



**El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del Estado  
de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 30

Enero / Junio 2016

---

**Artículo**

**Título:**

El turismo comunitario  
en la Sierra Norte de Oaxaca:  
perspectiva desde las  
instituciones y la gobernanza  
en territorios indígenas

**Autor:**

Bertha Palomino Villavicencio  
José Gasca Zamora  
Gustavo López Pardo

**Fecha Recepción:**

21/Abril/2015

**Fecha Reenvío:**

09/Octubre/2015

**Fecha Aceptación:**

09/Noviembre/2015

**Páginas:**

06 - 37

## EL TURISMO COMUNITARIO

en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las  
instituciones y la gobernanza en territorios indígenas

### **Resumen**

El turismo comunitario representa una opción para el desarrollo económico y social de las zonas rurales de México habitadas por pueblos indígenas. Se trata de emprendimientos productivos que tienen una participación activa de las comunidades en la gestión y los beneficios se distribuyen esencialmente en su contexto local. El presente trabajo se propone explicar los principios del uso y gestión de bienes comunes a partir de la práctica del turismo comunitario. Para ello se identifican los casos registrados en el contexto nacional y se enfatiza en la Sierra Norte de Oaxaca, ámbito donde se ubican experiencias que aportan referentes para la comprensión y desempeño de instituciones comunitarias y formas de gobernanza del patrimonio natural y cultural en este segmento.

### **Palabras clave:**

*Turismo comunitario, turismo alternativo, instituciones comunitarias,  
gobernanza comunitaria.*



# COMMUNITY TOURISM

Community tourism in Mexico: a perspective from the institutions and governance in indigenous territories

## ***Abstract***

Community tourism is an option for economic and social development in Mexico for rural areas inhabited by indigenous people. It is productive undertakings with active involvement of communities in the management and distribution of the benefits occur in their local context. This paper aims to explain the principles of use and management of common property from the practice of community tourism. In order to identify the cases registered in the national context, is emphasized in the Sierra Norte of Oaxaca, where are located references for understanding and performance of community institutions and forms of governance of natural and cultural assets in this segment.

## ***Key words:***

Community tourism, nature tourism, community institutions, community governance

## **El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Bi-Annual Publication

Number: 30

January / June 2016

---

## **Article**

### **Title:**

Community tourism  
Community tourism in Mexico:  
a perspective from the  
institutions and governance in  
indigenous territories

### **Author:**

Bertha Palomino Villavicencio  
José Gasca Zamora  
Gustavo López Pardo

### **Receipt:**

April/21/2015

### **Forward:**

October/09/2015

### **Acceptance:**

November/09/2015

### **Pages:**

06 - 37

## De los AUTORES

### **Bertha Palomino Villavicencio**

**Instituto Politécnico Nacional**  
Profesora-Investigadora, Escuela Superior  
de Comercio y administración,  
Plantel Tepepan  
[berthapal13@gmail.com](mailto:berthapal13@gmail.com)

### **José Gasca Zamora**

**Universidad Nacional  
Autónoma de México**  
Investigador,  
Instituto de Investigaciones Económicas  
[jgasca@unam.mx](mailto:jgasca@unam.mx)

### **Gustavo López Pardo**

**Universidad Nacional  
Autónoma de México**  
Investigador,  
Instituto de Investigaciones Económicas  
[lpardo@unam.mx](mailto:lpardo@unam.mx)

## **Introducción**

El turismo es una actividad anclada a los territorios debido a los valores ambientales, el entorno paisajístico y el patrimonio cultural que estos proveen para llevar a cabo distintas actividades relacionadas al ocio, el descanso y la recreación. A diferencia de la modalidad de turismo de masas que ha mercantilizado extensos territorios, desplazado a poblaciones y transformado los espacios de vida y de trabajo de las mismas, el turismo comunitario representa una alternativa para el desarrollo económico y social de las zonas rurales donde convergen el territorio, los actores sociales y el medio ambiente como elementos fundamentales de la actividad y la participación activa de las comunidades anfitrionas.

El turismo comunitario plantea un uso diferente del territorio y sus recursos, tanto por quienes proporcionan el servicio, como por parte de los usuarios, pues implica prácticas de valoración ambiental *in situ*, el reconocimiento del patrimonio cultural de las comunidades y su interacción con las mismas. En este sentido, se trata de un turismo relativamente más consciente e integrado y con posibilidades de generar beneficios económicos y sociales principalmente en el nivel local.

En México, el turismo comunitario ha proliferado en contextos de poblaciones indígenas con regímenes de tenencia social de la tierra. Se trata de comunidades que dentro de distintas formas de aprovechamiento colectivo de sus recursos naturales, han generado emprendimientos manejados por los propios actores y contribuyen, junto a otras actividades, a su reproducción social y económica (Fernández, 2011; Guerrero, 2010; Ortiz, 2009; Palomino, 2008).



Actualmente se tienen identificados en nuestro país alrededor de un millar de casos en donde se desarrolla alguna forma de turismo, cuya gestión <sup>1</sup>recae en los actores de la comunidad principalmente bajo las modalidades del turismo alternativo (TA), unos derivados de iniciativas propias de las comunidades, otros acompañados por ONG y varios impulsados por las estrategias federales de diversificación productiva, conservación ecológica y combate a la pobreza. Si bien, los casos de turismo comunitario son de reciente constitución y con distintos alcances, se identifican algunos principios de organización que inciden en su origen, funcionamiento y desempeño, entre ellos se encuentran: a) el régimen de tenencia social de la tierra, que determina lógicas de uso y usufructo colectivo del territorio y sus recursos; b) su ubicación en áreas de alto valor ambiental, con la posibilidad de generar prácticas de conservación; c) los sistemas de gobernanza e instituciones comunitarias, permitiendo establecer un marco de arreglos sociales para regular la praxis colectiva alrededor de ésta y otras actividades; c) la organización de emprendimientos, que posibilita desplegar capacidades organizativas y de gestión productiva de la actividad.

Aunque las experiencias de turismo comunitario registradas en escala nacional suelen ser heterogéneas, su grado de consolidación ha dependido en parte de la capacidad de estructurar y fortalecer sus instituciones comunitarias y sistemas de gobernanza, pues resultan elementos clave en la regulación del manejo de bienes comunes vinculados a esta actividad y el desarrollo de emprendimientos con mejor desempeño en su gestión y estabilidad a lo largo del tiempo.

