguen insistiendo en que La Ventanilla es un “éxito” y un “modelo a seguir” por otras comunidades de la región. Estos autores no reconocen que dicho éxito es sólo parcial y relativo pues si bien a nivel de conservación ambiental algo se ha logrado en la comunidad, a nivel de sostenibilidad social (ver figura 1.2. “Modelo de sostenibilidad social”) la comunidad no sólo no ha avanzado sino retrocedido, por lo que difícilmente es “un ejemplo a seguir”.¹²⁵

Lo último que se supo del proyecto de reforestación del manglar de la Laguna Tonameca es que sólo una de las dos cooperativas (Lagarto Real) aceptó trabajar en él, lo que demuestra la negativa insistente de la otra para reconstruir no solo el manglar sino la comunidad y la agencia comunitaria de La Ventanilla.¹²⁶

En la comunidad de origen zapoteco de La Ventanilla, a pesar de que fue fundada por dos familias que se mantuvieron cohesionadas durante las primeras décadas de su existencia, la llegada de los turistas (quienes por otro lado no eran

¹²⁵ Se está aludiendo específicamente al caso de Ávila-Foucat (2002), quien en otro artículo (este de 2018) se refiere a La Ventanilla del siguiente modo: “Although this locality has suffered from certain social conflicts within the community (Vargas del Rio y Brenner, 2012), processes that provoked the creation of another cooperative, Ventanilla is an example for many other communities in the region (Avila-Foucat, 2002) due to its organization, networks and number of tourists.” (Avila-Foucat y Rodriguez-Robayo, 2018: 226).

¹²⁶ “Reforestan manglares en La Ventanilla Tonameca” (28 de julio de 2018).
<http://imparcialoaxaca.mx/costa/196633/reforestan-manglares-en-la-ventanilla-tonameca/>

ecoturistas, sino turistas de sol y playa convencionales) significó para los primeros prestadores de servicios turísticos ciertamente sólo un mecanismo generador de ingresos extras, y un motivo para, conforme se elevaban tanto el número de turistas como su derrama económica, abandonar las actividades agrícolas. La nueva actividad turística introduce valores individualistas entre algunos pobladores, valores disfrazados de “proyectos ambientalistas” que sin embargo olvidaron la sostenibilidad social local. Los nuevos prestadores de servicios turísticos de entonces ya no se interesaron en la comunión con su grupo familiar y comunitario, es decir, ya no se interesaron en la sostenibilidad social de su proyecto.

Como ellos mismos han señalado, al ser campesinos no sabían qué significaba hacer o crear una cooperativa ni mucho menos cómo gobernarla. O si lo supieron, no les atrajo la idea de crear una organización más democrática, más colectiva, menos jerárquica y autoritaria, menos explotadora de sus propios sobrinos, hermanos, amigos. Fueron capaces de impulsar una red regional que aglutina a las comunidades con humedales (pantanos, lagunas) de la Costa de Oaxaca, pero dejaron de lado a sus propios familiares. Han ganado premios a nivel nacional e internacional pero no saben cómo convivir con sus propios paisanos y familiares.

El proyecto o modelo de turismo de la CSELV al parecer nunca encajó con los principios y la estructura de gestión de una cooperativa, pero mucho menos con los de una EBC. La separación de los jóvenes mozos en 2004, cabe decir apoyados económica y moralmente por cinco de sus familiares mayores, su perseverancia e inteligencia, su cultivo de los valores propios del cooperativismo y de la gobernanza tradicional que sus padres y abuelos habían practicado, les permitió trazar un nuevo modelo de organización, mucho más democrática, inclusiva y propositiva, quizá incluso más comprometida con las especies de la laguna, con la conservación de los manglares y las tortugas, y sobre todo más comprometidos con la tenencia comunal de las tierras, a tal punto que su lucha ha rebasado el ámbito local para ir hacia la defensa del territorio de toda la Costa de Oaxaca.



Imagen 5.12.
Portada de una revista con el nombre de la Coop. Lagarto Real
Fuente: M.J. Fernández (2015)

Los socios de la CLR se lamentan de no poder trabajar junto con sus familiares (tíos, primos, hermanos) de la CSELV. Y su interés no es mercantil o material, pues al parecer es la cooperativa ecoturística que mayor éxito ha alcanzado en la Costa de Oaxaca. También saben que si bien no hay manera de reunificar a las dos cooperativas (por la oposición de la CSELV), se debe mirar más allá de su rivalidad y dejar de lado el enfrentamiento entre ambas para crear la imagen de La Ventanilla como un todo, como una verdadera comunidad. Dicen que trabajando en paz y respeto, ambas cooperativas (sin atacarse, ni hablar mal una de la otra) se beneficiarán. Y sobre todo juntas podrán enfrentar las amenazas del entorno, vengan del cambio climático como del ataque a las comunidades indígenas por grupos de grandes inversionistas privados en complicidad con ciertos políticos locales y nacionales. Desgraciadamente, sólo los socios de CLR tienen un discurso a favor de crear consensos mínimos, de recrear la comunión, de volver a tejer los vínculos que dan identidad, de mantener un mínimo de capital social y de capacidad para la acción colectiva.

Los directivos de la cooperativa de "los blancos" (CSELV) no desean ningún acuerdo con "los rojos" y todo hace suponer que la separación seguirá en esta comunidad-familia partida en dos. Sin embargo, al igual que en Barra de la Cruz, una semilla de colectivismo, de comunalismo, de resistencia ante los embates de los valores individualistas y los intereses mercantiles de Occidente, se vislumbra al interior de "los rojos". Parece que el color de sus camisetas expresa la vitalidad renovada de los usos y costumbres de sus abuelos a través de la organización y la gestión cotidiana de su empresa social.

5.3.3. Impactos del turismo en los U&C y la agencia comunitaria de los Pueblos Mancomunados

A partir de entrevistas a varios habitantes de los PM se ha podido reconocer cierta tensión entre el espíritu de la *comunalidad* o *comunalismo* (ver Capítulo 4) o lo que desde la teoría de la agencia comunitaria se denomina *comuni3n* (ver Capítulo 3) y valores más cargados hacia el individuo y la autonomía e identidad personales. Por ejemplo, uno de los agentes municipales entrevistados manifestó su molestia por haber sido designado de nuevo en ese cargo (el más alto en la jerarquía de cargos municipales en su pueblo), lo cual en otras circunstancias hubiera significado un honor. Pero al ser la segunda vez en ser designado agente municipal y al estar a pocos meses de cumplir los 60 años, edad que exime de la obligatoriedad de participar en el sistema de cargos, la designación no fue de su agrado. Sin embargo, también afloró un discurso cargado hacia la *comunalidad*, ensalzando la importancia de los usos y costumbres para vivir mejor, para el bienestar colectivo:

Los usos y costumbres sirven "...para estar organizados... por eso aquí estamos conjuntos todos. Una fiestecita que hacemos, todos (*colaboran*), un trabajito que hacemos, todos (*colaboran*). Porque yo he visto otras comunidades donde hay división, unos por otro lado, unos no trabajan y no hay superación del pueblo." (Entrevista con agente municipal de Latuvi, 27 de mayo de 2016)

En general, los entrevistados de PM dejaron ver cierta tendencia hacia un debilitamiento o relajamiento en la comuni3n (más que en la disciplina) que

implican los U&C. Es claro que los valores individualistas y la necesidad de contar con mayores libertades en el espacio personal (tal como lo vivimos en las sociedades occidentales), han propiciado en parte esta tendencia. Dichos valores y visiones son aspectos novedosos en una región donde los valores pro-sociales eran muy fuertes hasta hace pocos años.

¿En qué medida esta tensión sobre los U&C y la agencia comunitaria de los PM se debe a la actividad turística? Esta investigación de tesis doctoral no se centró en el estudio de fenómenos como el *efecto demostración* del turismo o la aculturación derivada de la presencia de turistas en las comunidades de PM. Haberlo hecho hubiera rebasado los límites propuestos en los objetivos de investigación. Sin embargo, y a diferencia de lo que ocurre en los otros dos casos de estudio (Barra de la Cruz y La Ventanilla), en PM no se verifica una relación entre cambio de valores y actividad turística local. O al menos no es marcada dicha relación. Sin embargo, este tema queda pendiente como futura línea de investigación.

Algunos de los entrevistados reflexionaron sobre este fenómeno de aculturación o cambio de valores en la región y enumeraron algunos factores relacionados con los nuevos valores centrados más en el individuo que en lo comunitario, por ejemplo: la influencia de quienes han emigrado a las ciudades u otros países (a través de las remesas de dinero a sus familiares en la comunidad); o de quienes han estudiado alguna carrera y han regresado a las comunidades; o la presencia de medios de comunicación como la televisión; la llegada de iglesias protestantes y partidos políticos a la región, entre otros. Pero no se mencionó como factor causal a la actividad turística.

“Yo he podido percibir en las comunidades (*que*) antes había mayor armonía. Sí, antes era la gente más unida... Bueno, yo lo veo así. Antes había más necesidades, éramos... Había mayor necesidad, no había tanto flujo de dinero, ni tantas comodidades. Actualmente con todos los programas sociales... Pues en el caso de aquí, el trabajo de la gente, los que han emigrado, han mejorado la economía. Pero eso también ha creado soberbia y esa soberbia pues es la que nos mete en conflicto y también crea desconfianza... Cuando no teníamos televisión lo que había aquí, la diversión, era el basquetbol y en las tardes todos llegábamos a la cancha... pues, ¡a jugar! Convivíamos,

platicábamos. Llegó la televisión y cada quien después del trabajo en general se mete a su casa. (*Risa*) ¡Y ya no platicamos! Y suponemos, yo supongo, que él está hablando mal de mí o... (*Risas*) Entonces eso empieza generar conflictos. (...) Ellos (*los que emigraron a Estados Unidos*) mandan dinero; entonces la gente dice “—Pues bueno, yo ya tengo dinero, ya no necesito tanto de ti”. Y “—Mira, aquél tiene (*dinero*) ¿cómo le hace? ¿A quién está robando?” (...) Nos han bombardeado tanto con el individualismo que eso también provoca mayor (*división*) todavía. Porque antes, en el caso de (*Pueblos*) Mancomunados, a mí me tocó llegar a participar cuando había un buen grupo de caracterizados y **estaba en la mesa el bien común**. O sea, era el bien del Mancomún: eso era lo que había que llegar y cuidar. (Entrevista con coordinado del comité de ecoturismo de La Nevería, 26 de mayo de 2016. Negritas agregadas).

En las entrevistas se mencionó también que el Mancomún representa una especie de “atadura” histórica y jurídica difícil de romper, y que en cierto momento genera tensiones cuando alguna comunidad ha tratado de volverse autónoma, por ejemplo, el caso de Santa María Yavesía que desde los años 60 del siglo XX ha reclamado su interés en salirse del Mancomún (Gasca *et al*, 2010). Pero también se reflexiona en torno a la conveniencia estratégica de seguir siendo parte de la red de comunidades, sobre todo en el tema de la EBC ecoturística.

“... Los antepasados los amarraron (*a los actuales habitantes de los PM*), los amarraron bastante bien, y como se trata de una sola comunidad agraria, no se puede hacer ninguna excursión sin el permiso de la autoridad comunal, y eso obliga a las comunidades a estar unidas. Pero en el caso turístico, **ellos han podido constatar** con sus propios ojos que intentar venderse por separado, intentar gestionar por separado, es más complicado que si lo hacen en grupo. Porque al final del día, pues conjuntamente tienen una presencia (*mayor en el mercado*)... **Y eso lo han entendido** sobre la marcha... Sí. El tema histórico los ha amarrado, pero en el tema turístico **permanecen juntos porque ha sido decisión propia permanecer juntos**.” (Entrevista con la Coord. Gral. de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados, 17 de agosto de 2015. Se agregaron las negritas).

Las anteriores reflexiones, de dos miembros de los PM y de casi todos los entrevistados, expresan la capacidad de reflexión colectiva que alcanzan estas comunidades y que deriva en agencia comunitaria. La acción colectiva de PM no surge de un capital social *bonding*, *bridging* o *linking* pues no bastan los vínculos de afecto, de amistad, de parentesco, o los *brokers* o actores-puentes con redes de información no redundante, o acceso a recursos de redes externas, etc. para llegar a la agencia comunitaria (ver Capítulo 3). En esta tesis de doctorado, no se niega la importancia del capital social en sus tres niveles (ver figuras 1.2. y 1.3), pero este elemento no puede ir aislado de otros como los valores pro-sociales, la gobernanza y la agencia comunitaria (ver figura 1.3. Modelo de la sostenibilidad social).

Detrás de la agencia comunitaria se encuentra un complejo proceso de reflexión individual-colectiva que no equivale al racionalismo característico de la teoría de la elección racional (ver Capítulo 3) donde los sujetos hacen cálculos para optimizar la relación costos/beneficios.

En el caso de las empresas sociales de los PM, donde aparentemente se aplica un razonamiento empresarial, moderno, que da prioridad a la búsqueda de intereses materiales o mercantiles, no se debe olvidar que son ante todo EBC con una naturaleza diferente inclusive a la de otras empresas sociales, como las cooperativas. Expediciones Sierra Norte como empresa social tiene como objetivo final la generación de un *valor social*, por lo tanto, sí se pretende alcanzar un beneficio económico o lucro, pero como un medio para llegar a dicho valor social (ver Capítulo 2). En caso de que alguna de las EBC se desviara de su misión última, para ello está la gobernanza dirigida por la comunidad: para redirigirla hacia el Buen Vivir o bienestar social de la comunidad (ver figura 1.3. Modelo de la sostenibilidad social).

Con mayor o menos grado de conciencia, todos los indígenas que participan en las diferentes EBC de PM (incluida la ecoturística), saben que más allá de la obligación o coacción que representan los U&C, está el bienestar colectivo, el vivir bien tal como ellos lo conciben. Sin gobernanza dirigida por la comunidad, no hay acción colectiva, no hay agencia comunitaria, sólo desorden y así no es posible lograr el bienestar colectivo. La capacidad de agencia comunitaria (lograr acuerdos consensuados para actuar colectivamente) de los Pueblos

Mancomunados quizá se está debilitando, como uno de los coordinadores de los comités ecoturísticos reflexiona:

“Yo vi desencuentros, (*individuos*) totalmente opuestos, opiniones totalmente opuestas de dos grupos o de personas. Pero a final de cuentas había que hacer (*acuerdos*), mediar las cosas o ver cuál era la (*propuesta*) más conveniente para la Mancomunidad. Ahora vamos a las asambleas y “-Si mi comunidad dice que es así, lo haces o me voy”. (Entrevista con coordinador del comité de ecoturismo de La Nevería, 26 de mayo de 2016).

Anteriormente, a pesar de las diferencias de opinión, a pesar de los intereses encontrados (porque ninguna comunidad es totalmente homogénea), se lograba el consenso y la acción colectiva: había agencia comunitaria. Sin embargo, con un individualismo cada vez más acendrado tanto a nivel personal como comunitario, y una mentalidad más occidental, es decir, con la pérdida paulatina del sentido de comunión, la toma de decisiones consensuadas es cada vez más difícil de lograr, y es por tanto, un obstáculo para la acción colectiva. Y donde no hay agencia comunitaria, simplemente la comunidad, está condenada a perderse, como ya se analizó en esta investigación en los casos de Barra de la Cruz y La Ventanilla.