El presente trabajo tiene como propósito central explicar la lógica que rige los principios de uso y gestión de bienes comunes a partir de la práctica del turismo comunitario en México.

---

1 Se refiere al ejercicio de acciones y mecanismos de coordinación de los actores tendientes a promover ciertos procesos. En el caso que se analiza se hace referencia principalmente a procesos de gestión de empresas comunitarias donde se establecen determinados mecanismos para dirigir, ordenar y administrar los emprendimientos productivos turísticos bajo principios de acción colectiva.



## Metodología

Se tomó como base analítica el enfoque de Elinor Ostrom sobre la Acción Colectiva y los sistemas institucionales que regulan el acceso y manejo a los recursos comunes. El proceso de investigación incluyó una etapa de revisión de la bibliografía sobre los enfoques teóricos y analíticos propuestos, la construcción de un inventario sobre las empresas indígenas de turismo alternativo que, a partir de una serie de variables e indicadores, diera cuenta de los aspectos de la organización empresarial, las características de los productos turísticos ofertados, las particularidades de los actores sociales protagonistas, sus alianzas y sus vínculos comerciales, los apoyos recibidos y sus prácticas ambientales. Una vez que se identificaron casos y modalidades registradas a nivel nacional, se decidió profundizar en el caso específico de la Sierra Norte de Oaxaca, contexto regional donde se ubican algunas experiencias representativas que al haber subsistido por dos décadas, son referentes en la comprensión de instituciones comunitarias.

El trabajo de campo en las comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca, consistió en la observación directa, el levantamiento de cédulas de los proyectos comunitarios y entrevistas semiestructuradas a los responsables comunitarios del proyecto turístico en ocho empresas. La información recopilada mediante las entrevistas provino de los siguientes informantes de calidad de cada una de las empresas: directivos, administrador, coordinador del comité de turismo, autoridad comunal y en algunos casos autoridad municipal; además de levantamiento de una guía de observación para obtener información de las características y las formas de gestión comunitaria del emprendimiento. Los instrumentos aplicados estuvieron dirigidos a identificar la estructura de la empresa y cada una de las etapas del proceso administrativo, así como la relación con la comunidad y su desempeño ambiental. Lo anterior se combinó con investigación participativa de los investigadores al ser simultáneamente usuarios de los servicios que prestan estas empresas. El análisis de la información recabada se llevó a cabo a partir de codificar datos a fin de identificar unidades de análisis y categorías que permitiesen explicar conceptos, significados, patrones y correlaciones, adicionalmente se elaboró una matriz FODA a partir de los datos obtenidos.



El trabajo se divide en tres apartados: en el primero, se plantean los antecedentes y características del turismo comunitario; en el segundo, se identifica y caracteriza el alcance que ha tenido el turismo comunitario a nivel nacional, por medio del inventario de experiencias de turismo alternativo ubicadas predominantemente en zonas indígenas, y en el último, se analizan los elementos clave del turismo comunitario a partir de un conjunto de ocho emprendimientos ubicados en la región de la Sierra Norte de Oaxaca que han ganado un posicionamiento importante dentro de este segmento. Desde estos casos específicos se discute la importancia y desempeño que tiene actualmente el desarrollo de instituciones comunitarias y sistemas de gobernanza vinculadas a esta modalidad de turismo.

### **Antecedentes del turismo comunitario**

Es relativamente reciente y se remonta a la década de los ochenta del siglo XX. Surge en países de menor desarrollo de América Latina, África y Asia, en contextos rurales habitados por comunidades campesinas y pueblos originarios (Azevedo, 2007; Cañada, 2012). Su surgimiento se relaciona con varios aspectos: en primer lugar, la mayoría de las comunidades rurales han registrado un deterioro de su calidad de vida debido a la crisis del sector agropecuario y las limitaciones que presentan las políticas públicas para atender e impulsar adecuadamente la difícil situación por la que transitan, por lo cual se hizo evidente la necesidad de explorar actividades alternativas a las convencionales en aras de identificar nichos para complementar el ingreso y empleo de la población rural.

En segundo, los territorios propiedad de comunidades campesinas e indígenas, albergan importantes recursos forestales, mineros, energéticos y agrícolas que se han visto inmersos en una creciente mercantilización debido a los proyectos de inversión desplegados por el Estado y empresas privadas nacionales y transnacionales, lo que ha generado modelos extractivos, procesos de despojo, desplazamientos involuntarios de población y profundos impactos ambientales y ecológicos. Esto incluye los proyectos de turismo a gran escala comandado por grandes cadenas hoteleras y empresas inmobiliarias que han generado transformaciones adversas en los espacios donde se logran implantar, como se ha documentado en trabajos de Quintero (2004) y Hall (2009).



En reacción a la modalidad del turismo convencional de masas surgieron segmentos de consumidores que al tiempo de cuestionar los efectos desfavorables generados por este sector, impulsaron nuevas formas de valoración ambiental y cultural, lo que conllevó a una concepción de una actividad más cercana a los principios del desarrollo sustentable, en tanto implicó una mayor conciencia ambiental de los usuarios y anfitriones, una mayor derrama de beneficios económicos y sociales internos, así como el cuidado de los entornos naturales a lo largo del tiempo.

Hacia finales del siglo XX se empezó a hablar de una nueva modalidad de la actividad turística, el llamado turismo alternativo que se caracterizaba por tener a la naturaleza como destino y porque implicaba una actitud más activa del turista y una creciente preocupación por el bienestar de las poblaciones locales. El turismo alternativo surgió como resultado de los cambios en los valores y hábitos de vida ocurridos en las poblaciones de los países desarrollados,<sup>2</sup> la creciente preocupación ambiental y la crisis del modelo convencional de turismo (sol y playa). En esos años se desarrollaron e incrementaron nuevas actividades turísticas participativas y especializadas (el ecoturismo, el turismo rural, el turismo de aventura)<sup>3</sup> que expresaron la revaloración de la naturaleza, la cultura rural y una utilización diferente del tiempo libre. Aunque todas tenían en común la naturaleza como destino, algunas sólo representaron un mero cambio en el destino turístico, pero otras (particularmente el ecoturismo) constituyeron una modificación de la propia práctica social al modificar el papel turístico y las instituciones encargadas de reproducir la práctica turística (López y Palomino, 1998).

---

2 Cambios motivados por las transformaciones en la estructura social ocurridas durante el último cuarto del siglo XX. El envejecimiento de la población, el incremento del trabajo remunerado femenino, el aumento de adultos solteros, de parejas sin hijos y de la postergación de la paternidad, así como la reducción en el tamaño de las familias y la tendencia conformar familias monoparentales (OMT 1990), junto con la pérdida de las certidumbres en relación con los efectos de largo plazo de todo acto humano, la resignificación del individualismo, la recuperación social del ocio y de lo lúdico, la vuelta a lo natural sobre lo artificial, así como la revaloración de lo efímero sobre lo duradero y una mayor aceptación del riesgo (Leff, 1994), citados en López y Palomino, 2008.

3 En esta modalidad se incluyeron tres grandes segmentos, cada uno compuesto por diversas actividades: ecoturismo: se refiere a los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma. Turismo de aventura: son los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza con diversas actividades agrupadas de acuerdo al espacio natural en que se desarrollan y Turismo rural: viajes que tienen como fin realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma. El propósito es experimentar el encuentro con las diferentes formas de vivir de las comunidades que habitan en un ambiente rural y además sensibilizar sobre el respeto y valor de su identidad cultural (Sector, 2012).



En este contexto se configuraron distintas vertientes de turismo alternativo con lógicas y propósitos similares articulados desde la perspectiva socioambiental como el ecoturismo y el turismo sustentable, o bien orientadas desde la valoración del patrimonio cultural material e inmaterial vía el turismo rural y el turismo cultural.<sup>4</sup> Sin embargo, y como lo señalan Castro y Fonseca (2015), aunque se reconoce la diversidad conceptual en lo referente al turismo alternativo, es claro que las características de sus prácticas incluyen como parte fundamental el uso de los recursos naturales y culturales en forma responsable. Asimismo, las poblaciones locales deben desempeñar un papel preponderante en la planeación, organización e instrumentación de acciones de las prácticas de este nuevo tipo de turismo particularmente en las zona rurales, es decir, esto sugiere una forma de hacer turismo cuyos beneficios sean mejor distribuidos en la sociedad (Castro y Fonseca; 2015:189).

En este marco surge el turismo comunitario referido principalmente a una actividad sustentada en emprendimientos productivos donde la propiedad y gestión de los recursos patrimoniales se llevan a cabo por la comunidad, con arreglo a prácticas de participación social colectiva y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes (Maldonado, 2005).

Desde la perspectiva de los usuarios, el turismo comunitario fomenta valores de conservación de la naturaleza y el medio ambiente al tiempo que promueve la integración sociocultural con la comunidad local mientras que, desde la perspectiva de la comunidad anfitriona, los actores tienen un control importante en su desarrollo y manejo; adquieren mayor conciencia sobre la conservación y una proporción sustancial de los beneficios se quedan en la propia comunidad. En este sentido representa una actividad desde la cual es posible endogeneizar y distribuir de mejor manera los recursos generados en su escala local.

---

4 Turismo cultural se define como “aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico” (Cestur, 2002). Para profundizar en el concepto y en la relación turismo y cultura consultar Barreto, 2007.





El desarrollo de emprendimientos turísticos en comunidades indígenas arranca en México desde hace casi tres décadas, producto de la combinación de una serie de factores entre los que destacan: primero, el que la actividad turística se convirtiera en política gubernamental, al considerar su pertinencia como factor de desarrollo, fomentado su diversificación más allá del turismo de sol y playa, mediante otras modalidades turísticas, entre las que destacan las del turismo alternativo.<sup>5</sup> Segundo, la existencia de un amplio inventario de recursos naturales presentes en los territorios indígenas que aunados a sus bienes culturales constituyen un importante atractivo para las nuevas actividades comprendidas en este segmento turístico. Tercero, porque grandes cantidades de recursos de los programas gubernamentales<sup>6</sup> de atención a la pobreza, a los grupos vulnerables y a la conservación de los recursos naturales, fluyeron hacia comunidades y pueblos indígenas para conformar proyectos susceptibles de convertir la creciente demanda de estos nuevos destinos en beneficios para ellos. Cuarto, debido a que diversos grupos, organizaciones y comunidades indígenas identificaron en la actividad turística una oportunidad de recuperar el uso y usufructo de sus territorios concesionados a paraestatales y particulares para aprovechamientos forestales o decretados como áreas naturales protegidas (ANP) lo cual, eventualmente, representó un instrumento para fortalecer su empoderamiento local y la posibilidad de consolidar el capital social comunitario.

5 Aunque desde 2004 la Sectur estableció como concepto de turismo alternativo “los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales” (Sectur, 2004, 22), ya para 2005 la propia Secretaría lo sustituyó por el de turismo de naturaleza, envolviendo las mismas actividades que consideraban la anterior definición: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. A partir de ese año, las dependencias gubernamentales asumieron esta definición operacional y la incorporaron a sus programas institucionales. De acuerdo con Castro y Fonseca (2015), al equiparar los conceptos (turismo alternativo y de naturaleza) se reforzó una visión de carácter instrumental, que si bien permitió manejar las diferentes actividades turísticas y lograr su inclusión en una segmentación, introdujo una enorme confusión conceptual, pues algunas de éstas no se realizan en ámbitos naturales ni requieren recursos naturales sino lo fundamental es lo social en espacios sociales (Castro y Fonseca, 2015: 189).

6 Sólo en el periodo 2006-2012, 42 programas gubernamentales canalizaron más de 3 181 millones de pesos al desarrollo de esta actividad. La principal población objetivo de los mismos son los pueblos y comunidades indígenas. Véase “Lineamientos para la asignación de recursos gubernamentales para el desarrollo del turismo de naturaleza en comunidades y pueblos indígenas”, López Gustavo y Bertha Palomino. Informe técnico de la investigación Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso; Fondo sectorial Sectur-Conacyt Clave 148201, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 2014



## Expresiones del turismo comunitario en México

Como resultado de la acción gubernamental o por las iniciativas comunitarias autogestionadas, actualmente existen 998 empresas<sup>7</sup> con participación indígena dedicadas a ofrecer servicios y actividades turísticas en algunos de los segmentos que conforman el turismo alternativo en México, asentadas en 729 localidades de 27 entidades federativas y que involucran a 414 municipios que representan 16.82% de los 2 461 que da cuenta el catastro municipal nacional.