Pese a la tensión que genera un mundo globalizado sobre la gobernanza tradicional basada en usos y costumbres, y sobre los valores pro-sociales de los Pueblos Mancomunados, pese a los desencuentros y conflictos en otras áreas productivas, o en otros niveles de organización (por ejemplo en la estructura política del municipio)¹²⁷, es la empresa de base comunitaria ecoturística Expediciones Sierra Norte la que se ha transformado en el espacio de

¹²⁷ “(Para) nosotros (*la comunidad de Benito Juárez*) nuestro “papá” es Lachatao (*cabecera municipal*). Entonces, ahí llega el ramo 33... todo lo (*del presupuesto*) del gobierno federal llega allá. Entonces, como somos “hijos”, ellos dicen “-Yo como papá: 5 para mi, 5 para ti, 5 para mi, 5 para ti”. Entonces, el municipio quiere absorber la mayor (*parte de los recursos*) porque es “papá”. ¡Así lo han manejado! “-Somos los papás!” Ahora, cuando los hijos le dicen “-Oyes, pero es que no es así”. “-Ah ¿no? Pues estás renegando en contra de tu papá”.... Yvesía dice: “-No pues ¿sabes qué? Yo soy único municipio. Somos tres municipios en el Mancomún: Lachatao, Amatlán y Yvesía. Son 29 mil hectáreas entre los tres municipios. Así que yo agarro mi tercera parte”. Viene Lachatao y pide (*lo mismo*)... ¿Y nosotros, cómo agencia? Nada (*nos dejan sin nada*). Entonces ahí empieza un poquito... (*el conflicto*) “-¿Cómo va a ser posible, pues, si somos ocho?!” (Entrevista con habitante de Benito Juárez, mayo 26, 2016).

regeneración de la comunidad, de la identidad cultural y de la capacidad para la agencia comunitaria.

“... (*Pueblos*) Mancomunados tiene tres o cuatro empresas: una (*es*) Inda-Pura, (*otra la*) forestal...mueblería... Pero lo que más nos va a unir a (*los Pueblos*) Mancomunados es el turismo (...) Eso es lo que más nos va a unir (...) Los Mancomunados (*en cuestiones de la empresa ecoturística*), no nos peleamos. Y sin embargo, en la empresa de agua (*Inda Pura*) ahí hay (*desconfianza*)... “-¿Qué? ¿No están metiendo la mano? ¿Qué no se llevó más este? ¿Qué no esto, qué no lo otro?” (...) Yo lo he visto en los pocos años que he vivido, he visto que en la empresa forestal, hay problemas: que hay que bajar el aserrín, que la madera, que a cómo lo vendiste... Es general, y empiezan los...(conflictos). Y sin embargo en turismo... ¡Todos están de acuerdo! ¿Por qué? Porque hay reuniones entre los pueblos, entre los comités. “-¿Qué vamos a hacer? ¿Qué vamos a ofrecer? ¿Cómo lo vamos a ofrecer? ¿En cuánto lo vamos a ofrecer? ...Y es una manera de cómo vivir (*juntos*) porque está difícil estar ocho gatos y sentirse muy importantes...” (Entrevista con habitante de Benito Juárez, mayo 26, 2016).



Imagen 5.13.

Comunero de Benito Juárez, campesino, prestador de servicios turísticos, padre, esposo y libre pensador

Fuente: Klaus Betz.

https://www.deutschlandfunk.de/wo-die-gemeinschaft-zaehlt-durch-die-bergdoerfer-der.1242.de.html?dram:article_id=350125

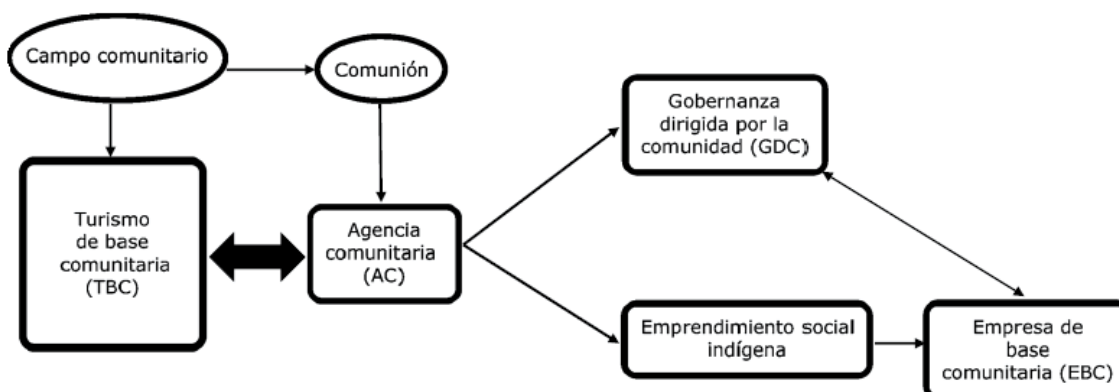
O en otras palabras, la empresa de base comunitaria ecoturística de los PM es el único espacio colectivo que queda donde su gente puede tejer de nuevo, regenerar la comunidad, el capital social, la gobernanza tradicional, los valores pro-sociales y trabajar todos juntos para mantener una vida buena, un Buen Vivir: la comunidad.

El modelo de TBC con lo que ello implica (gobernanza dirigida por la comunidad, emprendimiento social, empresas de base comunitaria, agencia comunitaria), no solo no ha provocado efectos negativos en la gobernanza tradicional basada en los usos y costumbres, sino lo contrario, la ha fortalecido, la ha renovado y la sostiene como el mecanismo de desarrollo local tal como sus habitantes lo conciben desde su propia reflexión colectiva.

5.4. DISCUSIÓN

A partir de la estructura teórico conceptual que se muestra en la figura 3.3. (capítulo tres), y que retomamos en esta sección, se señalan los argumentos centrales a discutir en esta tesis de doctorado.

Estructura teórico conceptual de la tesis doctoral



La investigación toma como marco de referencia a la Teoría del campo social (TCS) para definir las categorías analíticas *campo comunitario*, *comunidad* y

agencia comunitaria. Con base en dicho marco teórico, los resultados analizados indican, en general, que el turismo de base comunitaria (TBC) es un modelo de turismo que puede ser considerado un campo comunitario ya que representa el espacio relacional donde diversos grupos locales (campos sociales) son capaces de llegar a una comunión y -por esta- a la agencia comunitaria, entendida como la “capacidad de la gente local para unirse, actuar y adaptarse a las condiciones cambiantes” (Matarrita-Cascante, Brennan y Luloff, 2010:738). Una primera aseveración de esta investigación es que las comunidades indígenas no son grupos monolíticos sino que contienen en su interior grupos con múltiples y diferenciados intereses, y aun así son capaces de la acción colectiva o agencia comunitaria.

Los tres casos de comunidades indígenas estudiadas aquí indican composiciones sociales heterogéneas donde coexisten grupos con intereses acotados, pero cuyos miembros son capaces de reflexionar sobre su *self* (sus sentimientos de identidad, su adhesión al grupo) y la cultura compartida con los otros, tomar conciencia de la importancia de actuar juntos y superar así dichos intereses acotados para dar lugar a la comunión, y finalmente dirigir su acción personal (agencia) hacia una agencia comunitaria.

A continuación se transcriben algunas expresiones de los entrevistados que denotan una reflexión o razonamiento previo sobre la importancia de los usos y costumbres, el comunalismo y la acción colectiva:

“Hay varios que...que no le tienen tanto amor al pueblo (a la comunidad). Casi la mayoría son los que vienen llegando, los que se casan con alguna mujer de acá o algo. No están acostumbrados (al comunalismo, a los usos y costumbres). No traen ese “patriotismo”. Porque aquí lo que nos lleva a nosotros (a aceptar los cargos) es el patriotismo, (es esto lo) que nos lleva a estar un año, dos años, sirviendo (a la comunidad)... el patriotismo es ¡el amor a tu pueblo! Es que quieras a tu patria, que le tengas amor a tu pueblo... ¡Que des todo por el pueblo! Eso es lo que encierra el patriotismo. Entonces, eso es lo que yo veo aquí con la gente que viene llegando, que no le tiene amor al pueblo y dice: “Pues si hay que vender, yo lo vendo y me voy pa’ otro lado”. Mucha gente que viene deambulando de pueblo en pueblo, y eso les... pues no, nunca le van a tener amor a un pueblo...” (Entrevistas a agente municipal y ex agente municipal de Barra de la Cruz, 18 de junio de 2017).

Como se aprecia, en esta reflexión están presentes ideas como la de identidad comunitaria y amor al terruño, así como el sentimiento de ser parte de un todo con los demás congéneres y con el territorio. Los sentimientos de adhesión son analizados y esto da lugar a la comunión como ha sido explicada por Schmalenbach (capítulo tres). Se hace una clara diferenciación entre *Nosotros* y los *Otros*, por ejemplo, cuando se dice: los otros que llegan a vivir aquí, los otros que andan rodando de pueblo en pueblo no están acostumbrados a vivir en comunalismo (como nosotros), no saben lo que representa la comunidad, no tienen amor por la comunidad (como nosotros), no quieren trabajar o servir para verla feliz (como nosotros). “Pues si te gusta una tierra, la tienes que querer, la tienes que defender, la tienes que cuidar. Porque ahí vas a dejar tus semillas, tu fruto. (Entrevistas a agente municipal y ex agente municipal de Barra de la Cruz, 18 de junio de 2017).

Los usos y costumbres son “algo que se vienen llevando ya de siempre, es algo con lo que trabaja el pueblo (...) Son como las leyes del pueblo, de alguna forma, con las cuales nos regimos o nos educamos como pueblo y las tenemos que respetar y llevar a cabo, año con año... Se hace una asamblea general para tomar acuerdos o decisiones sobre algunas cosas o modificaciones que se tienen que hacer en el pueblo. Los trabajos que se hacen se llevan a cabo a través de tequios. Aquí no se pagan impuestos, entonces, es como una cooperación que se da por cada ciudadano... (Entrevista con habitante de Barra de la Cruz, 18 de junio de 2017).

En este pasaje, una habitante de Barra de la Cruz, mujer joven como de 28 años, quien ha salido del pueblo para vivir y trabajar en el destino turístico internacional Bahías de Huatulco pero que cada fin de semana regresa a la comunidad a visitar a su familia, se expresa una reflexión personal en torno a los usos y costumbres. Su forma particular de responder a qué son los usos y costumbres es comparativa: “son como leyes con las cuales nos regimos”, “son como impuestos” que sirven para el beneficio colectivo. Existe pues una interpretación razonada de la comunalidad, de la gobernanza tradicional que mantiene unida a la comunidad, que busca su bienestar. Los usos y costumbres no son entonces prácticas que se repiten por imitación, ciegamente, y cuya razón de ser o función es algo difuso o incomprensible. Los usos y costumbres, por el contrario, son expresión de comunión y de agencia comunitaria. “Los usos y costumbres se nos

inculcan... Tenemos consciencia de ellos ¡porque creemos en ellos!” (Entrevista con habitante de Barra de la Cruz, 18 de junio de 2017). Es decir, los usos y costumbres se aceptan porque se comprende y acepta su bondad, su importancia y utilidad para preservar a la comunidad.

Pero el proceso reflexivo va más allá de lo personal, se encuentra en el nivel de la comunidad y sorprende que las nuevas generaciones están hablando y señalando por qué es útil y necesario mantener vigentes los usos y costumbres, la comunidad y su capacidad de agencia:

“Hay varios, varias personas con las que de repente (me pongo) a platicar. Los jóvenes... están conscientes y... saben, qué es bueno para nuestro pueblo. ¿Por qué? Porque a lo mejor de esa forma podemos cuidar nuestra playa... Porque... ¡Porque sigue siendo nuestra! Porque si no, no vamos a tener nada. (Sin los usos y costumbres) en un futuro a nosotros nos van a mandar a no sé dónde y... Y mis nietos no van a conocer la playa. Yo quiero que la conozcan. Entonces, tengo que pensar en eso.” (Entrevista con habitante de Barra de la Cruz, 18 de junio de 2017).

También en el caso de las cooperativas enfrentadas en la comunidad de La Ventanilla, al menos una de ellas ha reflexionado en torno a la necesidad de superar diferencias y volver a formar una comunidad unida, con agencia comunitaria:

“Como cooperativa el mejor momento es... es estar unidos. Todos. Porque nosotros (los mozos que luego formaron la Cooperativa Lagarto Real)... (cuando) nos acabábamos de dividir. Nosotros le rogamos a mi cuñado, a mi hermano...que no queríamos dividirnos. En vez de dos (cooperativas, sería mejor) que sea una. Porque ¿qué va a pasar si estamos divididos? Mañana, pasado mañana, nos entra un gobierno, alguna persona...quiere entrar a imponernos (algo), nosotros ¿cómo vamos a pelear, cómo vamos a defendernos si estamos divididos? Hay que unirnos, como hermanos, como familia, como comunidad. Sin pelear.” (Entrevista con socio de la Coop. Lagarto Real, 24 de enero de 2015).

La reflexión sobre la cohesión quebrada, sobre la familia dividida, sobre la vulnerabilidad como comunidad está presente en este extracto de entrevista con uno de los socios de mayor edad en la Cooperativa Lagarto Real. En La Ventanilla, si bien la comunidad y su agencia están debilitadas, existen voces desde una de las dos cooperativas que urgen a una reunificación como comunidad. Fuera de la cooperativa, otros grupos como las mujeres de la

comunidad también reflexionan sobre la importancia de la unión, sobre “la raíz común” que es la cultura, la identidad que se comparte y que enfrenta la amenaza de la occidentalización.

“Si nosotros venimos de una raíz donde hemos venido creciendo y viviendo... (y de la que aprendemos) cómo hacer las cosas, ¿para qué vamos a cambiarla si es una raíz del lugar, de la comunidad? Me gusta, a mí me gusta esto: que todavía no perdamos nosotros la... (identidad), lo que es, pues, la costumbre más que nada. Porque muchos, mucha gente, yo nomás como veo la gente que va al Norte (Estados Unidos)... ¿Cómo llega? Hablando de una forma diferente.” (Entrevista con la representante municipal de La Ventanilla, 23 de junio de 2017).

Estos son algunos ejemplos que confirman la manera en que los habitantes de las comunidades indígenas estudiadas piensan, analizan y justifican sus usos y costumbres, la comunalidad y la agencia comunitaria. Por lo que se sostiene que los usos y costumbres son el resultado de la reflexión o racionalización de los sentimientos de identidad (comunidad) y que ello conduce a la agencia comunitaria.