Si bien, las empresas de turismo indígenas (ETI) se ubican en municipios con cierto grado de marginación, en correspondencia a la lógica de combate a la pobreza de los programas gubernamentales de apoyo a la población indígena, es revelador que 61% de éstas se ubiquen en municipios catalogados de medio, bajo y muy bajo grado de marginación, pues ello supondría que tendrían mejores

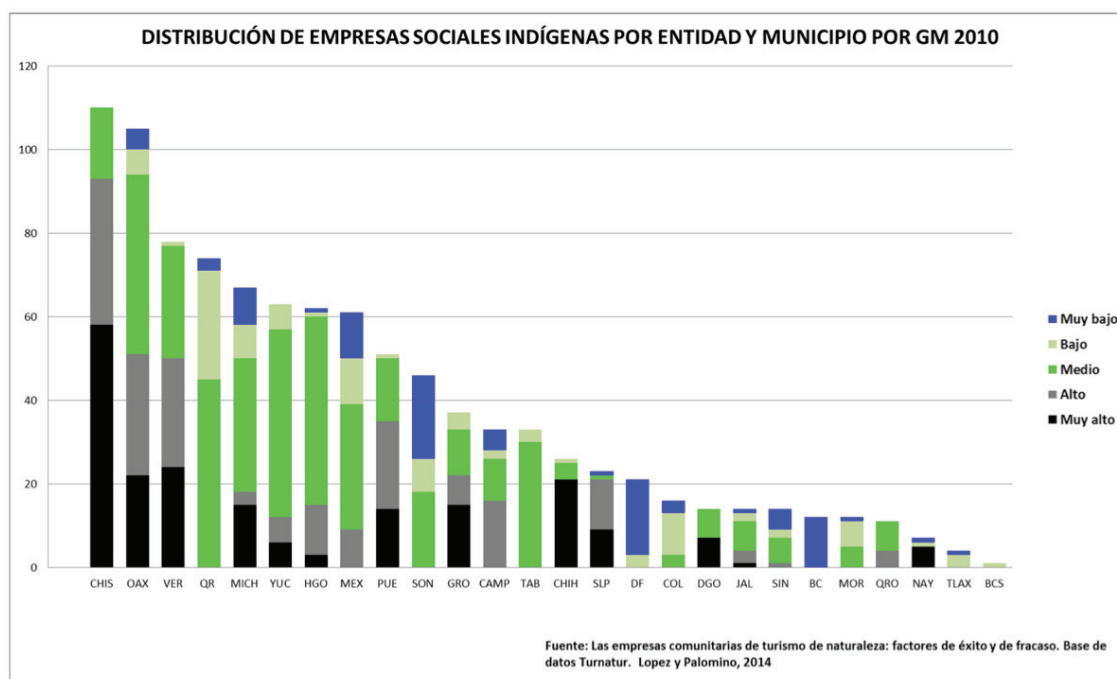
---

7 Base de Datos TurNatur del proyecto de investigación Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso. La base permitió un inventario de empresas que recogió la diversidad de formas de gestión empresarial existentes y conocer la situación que guardan en tanto organizaciones económico-sociales a partir de una serie de variables e indicadores que reflejan los aspectos sustantivos de la empresa. Los registros de la base de datos abarcaron los siguientes aspectos de la organización empresarial: figura legal, tipo de propietarios, ubicación, atractivos turísticos, servicios y actividades que ofertan, afluencia turística y características de sus visitantes; redes y circuitos turísticos en los que participan, certificaciones con que cuentan, medidas ambientales que instrumentan, registro de utilización de internet y redes sociales, así como apoyos provenientes de programas gubernamentales y privados. Los indicadores que se construyeron fueron resultado de la adaptación de las propuestas revisadas en la literatura especializada, particularmente sobre los factores críticos de éxito empresarial. Con el objetivo de evaluar el potencial de las empresas ecoturísticas administradas por grupos indígenas, se construyó una ponderación de 11 factores con los que debían contar como requisitos necesarios para su desenvolvimiento apropiado en el mercado: aplicación de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento; definición del producto turístico (atractivos, actividades, servicios e instalaciones) y mecanismos de comercialización (precios y tarifas, paquetes estructurados, ruta o circuitos); vías de acceso; existencia de certificaciones institucionales de manejo ambiental o de calidad; apoyos económicos o en especie recibidos de las instituciones gubernamentales, privadas o sociales. Para ello se realizó un análisis longitudinal retrospectivo del periodo 2006 al 2012 y se utilizaron las técnicas de investigación documental recurriendo a diversas fuentes de información: documentales, registros de beneficiarios de los programas gubernamentales federales, páginas web gubernamentales, de organizaciones no gubernamentales y empresariales, así como los informes proporcionados por el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI). Finalmente, se realizó un tratamiento estadístico descriptivo y se elaboraron los cuadros y gráficas que se presentan.



condiciones para desarrollar las actividades de turismo, al contar con factores externos relativamente mejores como comunicaciones, accesibilidad, infraestructura social y de servicios, entre otros, según lo establecido en los lineamientos de la propia Secretaría de Turismo. Sin embargo, en los estados de Chiapas, Oaxaca y Veracruz se concentran casi la tercera parte del total de las empresas turísticas manejadas por indígenas, la mayoría de ellas se ubican en municipios catalogados de alto y muy alto grado de marginación con condiciones adversas para el desarrollo de la actividad (véase figura 1).

Figura 1



El hecho de que en Chiapas y Oaxaca se ubiquen precisamente las ETI con mayor presencia en el mercado nacional es de gran relevancia porque la mayoría de ellas son comunitarias: en Chiapas encontramos los centros ecoturísticos Escudo Jaguar, Ara Macao-Las Guacamayas, Cascada de Misol Ha, Nueva Alianza, Las Nubes-Causas Verdes, Nahá y los campamentos Yatoch Barum, Top



Che, y en Oaxaca está Ecoturixtlán, el centro de Ecoturismo Comunitario Capulalpam, La Nevería Latzi Belli, Ecoturismo Benito Juárez, Ecoturismo Yaa-Cuetzi, Llano Grande, Santa Catarina Lachatao, La Ventanilla y el Santuario de las Tortugas Escobilla en Oaxaca. Los grupos indígenas que desde hace tres lustros impulsan estas actividades han enfrentado y remontado dificultades internas y externas adversas, superando los obstáculos que el mercado presenta a las mipymes que en un amplio número no logran sobrevivir tres años de competencia.

La mayoría de las ETI han recibido recursos públicos preferentemente para la construcción de la infraestructura<sup>8</sup> y en menor medida para la capacitación de los grupos que brindan estos servicios y actividades en el ámbito rural. Este modelo de intervención gubernamental ignoró por muchos años que las comunidades y pueblos indígenas requerían, para su inserción favorable en el mercado turístico, de una reconversión productiva para poder competir con las empresas privadas por los nuevos nichos de turistas, al mismo tiempo que encontraban la manera de conciliar las necesidades del mercado con las formas tradicionales de organización social que determinan el uso de los recursos colectivos.<sup>9</sup> En estos últimos años, alrededor de 200 experiencias han logrado tener un mejor posicionamiento en el mercado y corresponden aquellas que han fortalecido su organización comunitaria por medio de la conformación de marcos institucionales y sistemas de gobernanza que han reforzado tanto el capital social como su desempeño mediante mecanismos de regulación de su patrimonio colectivos y la propia gestión de los emprendimientos productivos.

Aunque la propiedad comunitaria sujeta y subordina el desarrollo de la empresa a los objetivos de la comunidad, a su estructura y a su manera específica de toma de decisiones, esta situación no les impide su funcionamiento y organización empresarial para conformarse en sociedades civiles o mercantiles, o bien asociarse con terceros de manera temporal para su mejor aprovechamiento.

---

8 De \$1 396 892472 pesos que, de acuerdo con nuestra base de datos, recibieron las empresas indígenas en el periodo de 2000 a 2012, 90% fue para infraestructura, 3.15% para equipamiento, 2.38% para capacitación y 1.30% para difusión y promoción. Base de Datos TurNatur, *Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso*, Gustavo López y Bertha Palomino, Fondo sectorial Sectur-Conacyt, Clave 148201, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 2014.

9 De acuerdo con la investigación *Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso*, 75% de las empresas indígenas son propiedad comunitaria y 24% de propiedad ejidal.



Es por ello, que los emprendimientos turísticos comunitario con participación indígena asumen distintas figuras jurídicas<sup>10</sup> para brindar la prestación de los servicios y de las actividades de TA, aunque se basan, principalmente en aquellas vinculadas a la producción rural y agropecuaria y al sistema ejidal y comunitario en lo referente al trabajo colectivo. Así, la mitad de los emprendimientos registrados tienen modalidades de organización formalmente empresariales que responden a la necesidad planteada por los programas gubernamentales para el otorgamiento de recursos económicos y desarrollan estructuras parecidas a empresas convencionales agropecuarias y de servicio. En tanto, otro 46% de las experiencias indígenas están establecidas como grupos de trabajo y comités bajo la conducción directa de los comisariados de bienes comunales y ejidales. Sin duda, esto constituye un rasgo importante a resaltar, pues los grupos de trabajo y los comités son formas de organización primarias que corresponden a las exigencias que las comunidades plantean a sus miembros a fin de que desarrollen actividades de beneficio colectivo con formas de trabajo voluntaria y/o con remuneraciones parciales.

Estas formas de organización reflejan el proceso por el cual la actividad turística empieza a ser considerada como una más de la comunidad o del ejido y que la ausencia de una estructura gerencial no impide el ordenamiento y división del trabajo adecuados a la actividad turística, sobre todo cuando las comunidades tienen experiencias previas de empresas dedicadas al manejo de actividades forestales o agropecuarias.

Actualmente, los emprendimientos ofertan actividades y servicios propios del TA combinando sus distintas opciones (ecoturismo, turismo de aventura y rural), aunque las actividades predominantes son aquellas relacionadas con el ecoturismo (véase la figura 2) en correspondencia a la cercanía de muchas de las iniciativas con las ANP y territorios de riqueza biológica y alto valor ambiental. Pero también aquellas en las que se puede utilizar los recursos comunitarios inmediatos sin tener que efectuar inversiones en infraestructura o capacitación. Así, por ejemplo, la caminata y la observación de los paisajes y componentes naturales son las principales actividades ecoturísticas ofertadas por las ETI y se realizan recuperando los senderos, brechas, caminos de herradura, que en gran parte del campo y las comunidades rurales existen; y desde donde se efectúa la contemplación del entorno

---

10 Así las ETI asumen figuras que van desde sociedades de producción rural (SPR), sociedades cooperativas (SC), sociedades de solidaridad social (SSS), asociaciones civiles (AC), sociedades de riesgo limitado (SRL) hasta uniones, redes y cadenas productivas.

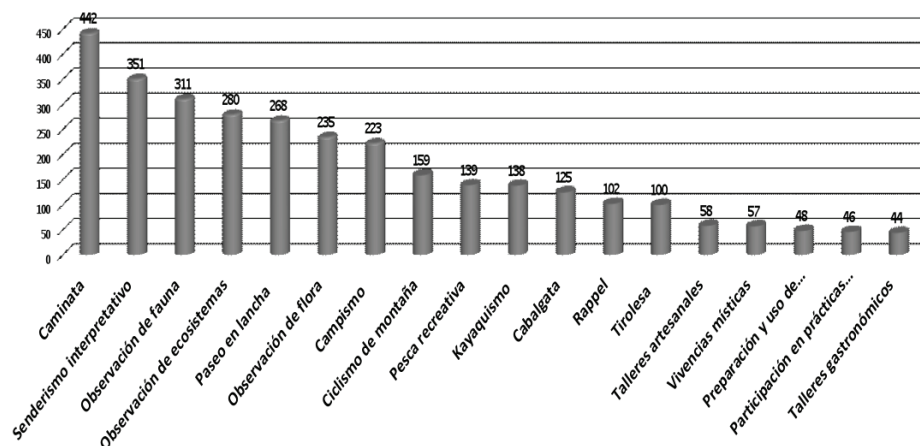


natural aderezada con el conocimiento de la población local, cuyos integrantes fungen como guías locales que condensan los conocimientos sobre la flora, fauna, lugares de interés y aspectos de la historia local. Mientras los paseos en lancha, tercera actividad ecoturística, son realizados por las sociedades cooperativas pesqueras y de transporte fluvial ya presentes en los municipios costeros o localidades de núcleos agrarios aledañas a presas de temporal, lagunas, esteros y manglares y que encontraron en el ecoturismo una complementariedad a sus actividades tradicionales.