El segundo argumento que se defiende en esta tesis de doctorado se deriva del anterior: el modelo de TBC es una forma de agencia comunitaria porque funciona como un campo comunitario, contiene y reproduce a la comunidad. En el caso de los Pueblos Mancomunados (PM) es el turismo o mejor dicho su modelo de TBC y su EBC turística lo que ha mantenido unidas a las seis comunidades y lo que ha generado acuerdos consensuados, permitiendo la acción colectiva y un emprendimiento social complejo de segundo nivel. Asimismo, en los PM el TBC hace posible la coexistencia pacífica y equilibrada de grupos con visiones diferentes de cómo gestionar una empresa (ver tabla 5.3.), de comunidades que no tienen interés en integrarse y trabajar en la red regional de empresas ecoturísticas, de grupos que no siempre aceptaban con facilidad las cargas y responsabilidades de los usos y costumbres (mayoritariamente los jóvenes), etcétera. Así, PM es el mejor caso donde el TBC además de ser resultado de la agencia comunitaria, permite regenerar la comunidad y la agencia comunitaria misma.

En Expediciones Sierra Norte “los Mancomunados no nos peleamos (como en las otras EBC de PM)...En turismo ¡todos están de acuerdo! ¿Por qué? Porque hay reuniones entre los pueblos, entre los comités

(de ecoturismo).” (Entrevista con habitante de Benito Juárez, mayo 26, 2016).

Pero también en el caso de la comunidad Chontal de Barra de la Cruz, su modelo de TBC impulsado durante una década (2004-2014), permitió acuerdo y convivencia pacífica entre la empresa comunitaria (EBC), los pequeños negocios de particulares (cabañas, restaurantes, tiendas de abarrotes, taxis) y los campesinos (comuneros). Gracias a su GDC, en la asamblea todos los miembros de estos grupos económicos dejaban de lado sus intereses particulares y buscaban el bien común, el beneficio colectivo.

“- ¿Cómo recibió el pueblo a esa empresa (las Cabañas Pepe)? ¿El pueblo ha apoyado o la ha bloqueado?

-Cuando empezó... Todo bien, todo tranquilo, nadie dijo ¿Por qué hizo esto, porque hizo lo otro?” (Entrevista a socia de Cabañas Pepe, 25 de enero de 2015)

La entrevistada señaló que el dueño del negocio es su hijo y que inicialmente su proyecto de construir cabañas con un capital que ahorró al haber trabajado un tiempo en los Estados Unidos, no tuvo ningún tipo de oposición por parte de la Asamblea comunitaria. De hecho, su hijo había sido designado para cubrir durante un año el cargo de suplente del agente municipal, cargo que él llevó a cabo porque generalmente el agente municipal de ese entonces, estaba casi siempre indispuerto por ser alcohólico. Pero todo cambió a partir del conflicto intracomunitario en 2014 cuando fue atacado y amenazado por el grupo del agente municipal que proyectó dividir en lotes las tierras de la playa y luego los fue vendiendo a precios muy bajos a cambio de apoyo político para manipular la asamblea.

En el caso de La Ventanilla, un incipiente modelo de TBC en los años 90 del siglo pasado permitió conjuntar y coordinar los intereses de varios grupos locales: aquel mayormente preocupado por conservar los recursos naturales del territorio, aquel grupo interesado en hacer de la nueva actividad turística su fuente de ingresos, y aquellos grupos (jóvenes, sobretodo) que deseaban tener un empleo sin tener que emigrar de su comunidad.

En dos de los tres casos, el TBC surgió de la agencia comunitaria pero también funcionó o funciona como campo comunitario en donde se renueva y fortalece

constantemente la agencia comunitaria. En los Pueblos Mancomunados y en Barra de la Cruz los grupos internos aceptan que más allá de sus diferencias, la unión en torno al proyecto turístico colectivo tiene prioridad y es una fuerza aglutinante superior a sus divisiones. En las comunidades indígenas analizadas en este trabajo, el TBC representa un campo comunitario donde se gestan consensos, acuerdos tácitos en torno a proyectos de beneficio colectivo, normativas que se acataban por el convencimiento razonado de sus bondades, responsabilidades sociales que no pueden ser minimizadas o ignoradas. En ese sentido, al funcionar como un campo comunitario, el TBC fortalece constantemente a la agencia comunitaria.

En esta investigación se encontró que la variable que hace posible la agencia comunitaria es la gobernanza. El tercer argumento que se discute en esta tesis de doctorado es que la *gobernanza dirigida por la comunidad* (GDC) es aquello que permite la existencia del TBC en tanto agencia comunitaria. Queda claro que sin GDC no puede haber agencia comunitaria, y por lo tanto no puede existir TBC. Se ha descartado al capital social como eje explicativo de la acción colectiva porque este, por sí solo, no permite explicar la agencia comunitaria o acción colectiva concertada, pues el hecho de que existan redes sociales densas no es suficiente para que los grupos internos se unifiquen en torno a un plan de acción coordinado y estructurado si está faltando un órgano de gobernanza que coordine a la acción colectiva. De hecho, en muchas comunidades indígenas de Oaxaca y de México un fuerte capital social de unión o incluso tipo de puente y vinculante, no conduce en automático a una agencia comunitaria en el sentido que aquí se le da.

Los hallazgos de esta investigación de tesis doctoral permiten responder a la primera pregunta de investigación planteada: En un modelo de TBC ¿qué papel juega la GDC? En un modelo de TBC la GDC juega un papel central en cuanto permite la participación incluyente y empoderada de los miembros de una comunidad con el fin de tener control casi total del turismo local y de las empresas relacionadas con dicha actividad turística (empresas sociales e incluso empresas privadas). En los tres casos de estudio de esta tesis doctoral se confirma que la GDC fue o es un componente axial del modelo de TBC. Se confirma que las comunidades indígenas con TBC gozaron y gozan de

capacidad colectiva para actuar coordinadamente (agencia comunitaria) cuando sus instituciones de GDC llamadas *usos y costumbres* son fuertes y que, al debilitarse estas, se experimentó contracción o desaparición de la agencia comunitaria y del modelo de TBC.

Por ejemplo, ahí donde las asambleas comunitarias generan decisiones consensuadas, donde los diferentes grupos intracomunitarios dejan de lado sus intereses particulares para buscar el bienestar general del pueblo, existe una sólida capacidad de acción colectiva (agencia comunitaria), siendo el TBC una forma de esta.

“-Los miembros de los comités locales, cuando se reúnen en su asamblea (de coordinadores) ¿entre ellos cooperan o ha habido fricciones, desacuerdos fuertes?

-No. La red tiene una buena relación... Como en toda buena familia, sí hay momentos en los que estarán en desacuerdo en algún tema pero han sido bastantes razonables para llegar a un punto de acuerdo en común. En ese sentido, son como muy respetuosos y también el hecho de que algunos tengan más...mayor experiencia que el resto... Tienden a ceder: “el compañero tiene experiencia, que nos explique”. Entonces el esquema de red ha funcionado bien” (Entrevista con Coordinadora Gral. De Expediciones Sierra Norte, 17 de agosto de 2015)

Lo que la entrevistada señala como “el esquema en red” se refiere más bien a la estructura organizativa basada en los usos y costumbres, en la GDC que propicia consenso, gestión horizontal, democrática, de la EBC. Véase cómo en el TBC de los Pueblos Mancomunados la interacción organizacional de quienes tienen cargos en la gestión de la EBC, asumen *una misión superior que es la de servir a la comunidad* gestionando eficientemente la empresa y sus componentes. Los celos, la competencia, los desacuerdos, a pesar de que podrían estar presentes, tienen que dejarse de lado en función de la prioridad de esta misión: es por esto que se acepta la asesoría de quien más sabe o quien más experiencia tiene, se busca respetar a los demás, “ser razonables” en función de la misión superior de la EBC. Por lo tanto, no es tanto el esquema en red sino la GDC dentro de un modelo de TBC lo que ha funcionado bien en el caso de los PM.

Asimismo, cuando el *tequio* y el *sistema de cargos* aún se mantienen como prácticas basadas en el espíritu de servicio a la comunidad, en la voluntad de retribuir con trabajo, tiempo y dedicación a la colectividad, pero más que nada,

cuando son prácticas que suponen un *acto reflexivo de búsqueda del bien común* (o comunión), entonces la GDC es el eje axial del modelo de TBC.

La diferente dinámica y patrón evolutivo que han seguido cada uno de los tres casos estudiados en esta investigación, permite observar cómo la GDC local al sufrir cambios de diversa índole va a afectar directamente al modelo de TBC.¹²⁸

Cuando la GDC se ha mantenido fuerte y dinámica, el TBC se ha beneficiado (Pueblos Mancomunados); cuando la GDC ha sufrido un proceso de debilitamiento, lo mismo ha ocurrido con el TBC (Barra de la Cruz), y finalmente cuando la GDC ha dejado de funcionar como agencia comunitaria (La Ventanilla), el TBC ha desaparecido.

La metodología de la Teoría Fundamentada permitió observar de cerca estos cambios en cada uno de los tres casos estudiados. El método de las comparaciones constantes fue de enorme valor pues lo que —en las primeras observaciones, hechas en 2013— parecía un robusto modelo de TBC/EBC indígena (Barra de la Cruz) comienza a debilitarse en unos pocos meses (2014), justo en el momento en que la GDC local estaba siendo atacada y socavada. Asimismo, el método de las comparaciones contantes permitió mirar con mayor detenimiento el caso de La Ventanilla donde, ya desde el 2013, la GDC estaba prácticamente aniquilada y por ello ya no existían rastros del incipiente modelo de TBC de los años 90 del siglo pasado. Sin embargo, aun cuando ya no existía ni TBC, ni EBC, ni agencia comunitaria en La Ventanilla, fue sorprendente encontrar que las semillas del *comunalismo*, re-trabajadas y reformuladas por los jóvenes de la Cooperativa Lagarto Real, estaban vivas aún y que en el proceso de “muerte de la comunidad” aún no estaba escrita la última palabra.

En el caso de los Pueblos Mancomunados (PM), a pesar del éxito que tienen como una compleja alianza de comunidades que es simultáneamente empresaria y empresa (Peredo y Chrisman, 2006) y de que su GDC local y regional se ha mantenido aparentemente sólida y es el centro de su potente

¹²⁸ En los tres casos, el turismo comienza a arribar a las comunidades indígenas en los años 90 del siglo XX. Pero no es el turismo per se lo que provoca directamente el cambio social, sino el debilitamiento de elementos culturales menos evidentes, menos tangibles, como los valores pro-sociales, el capital social, la identidad, etc. No se trata de adjudicar a la presencia de los turistas en las comunidades un impacto negativo, cuando existe un modelo local de TBC que precisamente contiene dicho impacto negativo. El cambio ha venido desde otros procesos como la globalización, inevitable con o sin turismo, por ejemplo.

agencia comunitaria, se encontró que existen también conflictos y desacuerdos inter-comunitarios.

“- ¿Qué valores ha encontrado usted en las comunidades que tienen proyectos de turismo de naturaleza?

-Como son empresas comunitarias, la búsqueda del bien común. Digo, no dejan de tener sus intereses particulares como en toda sociedad, pero como está vigilada por una asamblea comunitaria es más difícil (que ocurran las conductas individualistas)... El trabajo en equipo, la solidaridad, la honestidad. Ahí sí cuidan mucho el tema de la no corrupción porque ahí sí los castigos son muy severos, (como) la exhibición en el pueblo...” (Entrevista con directora de una Asociación Civil de Oaxaca, nativa de Cuajimoloyas, 17 de agosto de 2015).

En el caso de PM se verifica el papel clave de la GDC que no sirve tanto para crear grupos socialmente uniformes y monolíticos, sino para hacer que trabajen juntos los grupos más heterogéneos y dispares, con intereses confrontados incluso. La diferencia entre grupos no va en menoscabo de la agencia comunitaria local y regional, sino al contrario: los conflictos locales y regionales confirman el papel tan importante de la GDC como espacio de negociación, diálogo y generación de consensos mínimos para salvar una agenda de acción colectiva. En resumen, la GDC que deriva de la agencia comunitaria es condición *sine qua non* en el TBC de PM y de Barra de la Cruz.

La segunda pregunta de investigación de esta tesis doctoral es: En un modelo de TBC ¿cómo se articula la GDC con el emprendimiento social indígena? Los resultados empíricos permiten verificar la hipótesis de trabajo número dos (ver Introducción de esta tesis). Así pues, existe una relación directa entre GDC y emprendimiento social indígena, específicamente con la empresa de base comunitaria (EBC), de tal manera que cuando la GDC se mantuvo fuerte la EBC también se mantuvo fuerte (Pueblos Mancomunados), cuando la GDC se debilitó lo mismo pasó con la EBC (Barra de la Cruz) y cuando la GDC se perdió como tal también la EBC o la posibilidad de una cooperativa comunitaria se perdió también (La Ventanilla).

De los tres casos de estudio, la GDC de los Pueblos Mancomunados (PM) es la que se mantiene con mayor fuerza, y aunque no está exenta de presiones internas y externas (como la occidentalización), parece que tendrá la capacidad no sólo de sostener el modelo de TBC sino también de gestionar eficientemente su EBC por mucho más tiempo.

Esta fuerza y vitalidad de la GDC de los PM, en buena medida originadas por su capacidad de cambio y adaptación, así como por su capacidad para transmitirla a las nuevas generaciones, se refleja en la cuidadosa y eficiente gestión de los seis Comités de Ecoturismo (que no son más que EBC turísticas locales) y de toda la EBC, Expediciones Sierra Norte S.S.S, que posee la red. Para estas seis comunidades que participan en Expediciones Sierra Norte, las EBC turísticas locales y la EBC corporativa (como organización de segundo nivel) se han convertido en los espacios de interacción por excelencia, donde fortalecen y refrendan todos los elementos de la sustentabilidad social y de su estilo de vida llamado comunalidad.

La EBC indígena representa la cultura y la comunalidad, o sea, lo opuesto al modo de vida occidental. Por ello, se cree, se reflexiona en que las empresas privadas, las inversiones privadas en territorio indígena no aseguran la conservación de la cultura y la comunalidad indígenas, sino que las amenazan:

“No queremos inversionistas en los pueblos (porque) los destrozan...No deben de... atraer inversión extranjera o inversión privada a las comunidades ¿Por qué? Porque estas personas, estas empresas (y) organizaciones van a cambiar totalmente la identidad del pueblo... Traen otra visión: para ellos todo es negocio... Su visión es totalmente diferente a la de una comunidad.” (Entrevista con directora de una Asociación Civil de Oaxaca, nativa de Cuajimoloyas, 17 de agosto de 2015).

En la regeneración de la comunidad y sus activos intangibles (identidad, valores pro-sociales, comunión), y no sólo en la búsqueda del beneficio financiero, en eso radica el *éxito* de la EBC turística de los PM: en la generación de valor social, en la preservación de los activos intangibles sociales que hacen que la comunidad indígena se recree y perviva a pesar de las fuerzas asimilativas del capitalismo y la cultura Occidental.

En el caso de la comunidad de Barra de la Cruz, el debilitamiento de la GDC afectó la operación de su EBC turística, y esto propició prácticamente su quiebre económico:

“-El restaurante comunitario ¿cree que sí (tiene) ingresos?

-Ahorita no hay, supuestamente, absolutamente nada. Este presidente (municipal) que sirvió (en 2014)...nada más ha sacado

(dinero) para ellos (para su grupo)...” (Entrevista a socia de Cabañas Pepe, 25 de enero de 2015).