En cuanto al turismo de aventura, las actividades más destacadas son: los paseos en bicicleta, la pesca recreativa y la cabalgata. Como en el caso anterior, las ETI echan mano de los recursos usados en otros procesos productivos como los caballos y las lanchas. En el caso de la pesca recreativa que requiere una infraestructura y equipo especializado, se recupera la infraestructura construida por programas gubernamentales agropecuarios destinados al fomento de la producción acuícola como complemento a la dotación alimenticia de las comunidades rurales. Respecto al ciclismo de montaña, regularmente se desarrolla en circuitos diseñados al interior de las locaciones, por veredas rurales o transectos intercomunitarios y como esta actividad fue de las primeras en ser impulsadas en el TA, facilita que muchos programas gubernamentales la apoyen con la dotación del equipo correspondiente.

Figura 2

Principales actividades que ofertan las empresas comunitarias de turismo naturaleza



Fuente: López y Palomino (2014). *Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso*, Base de datos Turnatur.



El turismo rural se encuentra vinculado fundamentalmente con las actividades artesanales, las vivencias místicas y a la recolección de especies vegetales silvestres (frutos, semillas y hongos) de consumo humano y con fines ornamentales en espacios naturales. Son en estas actividades, relacionadas con el conocimiento tradicional (médico o gastronómico), en donde mejor se expresa la activación del patrimonio cultural intangible por el turismo.<sup>11</sup>

Las empresas indígenas proporcionan servicios en línea con el tipo de actividad turística ofertada, éstos pueden ser básicos como alojamiento y alimentación<sup>12</sup> o complementarios (que aportan carácter y calidad, es decir, valor añadido y, por tanto, diferenciación). Contrario a lo esperado, una de las grandes ausencias que presentan la mayoría de las ETI y que es básica para un mercado preocupado por los asuntos ambientales, es un manejo ambiental que garantice un uso sustentable de sus recursos naturales, pues sólo 198 empresas instrumentan ecotecnias, 182 ejecutan programas de conservación de las especies de flora y fauna, 142 tienen manejo de residuos sólidos y 62 de aguas residuales.

Hoy en día, la calidad es una condición necesaria para alcanzar el éxito en los mercados turísticos (Álvarez *et al.*, 2013: 12). La certificación de la calidad, tanto de los servicios y productos que la empresa oferta como de su organización, equipamiento e instalaciones, es un medio también de anunciar la diferenciación entre las empresas. Por tanto, las certificaciones con las que cuenta una empresa reflejan, por una parte, un adecuado funcionamiento en algún proceso específico (calidad en el servicio, limpieza e higiene en alimentos, buenas prácticas ambientales) y, por otra, constituyen un referente adicional para los turistas, sobre todo los especializados. No obstante, la importancia de estas certificaciones en el terreno de las ETI, aún falta mucho por hacer pues sólo 15% de ellas

---

11 Un ejemplo de esto es la tradición culinaria de Michoacán que fue reconocida por la UNESCO en el 2010 como Patrimonio Cultural Intangible de la Humanidad.

12 Su esquema va desde zonas para acampado, cabañas rústicas, albergues de media y alta montaña, hostales rurales, hasta hoteles con servicios básicos como agua, luz y alimentación y servicios complementarios como estacionamiento, televisión por cable e Internet. Con respecto a la alimentación también se distinguen distintas modalidades como los comedores comunitarios o cocinas rurales basados en la cultura gastronómica local hasta los paradores turísticos ubicados en carreteras primarias y que aprovechan aspectos del paisaje natural como producto complementario a los servicios de alimentación.



cuenta, por ejemplo, con el distintivo “M” que hace alusión al mejoramiento de los sistemas de gestión, desarrollo humano y sistemas de información y únicamente 37 lograron la calificación para obtener la certificación en la MNX133 que aplica a las actividades e instalaciones que se dedican al ecoturismo.

De acuerdo con nuestra investigación, otra de las características importantes de las empresas turísticas es el uso de tecnologías de la información<sup>13</sup> como medios para promocionar sus atractivos, actividades y servicios, así como canal de comercialización y cierre de ventas. De acuerdo con la Base de Datos TurNatur, si bien 359 ETI tienen presencia en las páginas promocionales turísticas y 234 en portales digitales de instituciones gubernamentales federales, estatales e incluso municipales, sólo 190 empresas utilizan páginas o dominios propios, en tanto que 204 emplean las redes sociales como Facebook y You Tube como canal de comunicación comercial.

El conjunto de elementos expuestos conforman algunas de las características que tienen las empresas de turismo indígenas y reflejan su posibilidad y capacidad para abrirse camino en el segmento turístico altamente competido y dominado por el capital privado. La existencia de empresas comunitarias indígenas en ámbitos regionales como la Sierra Juárez de Oaxaca es un ejemplo de apropiación de sus bosques, agua y sus recursos turísticos y refleja una forma de empoderamiento y de contribución al desarrollo económico y social comunitario, que demuestra el significado estratégico que puede tener el turismo comunitario como parte de un proceso más amplio de empoderamiento social (Ruiz, 2002).

---

13 Bajo el contexto de la globalización favorecida por las TICs, la presencia en Internet constituye una de las mejores maneras de hacer llegar a los posibles consumidores la oferta turística. Esta aseveración se fortalece cuando se trata de las empresas de TA, ya que sus viajeros tienden a ser más independientes y activos en la planeación de su viaje dándole mayor valor a una página de Internet que sea funcional para sus necesidades. Por lo tanto, las empresas que cuentan con algún tipo de página web propia reflejan un grado de madurez y planeación en su producto turístico representando una ventaja frente a otras opciones, proyectando una imagen de consolidación y seriedad en la empresa.





## **Instituciones y gobernanza del patrimonio natural: elementos clave del turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca**

Si bien, las distintas modalidades de turismo alternativo en contextos indígenas han sido impulsadas por gobiernos nacionales y estatales, organismos para la cooperación internacional o incluso por organizaciones no gubernamentales; también hay casos desde las propias iniciativas de las comunidades como las de la Sierra Norte de Oaxaca.