En síntesis, como se aprecia en la tabla 5.4., en esta investigación se estudiaron tres casos de TBC con diferentes patrones de desarrollo y se verificó que su situación actual (2018) guarda relación con los cambios en la GDC y en la EBC.

Tabla 5.4.

Relación GDC y TBC (Comparación de casos estudiados 2018)

	Situación de la GDC	Situación de EBC
Pueblos Mancomunados	Fuerte, estable, con adaptaciones menores	Robusta, creciendo
Barra de la Cruz	Debilitada, en la incertidumbre, en standby	Estancada
La Ventanilla	Los usos y costumbres casi se han abandonado, ya no existe una GDC	Desapareció, no pudo surgir

Fuente: Elaboración propia (2018).

Como ya se analizó en el Capítulo 5 de esta tesis de doctorado, existe una articulación directa entre GDC y EBC turística en los casos de PM y Barra de la Cruz. Ello se verifica cuando la GDC local se vio dañada o afectada y ello se reflejó en la gestión empresarial de la EBC turística, cuya misión última es la generación de valor social, como debe ser la misión de toda empresa social. Esa GDC es lo que le da sentido al término “de base comunitaria” en la categoría EBC y en el modelo mismo de TBC.¹²⁹

El caso de PM ha servido como referencia o “grupo de control” para verificar la relación entre TBC y GDC y compararlo con el comportamiento en los otros dos casos. De manera gráfica se puede apreciar el desarrollo que cada comunidad como sigue: PM es el caso cuyo modelo de TBC empuja hacia arriba, mientras que el modelo de TBC en La Ventanilla ha desaparecido como tal y el de Barra de la Cruz pareciera estar estancado (*standby*) o en espera de que se recomponga y re-fortalezca su debilitada GDC (Ver figura 5.4.).

¹²⁹ Ver definición completa en el Capítulo 1 de esta tesis de doctorado.

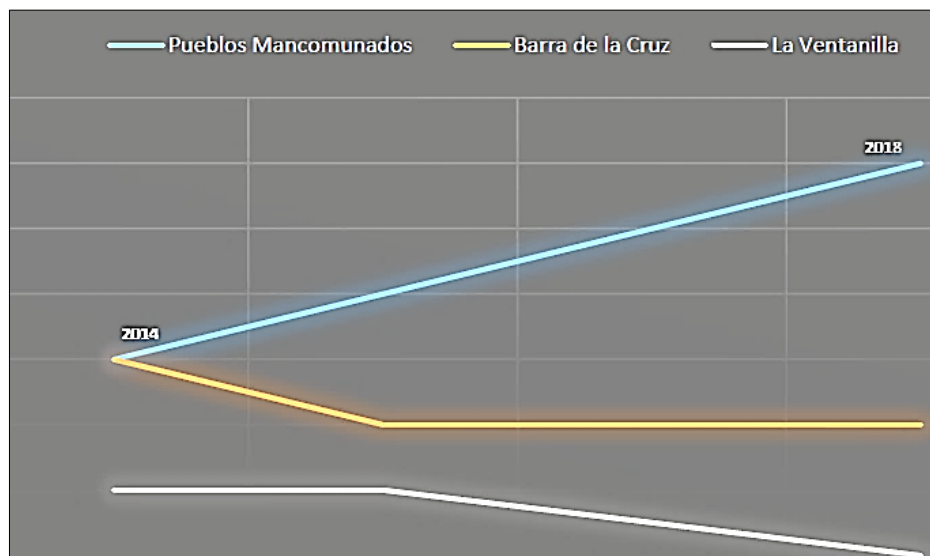


Figura 5.4. Evolución del modelo de TBC / GDC en los casos estudiados. Fuente: Elaboración propia (2018).

Los casos de La Ventanilla y Barra de la Cruz son similares porque ambos presentan conflictos graves a nivel intracomunitario, el primero desde el año 2004 y el segundo a partir de 2014. En ambos casos, los componentes de una GDC basada en los usos y costumbres (asamblea comunitaria, sistema de cargos y tequio) se debilitaron como consecuencia del enfrentamiento -en un caso- entre los miembros de las dos cooperativas locales, y -en el otro- entre el grupo a favor de lotificar terrenos en la playa para su venta y el grupo de los defensores de la tenencia comunal de dichos terrenos por ser área de conservación comunitaria. En ambos casos el enfrentamiento violento entre familiares en primer grado como hermanos, tíos y primos, o vecinos y comuneros, ha dejado graves fisuras en el tejido social local.

En ambos casos, algunos indicadores que demuestran la fractura de la GDC local son: la falta de interés en asistir a las asambleas; omitir convocar a todos los ciudadanos a la asamblea (solo a algunos); dar alguna dádiva o ventaja a cambio de apoyo político en la asamblea; no reconocer a las autoridades electas en asamblea; la imposibilidad de alcanzar un consenso mínimo en temas que afectan a toda la comunidad, entre otros. En el caso de Barra de la Cruz, la Asamblea General de Ciudadanos se ha dividido en dos asambleas; sin

embargo, cada vez es más nutrida aquella que lucha por conservar los usos y costumbres y la tenencia comunal de los terrenos aledaños a la playa, por lo que el proceso de muerte de la GDC no es un capítulo cerrado y existe la posibilidad de recuperarla y con ella mantener a la única EBC turística y el único modelo de TBC en la región Costa de Oaxaca. En el caso de La Ventanilla, lo que queda de “gobierno local” no puede llamarse GDC como aquí se le ha analizado. Al no contar ya con una GDC, la gente de esta pequeña aldea tampoco puede tener la capacidad de agencia comunitaria para impulsar un modelo de TBC. Así pues, en La Ventanilla actualmente (2018) no existe un modelo de TBC, como se ha definido aquí, aunque se haya tenido en las etapas iniciales del turismo en la comunidad.¹³⁰

En el caso de los Chontales de Barra de la Cruz se observó un ataque, este sí, más dirigido a las instituciones mismas de gobernanza tradicional (los *usos y costumbres*), especialmente a la tenencia comunal de las tierras y los recursos, y a la asamblea general de ciudadanos, como ellos mismo le llaman. Aquí, la resistencia de la mayoría de los habitantes de Barra de la Cruz ante el proyecto de venta de fracciones de terrenos en la playa y su lucha por recuperar sus espacios de gobernanza como la asamblea general de ciudadanos, el tequio y el sistema de cargos, entre otros, es la fuerza que sostenía hasta 2018 una debilitada GDC, al modelo de TBC y a la única EBC turística en toda la región Costa de Oaxaca.

Otro argumento que se desprende de la segunda pregunta de investigación es que cuando se menciona la existencia de una EBC turística no es necesario señalar que detrás de ella existe “un contexto de TBC”, pues la EBC turística *sólo puede existir dentro* de un esquema de TBC, el cual supone una GDC o que “la comunidad local tiene un control sustancial de ella, participa en su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se quedan en la comunidad” (WWF, 2001: 2). Los datos del estudio indican que sólo Pueblos Mancomunados y Barra de la Cruz siguen modelos de TBC, el primero con mayor éxito que el segundo, y por lo tanto solo estas dos comunidades de la muestra teórica de la investigación poseen una EBC turísticas. En la Ventanilla,

¹³⁰ Sin embargo, como ya se apuntó líneas arriba, es interesante como “laboratorio social” seguir analizando el caso de una de las cooperativas donde al parecer se están redibujando los factores que pueden dar lugar a una nueva GDC: capital social, valores pro-sociales y agencia comunitaria.

al no contar con un modelo de TBC, no es posible catalogar como EBC a ninguna de las dos cooperativas ecoturísticas locales; en su caso, la denominación correcta podría ser la de “empresas sociales” e incluso como simplemente “cooperativas”, sobre todo en el caso de una de ellas.¹³¹ Sin embargo, en caso de que existiera un modelo de TBC (agencia comunitaria + GDC), las dos cooperativas tendrían que negociar con el pueblo y llegar a acuerdos para compartir parte de sus beneficios económicos y apegarse a las normativas emanadas de su asamblea comunitaria, de tal manera que también sus decisiones corporativas se verían delimitadas por la el interés comunitario y la GDC. Por ello, un modelo de TBC puede ser compatible con otros tipos de empresas sociales que no sean EBC, e incluso con *joint ventures* o empresas privadas. Pero ninguna EBC puede existir si falta el modelo de TBC.

Como argumento final, pero no menos importante, a discutir en esta tesis de doctorado, se ofrecen tres posibles escenarios de TBC. El TBC ha sido definido en esta investigación como una forma de agencia comunitaria (AC) que posibilita la planeación, regulación y supervisión del turismo local/regional a través de una estructura de gobernanza dirigida por la comunidad (GDC), lo que permite una participación incluyente y empoderada de la mayoría de sus miembros. La GDC del TBC hace posible la toma de decisiones en asuntos de planeación, control y gestión de la actividad turística local/regional, así como el reparto equitativo y transparente de los recursos financieros derivados de esa actividad. El TBC genera capacidades colectivas para impulsar el desarrollo sostenible local/regional y el disfrute del bienestar social, entendido este como lo define cada comunidad o grupo social.

En la Tabla 5.5. se ofrecen tres escenarios de TBC: uno donde el modelo es fuerte, otro donde está en proceso de debilitamiento y finalmente un tercero donde ya no existe. A través de cuatro variables es posible señalar las características de cada situación del TBC.

Como se puede apreciar, cada uno de estos escenarios se ha construido a partir de los tres estudios de caso analizados en esta investigación. Así, las características del primer escenario corresponden al desarrollo del modelo de

¹³¹ La CSELV, en su discurso al menos, parece perseguir intereses acotados a sus miembros, mas no en el bienestar de toda la comunidad local y regional. Su rechazo a reunificar esfuerzos con la CLR es una expresión de su escaso interés en crear valor social.

TBC en los Pueblos Mancomunados; las del segundo, a la situación del TBC en la comunidad de Barra de la Cruz y, finalmente, el tercer escenario al caso de La Ventanilla.

Tanto la definición de TBC que se aporta como esta tabla de los escenarios del TBC son los aportes más importantes de la tesis, dado que toda ella se ha enfocado en los principales constructos teóricos que sustentan a la primera como en los casos empíricos que validan la segunda, aunque estas propuestas a la construcción de una naciente teoría del TBC son aproximativas y no definitivas. Están abiertas al diálogo.

Tabla 5.5.

Escenarios del TBC tomando como indicadores la GDC, la EBC, la gestión de recursos y la generación de valor social

Indicadores	TBC fuerte	TBC débil	No existe TBC
Gobernanza dirigida por la comunidad	La mayor parte de los habitantes de la comunidad serán consultados y tomarán parte en las decisiones sobre el turismo local y la(s) EBC(s). Agencia comunitaria, nuevos proyectos. El turismo tiende a ser más sostenible en todas sus dimensiones.	Una parte de los habitantes de la comunidad será consultada y tomará parte en las decisiones sobre el turismo local y la(s) EBC(s). Obstáculos para alcanzar consensos mínimos y avanzar en proyectos relacionados al turismo local. Incertidumbre.	No existe control del turismo local por parte de la mayoría de los habitantes de una "comunidad". El turismo se explota por unos cuantos. El turismo se vuelve desordenado y deja de ser socialmente sostenible. Se ven comprometidas la sostenibilidad económica y ambiental.
Empresas de base comunitaria	Se fortalece la EBC turística. Crecen ventas, sin caer en masificación. Se logra el valor social.	La EBC turística entra en crisis organizacional y financiera; existe el riesgo de cerrarla.	No existe EBC turística. Las empresas sociales trabajan al margen de la comunidad.
Gestión de recursos locales	Se define colectivamente qué recursos naturales y culturales se van a aprovechar y en qué cantidad, como oferta turística. Uso racional. Se respetan territorios y prácticas consideradas sagradas, invendibles (no se etiquetan como producto turístico).	No se puede definir (falta de consenso) qué recursos naturales y culturales se van a aprovechar y en qué cantidad, como oferta turística. Desorden en la gestión de los recursos locales. Posibles afectaciones al patrimonio tangible e intangible de la comunidad. Mayor aculturación relacionada con el turismo.	La comunidad no tiene interés o no puede definir qué recursos naturales y culturales se van a aprovechar y en qué cantidad, como oferta turística. Los privados lo definen. Riesgo de masificación y pérdida de esquema de sostenibilidad. Impactos negativos en la cultura local, en el patrimonio tangible e intangible; en valores y capital social.
Valor social	Se define qué valor social se debe crear de manera prioritaria con el TBC local. Se define localmente qué tipo de desarrollo se pretende alcanzar para la comunidad. Se busca el buen vivir, como lo define cada comunidad.	No se alcanza consenso sobre qué valor social se debe crear de manera prioritaria con el TBC. Surgen nuevas formas de pensar el desarrollo, más convencionales, basadas en la acumulación ilimitada de bienes materiales y económicos.	No existe interés en crear valor social a través del turismo. Se sigue un desarrollo apegado al esquema de acumulación mercantil, donde tiene prioridad la creación de beneficios económicos privados. El bienestar de la comunidad no importa.

Fuente: Elaboración propia (2018)

(EBC) *turísticas*. Y a pesar de que el término “gobernanza” es poco mencionado en la literatura y mucho menos en las entrevistas (y peor aún en el caso del término GDC, que es inexistente), es posible encontrar bien posicionados en esta nube dos términos que se asocian con la gobernanza: participación y asamblea. Cuando se corre el programa para generar otra nube de palabras, pero considerando solamente los recursos de las entrevistas, se obtiene el siguiente resultado (Imagen 5.15):



Imagen No. 5.15. Nube de palabras (frecuencia de palabras) a partir de entrevistas (programa NVivo).
Fuente: Elaboración propia (2019).

Si se le compara con la imagen 5.14. se aprecia que, por un lado, en esta segunda nube (imagen 5.15.) la palabra “comunidad” supera en frecuencia a la palabra “empresa” o “empresas”, y de hecho estas reducen marcadamente su peso en la nube. Ello podría explicarse a partir de que entre los entrevistados

tiene preponderancia en tema de la comunidad por encima del tema de las empresas (en cambio, tomando en cuenta a los estudios o investigaciones, es al revés). En el mismo sentido, la palabra “asamblea” adquiere mayor peso en las entrevistas; no así en el caso de “participación” que incluso reduce su frecuencia. Sin embargo, a pesar de que los entrevistados no emplean la palabra “participación”, la manejan implícitamente cuando hablan de “asamblea” que es el *máximo órgano de participación en la gobernanza tradicional* por usos y costumbres. En tercer lugar, las palabras “asamblea” y “comunidad” que parecen tener el mismo peso por una frecuencia similar, se asocian con las de “cooperativas” y “turismo”, así como con “comité” y “costumbres”, segundo y tercer lugar respectivamente en la jerarquía de frecuencias. Si dejamos de lado las palabras “turismo” y “cooperativas”, que tiene mayor peso porque en una de las comunidades estudiadas se habla de dos cooperativas, es posible entonces encontrar una correlación entre la GDC (asamblea comunitaria) y los *comités* que son la pieza organizacional y de gestión más importante de las EBC turísticas, en los otros dos casos estudiado en esta investigación.

Las categorías que se están proponiendo en esta investigación tales como turismo de base comunitaria, agencia comunitaria, gobernanza dirigida por la comunidad, emprendimiento social o empresa de base comunitaria indígena, por ejemplo, son categorías académicas que definitivamente no forman parte del léxico de estas comunidades entrevistadas, con algunas pocas excepciones como en el caso de la coordinadora general de la EBC de los Pueblos Mancomunados, quien tiene estudios de licenciatura (grado) en turismo. Sin embargo, al consultar la relación entre estas categorías analíticas, aprovechando la codificación de las entrevistas a través del programa NVivo, es posible encontrar un alto grado de integración entre las mismas. Por ejemplo, en la imagen 5.16. se observa una estrecha relación entre los nodos denominados “Emprendimiento comunitario o EBC” y “Agencia comunitaria”.

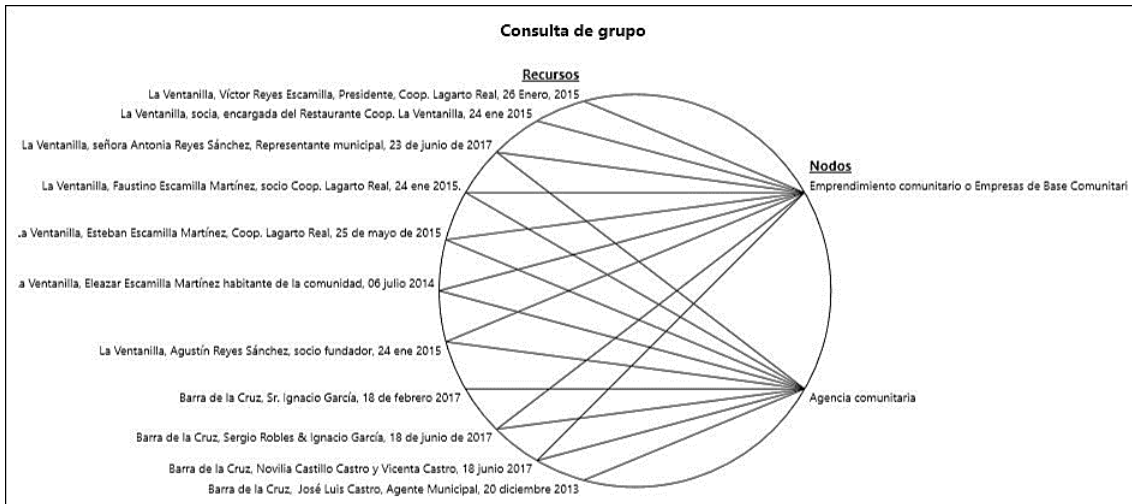


Imagen 5.16. Relación entre los nodos “Emprendimiento comunitario o EBC” y “Agencia comunitaria” en las entrevistas.
 Fuente: Elaboración propia (2019).

Si se agregan los nodos “GDC”, “EBC” y “Agencia comunitaria”, así como otros relacionados o derivados de estos tres (asamblea comunitaria, comunismo, comunión, gestión, acción colectiva), que son los más importantes en la estructura teórica conceptual de esta tesis, es posible observar una densa interconexión o relación entre todos ellos (ver figura 5.17.).

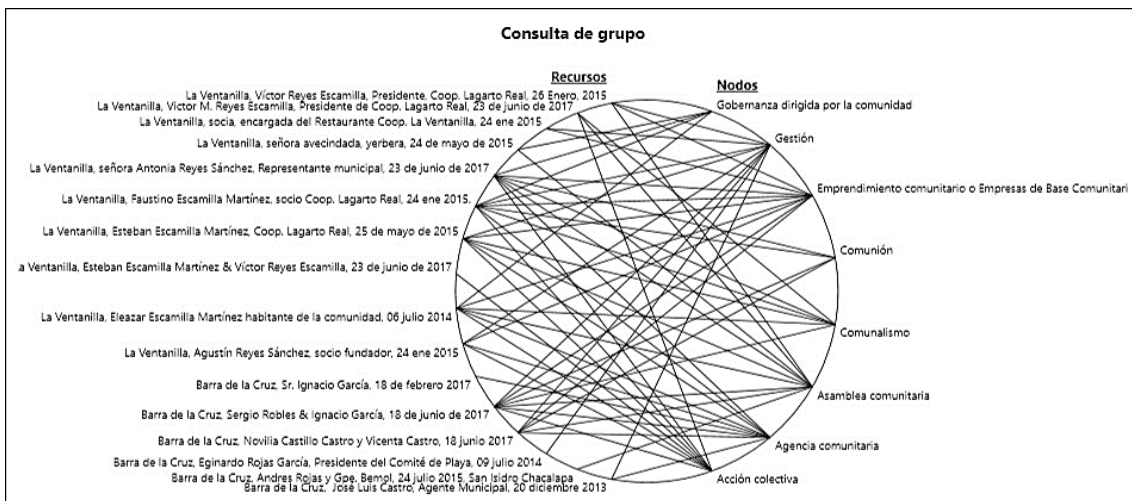


Figura 5.17. Relación entre los nodos más importantes del marco teórico conceptual de la tesis en las entrevistas.
 Fuente: Elaboración propia (2019).

CONCLUSIONES

Las constantes comparaciones entre las categorías centrales de esta investigación y los fenómenos observados en el terreno empírico, la ubicación de las categorías en la realidad, lo cual verifica y fortalece la función heurística de las primeras, resultan en un aporte a la emergente teoría del turismo de base comunitaria (TBC). En primera instancia, dicho aporte consiste en una definición, que más que concluida es una propuesta abierta al debate. En esta investigación se sostiene que turismo de base comunitaria (TBC) es una forma de agencia comunitaria (AC) que posibilita la planeación, la supervisión, la regulación y el control del turismo local/ regional, en general, a través de una estructura de gobernanza dirigida por la comunidad (GDC), lo que implica una participación incluyente y empoderada de la mayoría de los residentes de la comunidad receptora. La GDC del TBC hace posible la toma de decisiones consensuadas en asuntos estratégicos y de gestión empresarial, esto porque es muy probable que el turismo genere las condiciones y oportunidades de un emprendimiento social local y/o regional. Asimismo, a través de la GDC, el TBC hace posible un reparto equitativo y transparente de los recursos financieros derivados de esa actividad empresarial. El TBC es un modelo de control del turismo que puede impulsar o coadyuvar en el desarrollo sostenible local/ regional y el disfrute del bienestar social, entendido este como lo define cada comunidad o grupo social. La idea de que el TBC es una forma de agencia comunitaria (AC) se retoma de los autores seminales Matarrita-Cascante, Brennan y Luloff (2010). Sin embargo, un aporte original de esta tesis de doctorado es la categoría *gobernanza dirigida por la comunidad* (GDC). La GDC es el mecanismo que hace posible la agencia comunitaria, pues además de ser el espacio relacional donde se autogobiernan las comunidades (sean indígenas o no), es decir, donde sus habitantes participan de manera empoderada en la toma de decisiones sobre todos los asuntos que les afectan, también es el espacio donde construyen y reafirman su capacidad para actuar en conjunto siguiendo un plan coordinado y consensuado. De tal manera que, sin GDC no podría existir agencia comunitaria y por lo tanto ningún

proyecto colectivo, sea del ámbito turístico o no, podría avanzar como programa de acción para el beneficio social.

Aplicando al turismo la categoría *gobernanza dirigida por la comunidad* (GDC), en esta investigación se confirma la tesis de que el TBC se compone esencialmente por *una modalidad* de GDC, y como tal, por su naturaleza, se le debe analizar, evaluar y desarrollar desde la dimensión social del desarrollo sostenible. La GDC es necesaria en toda comunidad o sociedad donde existen diversos grupos de interés (*stakeholders*), pues su función no es “hacer que todos piensen igual” o crear consenso en grupos socialmente uniformes y monolíticos (lo cual sería innecesario), sino que su función es crear un consenso mínimo, negociado, que permita llevar adelante una agenda de acción apoyada por todos los actores interesados locales, incluso entre los más dispares. La GDC, en general, convoca al trabajo conjunto, a la acción colectiva, coloca al bienestar de la comunidad por encima de intereses más acotados. Cabe decir que empíricamente no existe *una* GDC, sino muchas, dependiendo de cómo la construye y reconstruye cada comunidad. Por lo que la categoría es contingente. El TBC es un conjunto de *diversas gobernanzas* específicas, concebidas localmente por los propios habitantes de cada comunidad.

Las comunidades indígenas de Oaxaca, estudiadas aquí, no son grupos social o económicamente homogéneos. Creer que son grupos monolíticos donde el consenso surge espontáneamente, sería un error. En su interior existen grupos con intereses específicos. Sin embargo, gracias a su capacidad de agencia comunitaria logran ponerse de acuerdo en aquellos proyectos o programas que son de beneficio colectivo. En estas comunidades cada día se reflexiona, se habla, se discute, se enseña, el valor que tiene la comunidad, sus usos y costumbres, su cosmogonía comunalista. Así, la agencia comunitaria de estos pueblos indígenas es el resultado de una reflexión colectiva en torno a la identidad, el amor a la tierra, los bosques y los demás seres vivos; es una constante reflexión no sólo por parte de sus intelectuales, sino dentro de los hogares, en las familias, entre los amigos. Sin embargo, la racionalidad que da origen a la agencia comunitaria no es de tipo utilitario, no es una ecuación mental de costos/beneficios, sino una mezcla de la agencia individual y la cultura, donde la identidad y el sentido de *Nosotros* se antepone al sentido del *Yo*, donde se

anteponen los intereses compartidos a los intereses más particulares, sin que estos dejen de ser legítimos. Es la comunión lo que hace posible la agencia comunitaria. La racionalidad de la agencia comunitaria se basa en lo que Schmalenbach (1961) llama *comuni3n* y que es similar a la idea de *comunalidad* que los mismos pueblos indígenas de Oaxaca han elaborado.

Por otro lado, en esta investigaci3n se verifica c3mo el modelo de TBC es afectado directamente por los cambios que ocurren en la GDC a lo largo del tiempo y por diferentes motivos. Los casos concretos de TBC estudiados en esta investigaci3n, permiten observar diferentes patrones, rutas o escenarios a partir de los cambios en sus respectivas GDC. As3, cuando la GDC fue dejada de lado como instituci3n de control y gesti3n de la actividad tur3stica, el TBC desapareci3 (aunque podr3a resurgir en el futuro, a partir de que las pr3cticas del comunalismo est3n vivas dentro del espacio de una empresa social). Cuando la GDC se debilit3, lo mismo ocurri3 con el modelo de TBC, y cuando se mantuvo fuerte, el modelo de TBC se desarroll3 y mantuvo dinámico.

En esta investigaci3n de tesis doctoral se analizaron emprendimientos sociales indígenas que derivaron de un modelo de TBC. El segundo objetivo de la investigaci3n es verificar la relaci3n entre GDC y emprendimiento social, espec3ficamente, con la empresa de base comunitaria (EBC). El resultado encontrado a trav3s de los casos de estudio es que existe una clara correlaci3n entre GDC y EBC en un contexto de TBC, es decir, la GDC determina el nivel y calidad de gesti3n de las EBC tur3sticas. La EBC tur3stica, por definici3n, s3lo puede crearse y gestionarse en contextos de TBC. Si en un pueblo o ciudad no se desarrolla un modelo de TBC, o si este desaparece, entonces no es posible denominar como EBC a las empresas sociales tur3sticas que pudieran surgir ah3, pues no existe o ha desaparecido la "base comunitaria", es decir, no existe una GDC que controle al turismo y que gestione a las empresas sociales (sean cooperativas o EBC, o ambas).

El *3xito* del turismo bajo un modelo de TBC o el *3xito* de una EBC tur3stica consiste en ambos casos en alcanzar el valor social que las mismas comunidades establecen como parte de su bienestar social. El valor econ3mico es s3lo un medio para alcanzar el valor social y no representa el objetivo m3s importante en un esquema de TBC. El incremento de beneficios monetarios, la

eficiencia financiera, no es el indicador adecuado para definir el “éxito” de un modelo de TBC o de una EBC. Por el contrario, el fin último del TBC es la regeneración y sostenibilidad de la comunidad misma, con todo lo que ello implica.

Líneas futuras de investigación

Durante los trabajos de esta tesis, nuevos cuestionamientos a la realidad del turismo surgieron. El primero de ellos es si el modelo de TBC puede observarse en contextos no indígenas, no rurales y no tradicionales. Es decir, una línea de investigación futura sería extrapolar el modelo a otro tipo de comunidades o sociedades. La definición de TBC que se aporta en esta tesis doctoral, podrá servir para comparar y analizar contextos socio-culturales, tal vez más orientados a las ciudades o barrios, a organizaciones de mujeres, de jóvenes, donde el TBC podría florecer.

Asimismo, otras líneas de investigación podrían ser el tema de la resiliencia y el tema de la innovación social en las comunidades indígenas con TBC. En esta tesis se encontró que tanto en el caso de la cooperativa Lagarto Real en La Ventanilla, como entre los Chontales de Barra de la Cruz y los seis pueblos zapotecas del Mancomún en la Sierra Norte, la innovación social está presente gracias a nuevas o renovadas prácticas de gobernanza, mismas que siguen siendo opuestas al modelo de la sociedad individualista de Occidente. Para Baker y Mehmood (2015) la innovación social, que es el proceso de inventar, apoyar e implementar novedosas soluciones a las necesidades y los problemas sociales (Baker y Mehmood, 2015:323), es posible gracias a las *nuevas formas de gobernanza*, más incluyentes y colaborativas, más solidarias con mujeres y jóvenes, con el entorno ambiental y con comunidades vecinas, lo que hace posible recrear o recuperar lugares más sustentables para el *Buen Vivir*.

Otra avenida de estudio interesante, es el papel del TBC en los proceso de re-tejido de las redes sociales, del capital social, de los espacios interactivos, y de los valores pro-sociales que permiten recuperar una GDC y la AC locales. Es necesario estudiar cómo las comunidades hacen para recuperar su tejido social, su cohesión, su identidad y sus capacidades de acción colectiva y auto gobierno.

Asimismo, de hace necesario estudiar cómo la presencia de turistas de voluntariado o turistas con causa social, turistas activistas, pueden detonar o apoyar dichos procesos de re-tejido, o re-generación de las comunidades.

Por cierto que el papel de los diversos grupos de turistas que visitan las comunidades con modelos de TBC, aún no se explora. Los valores que estos portan, sus demandas de confort bajo un estilo de vida urbano, occidental; sus modales de respeto y valoración de lo indígena, del *Buen vivir* indígena; el significado que dan a sus viajes a comunidades con TBC, son temas a desarrollar en un futuro.

Asimismo, las formas organizativas empresariales y sus adaptaciones al mercado turístico, aspectos como el marketing comunitario, o la formación de recursos humanos (profesionalización de las nuevas generaciones) que no van en contra de los esquemas comunitarios, todo en el contexto de modelos de TBC, son asuntos que merecen mayor investigación.