En esta región se han desarrollado proyectos de turismo que podemos catalogar como comunitario desde mediados de la década de los ochenta que operan sobre sistemas de tenencia de la tierra colectivos bajo la modalidad de bienes comunales y que se articulan a los sistemas de usos y costumbres para generar un marco fundamental de la organización comunitaria socio-productiva. Sin embargo, estos principios de organización en relación con el uso del territorio y sus recursos por sí mismos, podrían no tener efecto sobre el desarrollo de actividades y emprendimientos productivos comunitarios. En este sentido, una de las claves del turismo comunitario y otras actividades como la silvicultura comunitaria que antecede a la primera, fue la posibilidad de establecer acuerdos, códigos y reglas a fin de constituir instituciones formales que además de que regularan el acceso, uso y usufructo de los recursos del territorio mediante sus propios estatutos, crearon espacios para coordinar los procesos de gestión por medio de emprendimientos en distintos segmentos productivos.

La gestión de recursos naturales y turísticos, la distribución de diversos papeles y beneficios, así como las capacidades de gestión, tienen como eje de referencia los arreglos institucionales. Las instituciones resultan elementos transversales porque generan un marco que regula hábitos, rutinas y prácticas del conjunto social. Para el caso de poblaciones, cuyos intereses se articulan alrededor del uso de recursos comunes, es ampliamente reconocido el trabajo que Ostrom (2011) desarrolló y que ha permitido explicar los factores que generan viabilidad y estabilidad a los grupos sociales que tienen acceso a recursos compartidos.

En su clásico trabajo sobre *El gobierno de los bienes comunes* (Ostrom, 2011), considera que las comunidades son sujetos potencialmente capaces de diseñar acuerdos y definir reglas para el uso



de recursos comunes y asumirlas con la intención de hacer viable el uso sostenido y la permanencia de esos recursos en el largo plazo. La clave de ello son los acuerdos vinculantes, pues representan los elementos para desarrollar estrategias de cooperación mediante formas o arreglos institucionales autorregulados en los cuales las comunidades han instituido prácticas comunales que han permitido la preservación de recursos comunes y han evitado el colapso ecológico a lo largo del tiempo.

La capacidad de establecer arreglos institucionales aplicados al uso comunitario y ejidal de recursos naturales y el desarrollo de empresas comunitarias en México ha sido abordada en los trabajos de Merino (2004), Bray, et al. (2007), y Anta et al. (2000), quienes han profundizado en el segmento de empresas forestales comunitarias en distintas regiones del país y de manera particular en algunas localidades de la Sierra Norte de Oaxaca.

Sus comunidades han instituido empresas comunitarias turísticas y son portadoras de un capital social comunitario determinado por distintos elementos que provienen de una cultura regional indígena ancestral donde prevalecen códigos de apoyo mutuo que se llevan a la práctica mediante formas de trabajo cooperativo no asalariado, lo cual resulta fundamental en la reproducción familiar y comunitaria. Esta significación del trabajo opera en dos niveles: uno en el plano de la reciprocidad y, otro, en el campo de la solidaridad y se expresan con prácticas como el tequio<sup>14</sup> y el sistema de cargos<sup>15</sup> que son la base para establecer redes de cooperación que operan en distintos renglones (culturales, productivos, cívicos), siendo elementos centrales que estructuran la vida comunitaria.

---

14 Es la faena o labor que cada ciudadano otorga a la comunidad una o dos veces al mes para obras de beneficio de la comunidad como mantenimiento de caminos, escuelas, limpieza de áreas comunes, entre otras.

15 De acuerdo con Velásquez (citado en Maldonado, 2002) hay siete tipos de cargos: los de ayuntamiento (presidente municipal, agentes, secretario, síndico, regidores, comandante de policía, topiles –policías–); los de administración de justicia (alcalde y suplentes, secretario); los agrarios (comisariados, consejo de vigilancia, jefes de unidades de aprovechamiento); los religiosos (mayordomo, fiscales, sacristanes, mayor de iglesia, campanero, madrinan); los de gestión para el desarrollo (comités de salud, de la tienda comunitaria, de agua potable); los de intermediación (tiquitlato, embajador); los de festividades (junta patriótica, comités de festejos cívicos); además están los consejos de ancianos o caracterizados. Como servicio exento de cargo están los músicos.



Desde el campo político la manera en que estas comunidades establecen acuerdos y toman decisiones no se explican necesariamente bajo los parámetros convencionales de organización política,<sup>16</sup> sino desde los sistemas de gobernanza comunitaria; ésta se refiere a una serie de arreglos formales e informales que determinan el modo en que se toman decisiones y se ejecutan acciones. Dicho proceso se caracteriza por un involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones, lo cual supone una estructura no jerárquica sino horizontal. Uno de los rasgos de la gobernanza comunitaria es la presencia de la corresponsabilidad entre los actores y transparencia y rendición de cuentas a fin de generar confianza para resolver necesidades y problemas colectivos.

Teóricamente la gobernanza en la mayoría de las comunidades indígenas, e incluso mestizas de ésta y otras regiones de Oaxaca, está presente por medio de formas concretas de definición de roles de los actores, generación de acuerdos, toma de decisiones y mecanismos de observancia y sanción, que ocurren en un campo de relaciones de poder. Lo cual no significa que en estas comunidades haya plena equidad e inclusión, ni evita que prevalezcan distintos intereses individuales y de grupo que suelen acotar los ejercicios de democracia participativa.

En este sentido, las instituciones comunitarias y en particular sus empresas, han padecido distintos conflictos internos, dependiendo de la comunidad, algunos pueden ser similares y otros diferentes. En el caso de la actividad turística, en ciertos casos se presenta una limitada rotación de puestos, lo que se interpreta como un proceso de “enquistamiento” de ciertos actores que podría contravenir las propias normas del sistema de cargos; en otros casos hay una tensión entre trabajo remunerado y no remunerado, ya que los distintos puestos pueden recibir salario o estar bajo modalidades de dietas simbólicas donde suele haber un mayor sacrificio por parte del trabajador; finalmente, en

---

16 Actualmente de los 570 municipios de Oaxaca, 418 se rigen por usos y costumbres, es decir, en casi 80% de los municipios la designación de autoridades cada tres años pasa por el sistema de cargos que van recorriendo en forma ascendente los propios ciudadanos de cada comunidad (Bailón, 1999). Por otra parte, cabe destacar que la Ley Indígena de Oaxaca, en su artículo 29 establece que el estado de Oaxaca reconoce la validez de las normas internas de los pueblos y comunidades indígenas en el ámbito de la relación familiar, de la vida civil, de la organización de la vida comunitaria y en general de la prevención y solución de conflictos en cada comunidad.