Sin pretender agotar las posibles líneas de investigación derivadas de esta tesis de doctorado, una última línea de investigación que deriva de este estudio es el tema de cómo las comunidades elaboran sus propias nociones de bienestar eco-social o lo que se comprende como *Buen vivir*. Y en qué sentido las EBC turísticas están contribuyendo con ese bienestar social como es definido de manera contingente por las comunidades rurales y no rurales con TBC. La reflexión en torno al significado social del turismo en las comunidades receptoras con modelos de TBC así como la reflexión en torno a la inserción del TBC en lo que se conoce como *otras economías* u epistemologías de Sur, constituye otra línea de investigación futura.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2015). El Buen Vivir como alternativa al desarrollo. Algunas reflexiones económicas y no tan económicas. *Política y sociedad*, 52(2), 299-330.
- Adler, P.S. y Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/4062/14cb3da048255c7d4c167d2d64dc2455abc9.pdf>
- Anderson, R.B., Honig, B., y Peredo, A.M. (2006). Communities in the global economy: where social and indigenous entrepreneurship meet. En C. Steyaert y D. Hjorth (Eds.), *Entrepreneurship as social change: a third new movement in entrepreneurship* (p. 56-78). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Apelman, L., Klawitter, R. y Wenzel, S. (2014). *Organizations as functioning social systems: A review of social sustainability in management and organizational research*. (Tesis de Máster, Tecnológico de Blekinge, Karlskrona, Suecia). Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:829593/FULLTEXT01.pdf>
- Aquino, A. (2010). La generación de la “emergencia indígena” y el comunismo oaxaqueño: Genealogía de un proceso de descolonización. *Cuadernos del Sur*, 15(29), 7-21.
- Aquino, S. (2013). Interrogando la costumbre y la legislación indígena: contribuciones y horizontes de la antropología jurídica en Oaxaca. *Nueva Antropología*, 26(78), 87-117. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/na/v26n78/v26n78a5.pdf>
- Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1-22. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82690610.pdf>

- Ávila Foucat, V.S. (2002). Community-based ecotourism management moving towards sustainability, in Ventanilla, Oaxaca, Mexico, *Ocean & Coastal Management*, 45, 511–529. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.484.4634&rep=rep1&type=pdf>
- Ávila-Foucat, V.S., y Rodríguez-Robayo, K.J. (2018). Determinants of livelihood diversification: The case wildlife tourism in four coastal communities in Oaxaca, Mexico. *Tourism Management*, (69), 223-231.
- Azevedo, L. (2003). Sociedades indígenas en la Amazonía y en la ecología. En M. S. Simões (Ed.), *Abajo el señal del Xingú*. Belém (Brasil): UFPA/IFNOPAP.
- Azevedo, L. (2007). *Ecoturismo de pueblos indígenas: Propuestas sostenibles*. La Paz (Bolivia): Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe.
- Babajanian, B.V. (2008). Social capital and community participation in post-Soviet Armenia: implications for policy and practice. *Europe-Asia Studies*, 60(8), 1299-1319.
- Baker, S. y Mehmood, A. (2015). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 20(3), 321-334.
- Barton, A.W. y Leonard, S.J. (2010). Incorporating social justice in tourism planning: racial reconciliation and sustainable community development in the Deep South. *Community Development*, 41(3), 298–322.
- Bartra, A. (2000). Conciertos y desconciertos del desarrollo sustentable: Participación social y gestión en los programas regionales. En C. Toledo y A. Bartra (Eds.), *Del círculo vicioso al círculo virtuoso. Cinco miradas al desarrollo sustentable de las regiones marginadas* (p. 57-116). Ciudad de México: Plaza y Valdés/ PNUD.
- Bebbington J. y Dillard J. (2009). Social sustainability: an organizational-level analysis. En J. Dillard, V. Dujon y M.C. King (Eds.), *Understanding the social dimension of sustainability* (p. 174–198). London: Routledge.
- Beeton, S. (2006). *Community development through tourism*. Collingwood (Australia): Landlinks Press.

- Bellido, L. (2009). *La participación de las mujeres en las Empresas Forestales Comunitarias de la Sierra Norte de Oaxaca, México*. (Tesis de Grado. Universidad de la Sierra Juárez, Oaxaca, México).
Recuperado de http://oa.upm.es/3982/2/PFC_LAURA_BELLIDO_GONZALEZ.pdf
- Berkes, F. y Adhikari, T. (2006). Development and conservation: indigenous businesses and the UNDP Equator Initiative. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(6), 671-690.
- Bessant, K.C. (2012). The interactional community: Emergent fields of collective agency. *Sociological Inquiry*, 82, 628–645.
- Bien, A. y Russillo, A. (Dic. 2006). *Strategies for engaging small entrepreneurial, indigenous-run, and community-based tourist enterprises in best practices and certification of sustainability*. (Reporte final). The International Ecotourism Society. Recuperado de http://www.responsibletravel.org/projects/documents/certification_reports/Barriers_to_certification_for_SMEs_13Jan07.pdf
- Bith, B. (2011). *Community-based ecotourism and empowerment of indigenous people: The case of Yeak Laom community development, Cambodia*. (Tesis de Doctorado, Lincoln University, Nueva Zelanda). Recuperado de http://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/3865/Bith_MTM.pdf?sequence=4
- Birch, K. y Whittam, G. (2008). The third sector and the regional development of social capital. *Regional Studies*, 42(3), 437-450.
- Blackstock, K. (2005). A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), 39-49.
- Blanco, A. y Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, 17(4), 582-589.
- Bloom, G.M. (2008). The social entrepreneurship collaborator (SE LAB): A university incubator for rising generation of social entrepreneurs. En A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (p. 1-35). Oxford: Oxford University Press.
- Bobbio, N. (1985). *Diccionario de Política. Vol. 1*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.

- Borzaga, C. y Sacchetti, S. (2014). The social enterprise as a deliberative nexus: Or why the costs of inclusion can be lower than the costs of exclusion. *ISM-Open Institute for Social Marketing Conference: Broadening the Scope*. 29th September 2014, Milton Keynes, U.K.: The Open University Business School.
- Boschee, J. y McClurg, D. (2003). Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions. Manuscrito inédito. The Caledonia Centre for Social Development. Recuperado de <http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.doc>
- Boström, M. (2012). The problematic social dimension of sustainable development: the case of the Forest Stewardship Council. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(1), 3–15.
- Brennan, M.A. Flint, C.G. y Luloff, A.E. (2009). Bringing together local culture and rural development: Findings from Ireland, Pennsylvania and Alaska. *Sociologia Ruralis*, 49(1), 97-112. Recuperado de https://www.fs.fed.us/pnw/pubs/journals/pnw_2009_brennan001.pdf
- Brennan, M.A. y Luloff, A.E. (2007). Exploring rural community agency differences in Ireland and Pennsylvania. *Journal of Rural Studies*, 23(1), 52-61. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016706000283>
- Brennan, M.A., Barnett, R.V. y Lesmeister, M.K. (2007). Enhancing local capacity and youth involvement in the community development process. *Community Development*, 38(4), 13-27.
- Brennan, M.A., Luloff, A.E. y Finley, J.C. (2005). Building sustainable communities in forested regions. *Society and Natural Resources*, 18(9), 1–11.
- Brenner, L. y Vargas del Río, D. (2010). Gobernabilidad y gobernanza ambiental en México. La experiencia de la Reserva de la Biosfera Sian Ka'an. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 6(2), 115-154. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/polis/v6n2/v6n2a5.pdf>
- Bridger, J.C. Brennan, M.A. y Luloff, A.E. (2010). The interactional approach to community. En Robinson, J. y Green, G. (Eds.). *New perspectives in community development* (pp. 85–100). Ames: Iowa State University Press.
- Brody, A. (Abril 2009). *Género y gobernanza*. (Informe general). Brighton (UK): Institute of Development Studies, University of Sussex. Recuperado de

http://www.bridge.ids.ac.uk/sites/bridge.ids.ac.uk/files/reports/Governance_OR_Spanish.pdf

- Bulkeley, H. (2005). Reconfiguring environmental governance: Towards a politics of scales and networks. *Political Geography*, 24(8), 875-902. Recuperado de <http://dro.dur.ac.uk/1114/1/1114.pdf>
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Butler, R.W. (1999). Sustainable tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7-25.
- Butler, R.W. (1999a). Problems and issues of integrating tourism development. En D.G. Pearce y R.W. Butler (Eds.), *Contemporary Issues in Tourism Development* (p. 65–80). New York: Routledge.
- Cancian, F. (1967). Political and religious organization. En *Handbook of middle American Indians*, 6 (p. 283-298). Austin: Texas University Press.
- Carballo-Sandoval, A. (1999). *Community involvement in sustainable ecotourism: the case of the Mexican Caribbean Area*. Reading (U.K.): University of Reading.
- Carlsen, A. (1999). Autonomía indígena y usos y costumbres: la innovación de la tradición. *Revista Chiapas*, 7, 45-91. Recuperado de <http://indigenas.bioetica.org/not/PDF/Carlsen.pdf>
- Carr, A., Ruhanen, L., y Whitford, M. (2016). Indigenous peoples and tourism: the challenges and opportunities for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(8-9), 1067-1079.
- Carr, C. (2014). Discourse yes, implementation maybe: an immobility and paralysis of sustainable development policy. *European Planning Studies*, 22(9), 1824-1840.
- Cavalcanti, C. (2002). Economic thinking, traditional ecological knowledge and ethnoeconomics. *Current Sociology*, 50(1), 39–55.
- Celis, J. (2008). *Monografía Barra de la Cruz, Santiago Astata, Tehuantepec, Oaxaca*. (Inédito). Barra de la Cruz, Oaxaca: Escuela Secundaria Técnica 187.
- Certo, S.T. y Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- Chan, E. y Lee, G. K.L. (2008). Critical factors for improving social sustainability of urban renewal projects. *Social Indicators Research*, 85(2), 243-256.
- Claude, L., Bridger, J.C. y Luloff, A.E. (2000). Community well-being and local activeness. En P.V. Schaeffer y S. Loveridge (Eds.). (2000). *Small Town and*

- Rural Economic Development: A Case Studies Approach* (p. 39–45). Westport (CT): Praeger Publishers.
- Cohen, A.P. (1985). *The Symbolic construction of the community*. London: Routledge.
- Cole, S. (2012). A political ecology of water equity and tourism: A case study from Bali. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1221-1241. Recuperado de <http://wordpress.reilumatkailu.fi/wp-content/uploads/2012/04/artikkeli41.pdf>
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, (94), S95-S120.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Colombo, J. (2012). Community and community development: conceptual clarifications. En J. Colombo, *Two essays about community engagement*. (Tesis de Máster, HEC de Montreal, Canadá).
Recuperado de <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2012NO30.PDF>
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (junio, 2012). *Sitio RAMSAR “Barra de la Cruz-Playa Grande, Oaxaca”: Directrices para su conservación*. México: CONANP.
- Coraggio, J.L. et al. (2001). *Empleo y economía del trabajo en el Ecuador: Algunas propuestas para superar la crisis*. Quito: ILDIS, Abya Yala.
- Corbin, J.M. y Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21. Recuperado de <http://iranarze.ir/wp-content/uploads/2017/12/8424-English-IranArze.pdf>
- Corbridge, S. (1989). Post-marxism and development studies: Beyond the impasse. *World Development*, 18(5), 623-39.
- Cornell, S. y Kalt, J.P. (1992). Reloading the dice: Improving the chances for economic development on American Indian Reservations. En S. Cornell y J.P. Kalt (Eds.), *What Can Tribes Do? Strategies and Institutions in American Indian Economic Development*. Los Angeles: American Indian Studies Center/ University of California.
- Cowan, C. y Schneider, S. (2008). Estrategias campesinas de reproducción social. El caso de las Tierras Altas Jujeñas, Argentina. *Revista Internacional de Sociología*, 66(50), 163-185. Recuperado de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/viewFile/100/101>

- Cronkleton, P., Bray, D. B., y Medina, G. (2011). Community forest management and the emergence of multi-scale governance institutions: Lessons for REDD+ development from Mexico, Brazil and Bolivia. *Forests*, 2(2), 451-473.
- Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D., y Gekas, G. (2011). Social entrepreneurship: A content analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(1), 99-119. Recuperado de <http://m.www.na-businesspress.com/JSIS/CukierWeb.pdf>
- Dacin, P.A., Dacin, T.M., y Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. Recuperado de http://www.neeley.tcu.edu/uploadedFiles/Academic_Departments/Management/zol003102943p.pdf
- Dana, L.P. y Anderson, R.B. (2007) (Eds). *International handbook of research on indigenous entrepreneurship*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Dangi, T.B. y Jamal, T. (2016). An integrated approach to "sustainable community-based tourism". *Sustainability*, 8(5), 1-32. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/06d2/f55f957d0c786330f827f2279a7d61c750b4.pdf>
- De Gortari, L. (1997). Comunidad como forma de tenencia de la tierra. *Estudios Agrarios*, 8, 99-120. Recuperado de http://www.pa.gob.mx/publica/cd_estudios/Paginas/autores/de%20gortari%20luka%20comunidad%20como%20forma%20de%20tenencia.pdf
- Dees. J. G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Transactional Social Science and Modern Society*, 44(3), 24-31. Recuperado de https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article_Deese_TakingSESeriously_2007.pdf
- Dees, J.G. (2001). The meaning of "social entrepreneurship". Recuperado de <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- Dees, J. G., y Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. En R. Mosher-Williams (Ed.),

- Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field* (pp. 39–66). Washington: Aspen Institute.
- Dees, J. G., Emerson, J., y Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. London: Wiley.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. En M. Nyssens (Ed.), *Social enterprise: At the crossroads of market, public Policies and civil society* (pp. 3-26). London & New York: Routledge.
- Dernoi, L.A. (1988). Alternative or community-based tourism. En L. D' amore y J. Jafari (Eds.), *Tourism: A vital force for peace* (pp. 91-95). Montreal: L. D' amore y Associates.
- Durand, L. (2014). ¿Todos ganan? Neoliberalismo, naturaleza y conservación en México. *Sociológica*, 29(82), 183-223. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v29n82/v29n82a6.pdf>
- Durand, V.M. (2007). Prólogo. En J. Hernández (Ed.), *Ciudadanías diferenciadas en un estado multicultural: Los usos y costumbres en Oaxaca*. Ciudad de México: Siglo XXI, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
- Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista de la CEPAL*, (69), 103-118. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6262/1/S9900089_es.pdf
- Ellis, S. y Sheridan, L.M. (2013). The legacy of war for community-based tourism development: learnings from Cambodia. *Community Development Journal*, 49(1), 129-142.
- Estrada, M. (2000). La vida y el mundo: distinción conceptual entre mundo de vida y vida cotidiana. *Revista Sociológica*, 15(43), 103-151. Recuperado de <http://www.sociologiamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/483/457>
- Falconí, F. y Ponce, J. (2006). *Los emprendimientos populares como alternativa a un desarrollo excluyente*. (Documento de Trabajo 06/304). Recuperado de <http://www.flacso.org.ec/docs/DT06-304.pdf>
- Fernández, M.J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? (Ensayo). *El Periplo Sustentable*, (20), 31-74. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4046114>

- Fernández, M.J. y Martínez, L.A. (2010). Participación de las mujeres en las empresas turísticas privadas y comunitarias de Bahías de Huatulco, México. ¿Hacia un cambio en el rol de género? *Cuadernos de Turismo*, (26), 135-157. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/398/39817020007.pdf>
- Fernández, M.J. y Mendoza, M.M. (Septiembre 2014). Empresas de base comunitaria en México: entre la participación democrática y la gobernanza por usos y costumbres. ¿Modernidad o tradición? En M. Lundsteen, U. Martínez y L. Palomera (Coords.), *Actas del XIII Congreso de Antropología de la FAAEE. Periferias, fronteras y diálogos* (p. 2581-2608). Tarragona, España. Recuperado de <http://llibres.urv.cat/index.php/purv/catalog/view/123/107/253-1>
- Fernández, M.J. y Vaillant, Y. (2010). Capital social e innovación empresarial. El caso del Priorat, Catalunya. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, (227), 49-77. Recuperado de https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/186503/2/pdf_REEAP_r227_49_78.pdf
- Fernández, M.J., Castillejos, B. y Ramírez, J.A. (2012). Empresas sociales ecoturísticas de Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico de la gestión empresarial. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1), 203-224. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n1/v21n1a12.pdf>
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sostenibilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3(12), 621-637. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/111/11112307.pdf>
- Foladori, G. y Pierri, N. (2005). *¿Sostenibilidad?: Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. Ciudad de México: M.A. Porrúa.
- Friedman, V.J. y Desivilya, H. (2010). Integrating social entrepreneurship and conflict engagement for regional development in divided societies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 495-514.
- Fuente, M. y Ramos, F. (2013). El ecoturismo comunitario en la Sierra Juárez-Oaxaca, México: Entre el patrimonio y la mercancía. *Otra Economía. Revista Latinoamericana de Economía Social y Solidaria*, 7(12), 66-79. Recuperado de <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/otra.2013.712.04/1560>

- Galindo, C. (2010). Áreas comunitarias protegidas en Oaxaca. En J. Carabias et al (Eds.) *Patrimonio natural de México. Cien casos de éxito*. Ciudad de México: CONANP, CONABIO, SEMARNAT.
- Garibay, C. (2007). El dilema corporativo del comunalismo forestal. *Desacatos*, (23), 251-274. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/desacatos/n23/n23a12.pdf>
- Gasca, J., López, G., Palomino, B., y Mathus, M. (2010). *La gestión comunitaria de recursos naturales y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gascón, J. (2013). The limitations of community-based tourism as an instrument of development cooperation: the value of the Social Vocation of the Territory concept. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 716-731.
- Giampiccoli, A. y Kalis, J.H. (2012). Community-based tourism and local culture: the case of the amaMpondo. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(1), 173-188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/881/88123053017.pdf>
- Giampiccoli, A. y Saayman, M. (2014). A conceptualization of alternative forms of tourism in relation to community development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 1667-1677. Recuperado de <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/viewFile/5252/5069>
- Gibson-Graham, J. K. (2008). Diverse economies: Performative practices for 'other worlds'. *Progress in Human Geography*, 32(5), 613-632. Recuperado de https://is.muni.cz/el/1423/jaro2015/HEN624/um/Gibson-Graham_2008_Diverse_economies.pdf
- Gibson-Graham, J.K. (2005). Surplus possibilities: Post development and community economies. En Ziai, A. (Ed.), *Exploring post-development: Theory and practice, problems and perspectives* (p. 145-162). London & NY: Routledge. Recuperado de <http://www.antropologias.org/files/downloads/2012/11/Ziai-Exploring-postdevelopment-07.pdf#page=156>
- Gibson-Graham, J.K. (2006). *A post capitalist politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Giovannini, M. (2015). Indigenous community enterprises in Chiapas: A vehicle for buen vivir? *Community Development Journal*, 50(1), 71-87.

- Girola, L. (2011). La cultura de la transgresión. Anomias y cultura del "como si" en la sociedad mexicana. *Estudios Sociológicos*, 29(85), 99-129. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/598/59820809004.pdf>
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical sensitivity. Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley (CA): The Sociology Press.
- Glaser, B.G. y Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative theory*. Chicago: Aldine.
- González, E. y Figueroa, L. (2009). Los valores ambientales en los procesos educativos: realidades y desafíos. REICE: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(2), 95-115. Recuperado de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/661169>
- Granados, D. (2009). *Estudio regional forestal para el fortalecimiento de las unidades de manejo forestal de la Sierra Norte Oaxaca* (Proyecto 41808). Fondo CONAFOR-CONACyT. Recuperado de http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/9/1091ERF_UMAFOR2001.pdf
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. Recuperado de https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the_strength_of_weak_ties_and_exch_w-gans.pdf
- Grootaert, Ch., Narayan, D., Jones, V. N., y Woolcock, M. (2003). *Integrated questionnaire for the measurement of social capital*. Washington: World Bank.
- Guiso, L., Sapienza, P. y Zingales, L. (2007), *Social Capital as Good Culture* (Documento de trabajo 13712). Cambridge: The National Bureau of Economic Research. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/w13712.pdf>
- Hadjimichalis, C. (2013). Luchas urbanas y construcción de redes de solidaridad en Atenas durante la crisis. *Urban*, (6), 79-97. Recuperado de <http://polired.upm.es/index.php/urban/article/view/2055/2102>
- Halstead, L. (Julio 2003). *Making community-based tourism work: An assessment of factors contributing to successful community-owned tourism development in Caprivi, Namibia*. (Documento de trabajo No. 60). Windhoek (Namibia): Ministry of Environment and Tourism. Recuperado de <http://www.the-eis.com/data/RDPs/RDP60.pdf>

- Harvey, N. (2001). Globalization and resistance in post-cold war Mexico: Difference, citizenship and biodiversity conflicts in Chiapas. *Third World Quarterly*, 22(6), 1045-1061.
- Helliwell, J. F. y Putnam, R.D. (2004). The social context of well-being. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, (359), 1435–1446.
- Hernández, J. (2002). Retos y oportunidades en la formación del movimiento indígena en Oaxaca. En V.R. Martínez (Coord.), *Oaxaca: Escenarios del nuevo siglo (Sociedad, economía, política)*. Oaxaca: Secretaría de Asuntos Indígenas/Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
- Hernández, R., Bello, E., Montoya, G., y Estrada, E. (2005). Social adaptation: Ecotourism in the Lacandon Forest. *Annals of Tourism Research*, (32), 610-627.
- Hindle, K. y Lansdowne, M. (2007). Brave spirits on new paths: toward a globally relevant paradigm of indigenous entrepreneurship research. En L.P. Dana y R.B. Anderson (Eds.), *International handbook of research on indigenous entrepreneurship*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Hiwasaki, L. (2006). Community-Based Tourism: A pathway to sustainability for Japan's protected areas. *Society and Natural Resources*, (19), 675–692.
- Hjorth, P. y Bagheri, A. (2006). Navigating towards sustainable development: A system dynamics approach. *Futures*, 38(1), 74-92. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/b071/ef9380416c0fcba32ceb10e8f3292fa8ab87.pdf>
- Hoogendoorn, B. (2011). *Social entrepreneurship in the modern economy: Warm glow, cold feet*. (Tesis de Doctorado, Erasmus University Rotterdam, Holanda). Recuperado de <https://repub.eur.nl/pub/26447/>
- Hopwood, B., Mellor, M. y O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52. Recuperado de <http://www.business.mmu.ac.uk/C4SL/244 ftp.pdf>
- Ishihara, H. y Pascual, U. (2009). Social capital in community level environmental governance. A critique. *Ecological Economics*, (68), 1549-1562.
- Iyer, S., Kitson, M., y Toh, B. (2005). Social capital, economic growth and regional development. *Regional Studies*, 39(8), 1015-1040.
- Jennings, P.D., Greenwood, R., Lounsbury, M.D., y Suddaby, R. (2013). Institutions, entrepreneurs, and communities: A special issue on entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 1-9.

- Jealous, V. (1998). CBST: The Philippine perspective, criteria and goal for each NGO/PO/Community. En C.T. Urquico (Ed.), *Community-based sustainable tourism: A handbook*. Quezon City (Philippines): ASSET.
- Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130-149.
- Jiménez-Ottalengo, R. (2000). El comunitarismo en los pueblos indígenas de México. *Arbor*, 165(652), 747-757. Recuperado de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/viewFile/994/1001>
- Johannisson, B. (2004). Entrepreneurship in Scandinavia: Bridging individualism and collectivism. En G. Corbetta, M. Huse y D. Ravasi (Eds.) *Crossroads of entrepreneurship*. New York: Springer Science.
- Johannisson, B. (1998). *Entrepreneurship as a collective phenomenon*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/c76f/c09d7d46083cfc58a4c2c12226970c6ffa5c.pdf>
- Johnson, S. (2000). *Literature review on social entrepreneurship*. Edmonton: The Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta.
- Joppe, M. (1996). Sustainable community tourism development revisited. *Tourism Management*, 17(7), 475-479.
- Jurowski, C. (2015). Theoretical perspectives on tourism and sustainable community development. En K.S. Bricker y H. Donohoe (Eds.), *Demystifying theories in tourism research* (p. 128-146). Oxfordshire (UK): CABI.
- Kao, R.W., Kao, K.R. y Kao, R.R. (2002). *Entrepreneurism: A philosophy and a sensible alternative for the market economy*. London: Imperial College Press.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). *The Social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, J. y Gartner, W.B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441.
- Kaufman, H.F. (1959). Toward an interactional conception of community. *Social Forces*, 38(1), 8–17.
- Kaufman, H.F. (1985). An action approach to community development. *Research in Rural Sociology and Development*, (2), 53-65.
- Kaufman, H.F. y Wilkinson, K.P. (1967). *Community structure and leadership: An interactional perspective in the study of community* (Research bulletin No. 13). State College: Mississippi State University, Social Science Research Center.

- Kawano, E. (Febrero 2013). *Social solidarity economy: Toward convergence across continental divides*. Recuperado de [http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/\(httpNews\)/F1E9214CF8EA21A8C1257B1E003B4F65?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/(httpNews)/F1E9214CF8EA21A8C1257B1E003B4F65?OpenDocument)
- Keyes, C. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/2787065.pdf>
- Kooiman, J. y Van Vliet, M. (1993). Governance and public management. En K. Eliassen y J. Kooiman (Eds.), *Managing Public Organisations*. Londres: Sage.
- Korsbaek, L. (2009). El comunalismo: cambio de paradigma en la antropología mexicana a raíz de la globalización. *Argumentos*, 22(59), 101-123. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v22n59/v22n59a4.pdf>
- Kousis, M. y Paschou, M. (Noviembre 2014). Theoretical and methodological considerations about alternative forms of resilience in times of crises. En *Living with hard times: How citizens react to economic crisis and their social and political consequences*. (Documento de trabajo No. 1). Universidad de Ginebra, Suiza. Recuperado de http://www.unige.ch/livewhat/wp-content/uploads/2014/02/LIVEWHAT_D1.2.pdf
- Kunze, C. y Becker, S. (2014). Energy democracy in Europe: A survey and outlook. Recuperado de https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/Energy-democracy-in-Europe.pdf
- Kwon, S.W. y Adler, P.S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review*, 39(4), 412–422.
- Larsen, M.M. (2012). *Social entrepreneurship: A single case study of a social entrepreneur in the Danish not-for-profit sector*. (Tesis de Máster, Aarhus University, Dinamarca).
- Laville, J.L. y Nyssens, M. (2001). The social enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach. En C. Borzaga y J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (p. 312-332). London & New York: Routledge.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- Leeuwis, C. y van den Ban, A. (2004). *Communication for rural innovation: Rethinking agricultural extension*. Oxford: Blackwell Publishing.

- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., y Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714.
- Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(3), 46-51.
- Light, P. C. (2009). Social entrepreneurship revisited. *Stanford Social Innovation Review*, 7(3), 21-22.
- Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. En N. Lin, K. Cook y R.S. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research*. New York: Aldine de Gruyter.
- López-Guevara, V.M. (2014). *El capital social en las empresas indígenas de turismo. Su análisis y dinamización en la red expediciones Sierra Norte, México*. (Tesis de Doctorado, Universitat de Girona, España). Recuperado de <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/9986/tvmlg.pdf?sequence=5>
- Luloff, A.E. y Bridger, J.C. (2003). Community agency and local development. En D.L. Brown y L.E. Swanson (Eds.), *Challenges for rural America in the twenty-first century* (p. 203-213). University Park (PA): Pennsylvania State University Press.
- Luloff, A.E. y Swanson, L.E. (1995). Community agency and disaffection: enhancing collective resources. En L. Beaulieu y D. Mulkey (Eds.), *Investing in people: The human capital needs of rural America* (p. 351-372). Boulder (CO): Westview Press.
- Mair, J., y Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/d1bf/0962711517cff15205b1844d6b8d625ca7da.pdf>
- Mansuri, G. y Rao, V. (2004). Community-based and-driven development: A critical review. *The World Bank Research Observer*, 19(1), 1–39. Recuperado de https://cmsdata.iucn.org/downloads/community_based_and_driven_development_a_critical_review_ghazala_mansuri.pdf
- Manuel, M. (2011). *Agentes difusores centrales y grado de difusión de la información en la red social de Agenda 21 Local de Bahías de Huatulco, Oaxaca*. (Tesis de Grado no publicada). Universidad del Mar, México.

- Manyara, G. y Jones, E. (2007). Community-based tourism enterprises development in Kenya: an exploration of their potential as avenues of poverty reduction. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 628-644.
- Martin, R. y Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.
- Martínez-Luna, J. (2002). *Comunalidad y autonomía*. Oaxaca: Culturas Populares, Fundación Comunalidad A.C.
- Matarrita-Cascante, D., Brennan, M.A. y Luloff, A.E. (2010). Community agency and sustainable tourism development: the case of La Fortuna, Costa Rica. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(6), 735-756.
- Mead, G.H. ([1934] 1972). *Espíritu, persona y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Mitchell, R.E. (1998). *Community integration in ecotourism: A comparative study of two communities in Peru*. (Tesis de Máster, University of Guelph, Canadá). Recuperado de <http://lib.icimod.org/record/10234/files/684.pdf>
- Mitchell, R.E. (2006). Environmental governance in Mexico: Two case studies of Oaxaca's community forest sector. *Journal of Latin American Studies*, 38(03), 519-548.
- Mitchell, R.E. (2008). El ejercicio de la democracia en dos comunidades forestales de la Sierra Norte de Oaxaca, México. *Desacatos. Revista de Antropología Social*, (27), 149-168. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/desacatos/n27/n27a8.pdf>
- Montenegro, R. A., y Stephens, C. (2006). Indigenous health in Latin America and the Caribbean. *The Lancet*, 367(9525), 1859-1869.
- Moseley, M. (2003). *Local partnerships for rural development: The European experience*. Wallingford (UK): CABI Publishing.
- Mota, L. y Sandoval, E.A. (2006). El rol del capital social en los procesos de desarrollo local. Límites y alcances en grupos indígenas. *Economía, Sociedad y Territorio*, 5(20), 781-819. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/111/11102005.pdf>
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organization advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Natera, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4), 755-791. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v67n4/v67n4a4.pdf>

- Nelson, F. (2004). *The evolution and impacts of community-based ecotourism in Northern Tanzania*. London: International Institute for Environment and Development. Recuperado de <http://pubs.iied.org/pdfs/9507IIED.pdf?>
- Nicholls, A. (2008). Introduction. En A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (p. 1-35). Oxford: Oxford University Press.
- Novelli, M. y Gebhardt, K. (2007). Community-based tourism in Namibia: 'Reality show' or 'window dressing'? *Current Issues in Tourism*, 10(5), 443-479.
- Organización Internacional del Trabajo (2008). *Memoria del V Encuentro Consultivo Regional de REDTURS. Gobiernos locales, turismo comunitario y sus redes*. Documento de Trabajo No. 12. Ginebra (Suiza): Organización Internacional del Trabajo.
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511-529.
- Onyx, J. y Bullen, P. (2000). Measuring social capital in five communities in NSW. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23-42.
- Orozco-Quintero, A., y Davidson-Hunt, I. (2010). Community-based enterprises and the commons : the case of San Juan Nuevo Parangaricutiro, Mexico. *International Journal of the Commons*, 4(1), 8–35. Recuperado de <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/40636>
- Osses, S., Sánchez, I. e Ibáñez, F.M. (2006). Investigación cualitativa en educación: Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios Pedagógicos*, 32(1), 119- 133. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1735/173514132007.pdf>
- Ostrom, E. (2009). A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems, *Science*, 325(5939), 419-422. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/2e18/913e8a2ea984413f12e00247c617197befac.pdf>
- Palomino, B., Gasca, J., y López, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: Perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*, (30), 6-37. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n30/1870-9036-eps-30-00006.pdf>
- Palomino-Schalscha, M. (2015). Descolonizar la economía: espacios de economías diversas y ontologías mapuche en Alto Biobío, Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, (62), 67-83. Recuperado de

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/rgeong/n62/art05.pdf>

- Paré, L. y Marcelli, H. (2002). Ecoturismo: Mazunte y Ventanilla (Oaxaca); Selva del Marinero (Veracruz). En H. Rosa y S. Kandel (Eds.), *Pago por servicios ambientales y comunidades rurales: contexto, experiencias y lecciones de México* (p. 21-25). San Salvador: Prisma, Fundación Ford.
- Parra, C. (2010). Social sustainability: a competing concept to social innovation? En F. Moulaert *et al* (Eds.) *Can neighborhoods save the city? Community development and social innovation*. London: Routledge.
- Parra, C. y Moulaert, F. (2011). Why sustainability is so fragilely “social”. En S. Oosterlynck *et al* (Eds.) *Strategic spatial projects: Catalysts for change* (p. 163-173). London y New York: Routledge.
- Paxton, P. (1999). Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment. *The American Journal of Sociology*, 105(1), 88-127.
- Pearce, D.G. (1992). Alternative tourism: Concepts, classifications, and questions. En V. Smith y W. Eadington (Eds.), *Tourism alternatives: Potentials and problems in the development of tourism* (p. 15-30). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Peck, J. y Tickell, A. (1992). Local modes of social regulation. *Geoforum*, 23(3), 347–63.
- Peredo, A.M. y Chrisman, J.J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/20159204.pdf>
- Peredo, A.M. y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.1617&rep=rep1&type=pdf>
- Perkins, D.D. y Zimmerman, M.A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 569-579.
- Peterson, R. (1988). Understanding and encouraging entrepreneurship internationally. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 1-7.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Pretty, J. (1995). The many interpretations of participation, *Tourism in Focus*, 16(4), 4–5.

- Pretty, J. y Smith, D. (2004). Social capital in biodiversity conservation and management. *Conservation Biology*, 18(3), 631-638.
- Pretty, J. y Ward, H. (2001). Social capital and the environment. *World Development*, 29(2), 209-227.
- Putnam, R.D. (1993). The prosperous community. Social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Ramallo, M. y Roussos, A. (Julio 2008). Lo cualitativo, un modelo para la comprensión de los métodos de investigación. (Documento de trabajo No. 216). Buenos Aires: Universidad de Belgrano. Recuperado de http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4782/216_ramallo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Rendón, J. J. (2003). *La Comunalidad. Modo de vida en los pueblos indios*. México: CONACULTA.
- Robert, K.W., Parris T.M., y Leiserowitz, A.A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: science and policy for sustainable development*, 47(3), 8-21.
- Robles, S. y Cardoso, R. (Comp.). *Floriberto Díaz: Escrito. Comunalidad, energía viva del pensamiento mixe*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rocharungsat, P. (2005). *Community-based tourism: perspectives and future possibilities*. (Tesis de Doctorado, James Cook University, Australia). Recuperado de: <https://researchonline.jcu.edu.au/1323/3/01front.pdf>
- Rosas-Baños, M. y Correa-Holguín, D.A. (2016). El ecoturismo de Sierra Norte, Oaxaca desde la comunalidad y la economía solidaria. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 13(4), 565-584. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v13n4/1870-5472-asd-13-04-00565.pdf>

- Rubio-Espinosa, M., Herrera-Arenas, O.P., y Pérez-Flores, M.E. (2007). El capital social en comunidades del distrito de Ixtlán: estudio de casos de la Trinidad, Santa Catarina Ixtepeji e Ixtlán de Juárez. *Naturaleza y Desarrollo*, 5(1), 17-26. Recuperado de https://www.ciidiroaxaca.ipn.mx/revista/sites/www.ciidiroaxaca.ipn.mx.revista/files/pdf/vol5num1/capital_social.pdf
- Ruiz, E., Hernández, M., Coca, A., Cantero, P., y del Campo, A. (2008). Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el *community-based tourism* desde la comunidad. *Pasos*, 6(3), 399-418. Recuperado de http://www.pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308_2.pdf?origin=publi
- Ruiz-Ballesteros, E. (2011). Social-ecological resilience and community-based tourism: an approach from Agua Blanca, Ecuador. *Tourism Management*, 32(3), 655-666.
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121-1140.
- Sacchetti, S. y Campbell, C. (2014). Creating space for communities : Social enterprise and the bright side of social capital. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 3(2), 32–48. Recuperado de <http://www.jeodonline.com/sites/jeodonline.com/files/articles/2015/02/24/03sacchettijeod24022015.pdf>
- Sahakian, M.D. y Dunand, C. (2015). The social and solidarity economy towards greater “sustainability”: learning across contexts and cultures, from Geneva to Manila. *Community Development Journal*, 50(3), 403–417.
- Sánchez, J.O. (1996). Problemas en la gestión de bienes comunales: Examen de dos casos en Asturias. En M.N. Chamoux y J. Contreras (Eds.), *La gestión comunal de recursos: economía y poder en las sociedades locales de España y de América Latina* (p. 69-194). Barcelona: Icaria- Institut Català d'Antropologia.
- Sarukhán, J. y Larson, J. (2001). When the commons become less tragic: land tenure, social organization, and fair trade in Mexico. En J. Burger, E. Ostrom, R.B. Norgaard, D. Policansky, y B.D. Goldstein (Eds.) *Protecting the commons: a framework for resource management in the Americas* (p. 45-69), Washington: Island Press.
- Satgar, V. (2014). *The solidarity economy alternative: Emerging theory and practice*. Pietermaritzburg (South Africa): University of KwaZulu-Natal Press.

- Schmalenbach, H. (1961). The sociological category of communion. En T. Parsons, E. Shils, K. D. Naegele y J. R. Pitts (eds.), *Theories of Society: Foundations of Modern Sociological Theory. Vol. I.* (p. 331-347). New York: Free Press of Glencoe, Inc.
- Schmid, H.B. (2016). Communal feelings and implicit self-knowledge. Hermann Schmalenbach on the nature of the social bond. En A. Salice y H. B. Schmid (Eds.). *The phenomenological approach to social reality. History, concepts, problems* (p. 197-217). Springer International Publishing. Recuperado de http://125.234.102.146:8080/dspace/bitstream/DNULIB_52011/8653/1/the_phenomenological_approach_to_social_reality_history_concepts_problems_2016.pdf
- Scott, A. J. (1988). *New industrial spaces: Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe.* London: Pion.
- Seelos, C. y Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246. Recuperado de http://2008.sofimun.org/SOFIMUN2008-CM-UNECOSOC-Topic-A-extra_info-2.pdf
- Selznick, P. (1994). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community.* Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Selznick, P. (2008). *A humanist science: Values and ideals in social inquiry.* Stanford: Stanford University Press.
- Sen, G. (1998). El empoderamiento como un enfoque a la pobreza. En I. Arriagada y C. Torres (eds.), *Género y pobreza. Nuevas dimensiones* (p. 121-139). Santiago de Chile: ISIS Internacional.
- Sierra, M.T. (1997). Esencialismo y autonomía: paradojas de las reivindicaciones indígenas. *Alteridades*, 7(14), 131-143. Recuperado de <http://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/viewFile/517/515>
- Sofield, T.H.B. (2003). *Empowerment for sustainable tourism development.* Oxford: Pergamon, Elsevier Science.
- Somerville, P. y McElwee, G. (2011). Situating community enterprise : A theoretical exploration. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23(5-6), 317–330.

- Spilling, O.R. (1991). Entrepreneurship in a cultural perspective. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 3(1), 33-48.
- Sternberg, R. y Wennekers, S. (2005). Determinants and effects of new business creation using Global Entrepreneurship Monitor data. *Small Business Economics*, 24(3), 193-203.
- Stoll-Kleemann, S., Bender, S., Berghöfer, A., Bertzky, M., Fritz-Vietta, N., Schliep, R., y Thierfelder, B. (Junio 2006). *Linking governance and management perspectives with conservation success in protected areas and biosphere reserves*. (Documento de discusión No. 1). Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.1324&rep=rep1&type=pdf>
- Stone, L. (1989). Cultural crossroads of community participation in development: A case from Nepal. *Human Organization*, 48(3), 206-213.
- Stone, L.S. y Stone, T.M. (2011). Community-based tourism enterprises: Challenges and prospects for community participation; Khama Rhino Sanctuary Trust, Botswana. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 97-114.
- Stonich, S. (1998). The political ecology of tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(1), 25-54.
- Storper, M. y Walker, R. (1989). *The capitalist imperative: Territory, technology, and industrial growth*. Oxford: Blackwell.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A.L. y Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of Qualitative Research*, 17, 273-85.
- Summers, G.F. (1986). Rural community development. *Annual Review of Sociology*, 12, 341-71.
- Swanson, L.E. (2001). Rural policy and direct local participation: Democracy, inclusiveness, collective agency, and locality-based policy. *Rural Sociology*, 66(1), 1-21.
- Tan, W.L., Williams, J., y Tan, T.M. (2005). Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.

- Tavera, A. y Sarti, A.L. (2007). *Ficha Informativa de los Humedales de Ramsar (FIR). Playa de Barra de la Cruz, Oaxaca*. Recuperado de http://www.ramsar.org/ris/key_ris_index.htm
- Theodori, G. (2005). Community and community development in resource based areas: Operational definitions rooted in an interactional perspective. *Society and Natural Resources*, 18(7), 661–669. Recuperado de <http://www.shsu.edu/~glt002/Research%20articles/Theodori%202005.pdf>
- Thompson, J., Alvy, G. y Lees, A. (2002). Social entrepreneurship: A new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.
- Timothy, D. (2002). Tourism and community development issues. En R. Sharpley y D.J. Telfer (Eds.), *Tourism and development: Concepts and issues* (p. 149-164). Clevedon (UK): Channel View Publications.
- Tönnies, F. ([1887]1947). *Comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Losada.
- Tosun, C. (1999). An analysis of contributions of international inbound tourism to the Turkish economy. *Tourism Economics*, 5(3), 217–50.
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21(6), 613-633.
- Tucker, V. (1999). The myth of development: A critique of a Eurocentric discourse. En R. Munck y D. O'Hearn (Eds), *Critical development theory: Contributions to a new paradigm*. London: Zed Books.
- Valencia, G. (1994). La Unidad de Producción Forestal de Pueblos Mancomunados: La constitución de un sujeto social. *Revista Mexicana de Sociología*, 56(2), 133-146. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/4624945.pdf>
- Vallance, S., Perkins, H.C. y Dixon, J.E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42(3), 342-48. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/6a9f/4462d12db4f2161058e8ac77099646fd9285.pdf>
- Van Breugel, L. (2013). *Community-based tourism: local participation and perceived impacts. A comparative study between two communities in Thailand*. (Tesis de Máster). Radboud University Nijmegen, Países Bajos.
- Van de Ven, A.H., Sapienza, H.J. y Villanueva, J. (2007). Entrepreneurial pursuits of self-and collective interests. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 353-370.
- Van der Platt, M. y Barrett, G. (2006). Building community capacity in governance and decision making. *Community Development Journal*, 41(1), 25–36.

- Vanhulst, J., y Beling, A. E. (2014). Buen vivir: Emergent discourse within or beyond sustainable development? *Ecological Economics*, 101, 54-63.
- Vargas, D. y Brenner, L. (2013). Ecoturismo comunitario y conservación ambiental: la experiencia de La Ventanilla, Oaxaca, México. *Estudios Sociales*, 21(41), 31-63. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v21n41/v21n41a2.pdf>
- Varley, T. (2003). Populism, the Europeanised State and collective action in rural Ireland. En M. Blanc (Ed.), *Innovations, Institutions and Rural Change* (p. 127–168). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Veltmeyer, H. (2015). *Des outils pour le changement. Une approche critique en études du développement*. Ottawa: Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Wall, G. (1997). Sustainable tourism: Unsustainable development. En S. Wahab y J.J. Pigram (Eds.), *Tourism Development and Growth* (p. 33–49). New York: Routledge.
- Weber, M. ([1922] 1992). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Welsch, H. P. y Kuhns, B. A. (2002). *Community-Based Enterprises: Propositions and Cases*, Chicago: DePaul University. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/801c/069e6e39d37aa295c174f92a5e910eac7d1a.pdf>
- Wilkinson, K.P. (1970). The community as a social field. *Social Forces*, 48(3):311–322.
- Wilkinson, K.P. (1986). In search of the community in the changing countryside. *Rural Sociology*, 51(1), 1-17.
- Wilkinson, K.P. (1991). *The community in rural America*. Westport (USA): Greenwood Press.
- Woolcock, M. (2002). Social capital in theory and practice: where do we stand?. En J. Isham et al. (Eds.), *Social Capital and Economic Development. Well-being in Developing Countries* (p. 18-39). Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- WWF International (2001). *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*. Ledbury (UK): The Tourism Company. Recuperado de http://awsassets.panda.org/downloads/directrices_para_el_ecoturismo_comunitario_wf.pdf
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., y Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

Zambrano, A., Bustamante, G. y García, M. (2009), Trayectorias organizacionales y empoderamiento comunitario: Un análisis de interfaz en dos localidades de la región de la Araucanía. *Psykhé*, 18(2), 65-78. Recuperado de

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/psykhe/v18n2/art05.pdf>

Zapata, M.J., Hall, C.M., Lindo, P. y Vanderschaeghe, M. (2011). Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua. *Current Issues in Tourism*, 14(8), 725-749.