ocasiones se suele percibir que los actores de la comunidad que participan en las empresas podrían estar recibiendo mayores beneficios económicos que otros miembros de la comunidad u obteniendo ciertas ventajas del puesto que ocupan. Estos y otros conflictos obedecen por una parte a una creciente tensión entre las empresas guiadas por una cultura basada en lógicas colectivas, pero que al insertarse a los mercados recurren a mecanismos de organización y gestión alejados de sus propios principios comunitarios. Por otra, los intereses de grupo también se expresan en conflictos de orden político, divisionismo interno y rivalidades intercomunitarias. En el fondo ello evidencia una mayor complejidad y heterogeneidad de estos espacios comunitarios donde emergen formas desiguales de distribución de los recursos y del poder debido a posibles vacíos en las formas y códigos de regulación de las relaciones comunitarias. Una forma de solventar estos conflictos es mediante complejas negociaciones en asambleas que intentan alcanzar acuerdos y consensos a fin de promover nuevas formas de inclusión, transparencia y redistribución de recursos.

Resulta importante señalar que en contextos rurales indígenas de la Sierra Norte de Oaxaca, las instituciones comunitarias no surgen de manera espontánea, pues subyacen condicionantes de orden histórico, cultural y espacial que deben de tomarse en cuenta para entender su origen y sus especificidades respecto a su funcionamiento. Ello se debe a que los hábitos, las rutinas e incluso los sistemas de normas vigentes están enraizados en trayectorias históricas denominadas senderos de dependencia y, por lo tanto, en una cultura y praxis social preexistente. Desde esta perspectiva, el *lugar y la historia* resultan más relevantes de lo que se ha supuesto porque explican la naturaleza y las readaptaciones que han experimentado los ciclos de apropiación y reapropiación del territorio; las transiciones en las formas de uso y usufructo de los recursos naturales; y el desarrollo progresivo y diversificado de los emprendimientos comunitarios. Ello revela, en cierta medida, que la emergencia de formas de asociación en escala empresarial para la gestión del turismo proviene de un proceso evolutivo de las comunidades y las decisiones tomadas por sus miembros en distintos momentos que permitieron configurar sistemas de normas para innovar, generar nuevos aprendizajes, movilizar a sus integrantes y reconstituir relaciones sociales y prácticas materiales con efectos variados sobre la vida comunitaria y los territorios donde se llevan a cabo.



Esta perspectiva de *enraizamiento espacial y trayectos temporales* de las instituciones, tratada de manera implícita en el trabajo clásico de Ostrom y otros autores que han seguido planteamientos similares, ha sido desarrollada recientemente en la confluencia del evolucionismo e institucionalismo geográfico,<sup>17</sup> propuestos en los trabajos de Hodgson, Boschma y Lambooy y Jessop (Rosales, 2012).

Para el caso de referencia se configura así un marco de arreglos institucionales con sus especificidades espaciales e históricas que explican un contexto local de la gobernanza de recursos naturales y el desarrollo de emprendimientos productivos comunitarios en la actividad turística y de otros renglones. Estos elementos transcurren desde la estructura de la organización comunitaria; los roles de los actores y las formas que asume el trabajo; los mecanismos para establecer acuerdos y toma de decisiones; hasta los esquemas de decisión y rendición de cuentas (véase el cuadro 1).

### Cuadro 1

*Cuadro 1. Arreglos institucionales que inciden en la gobernanza y las prácticas productivas de las comunidades rurales de la Sierra Norte de Oaxaca*

<b>Estructura de la organización</b>	Reglamentada por un sistema de normas internas, a partir de usos y costumbres y estatutos comunales que definen competencias y espacios de participación, generación de acuerdos, toma de decisiones, instancias de coordinación, gestión y ejecución.
--------------------------------------	--

<sup>17</sup> El evolucionismo geográfico destaca que las formas de organización social en un territorio son consecuencia de eventos previos que permiten desarrollar procesos dinámicos de autoorganización y autoreforzamiento que incide en la consolidación de hábitos, rutinas y prácticas sociales. El institucionalismo geográfico destaca la importancia que tiene el lugar en la conformación de las instituciones. En el primer caso, el tiempo es clave para entender los procesos de permanencia y cambio de las formas de organización social en territorios concretos; en el segundo, el lugar resulta fundamental para comprender las formas y escalas en que operan la regulación social y la gobernanza (para ampliar estas ideas consúltese Rosales et al., 2012).



<b>Roles de los actores y organización del trabajo</b>	Mecanismos rotativos y escalafonarios de puestos por trayectoria, desempeño y méritos reconocidos y asignados por la Asamblea en función de normas establecidas bajo el sistema de cargos. Incluye las funciones de autoridad, coordinación y gestión de empresas y asignación de empleos en el nivel operativo del proceso productivo.  Hábitos generados mediante la cultura del tequio como trabajo solidario y recíproco (no remunerado) para obras y proyectos de la comunidad.
<b>Acuerdos y toma de decisiones</b>	Mediante asambleas, voz y voto en los ciudadanos reconocidos y por principio de mayoría (restringida por género). Existencia de mecanismos de consulta por medio de comités caracterizados o asesores de la comunidad de mayor edad.
<b>Formas de ejecución</b>	Por el Comisariado de Bienes Comunales (CBC) que funge como instancia central de coordinación y gestión que delega funciones operativas a comités coordinadores o responsables administrativos en las empresas.
<b>Transparencia y rendición de cuentas</b>	Mediante informes a la asamblea comunitaria con el apoyo de instancias de observancia ciudadana (comisiones revisoras, consejos de vigilancia, etc.). Regulada por normas y mecanismos de sanción y resolución de conflictos en la Asamblea General de Comuneros.

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación directa.

En el contexto regional de referencia se ubican ocho empresas comunitarias de turismo de naturaleza que son: los comités de Ecoturismo San Isidro Llano Grande, de Ecoturismo Santa Martha Latuvi, de Ecoturismo La Nevería Latzi Belli, de Ecoturismo Yaa Cuetzi (Cuajimoloyas), de Ecoturismo Benito Juárez y el de Ecoturismo de Santa Catarina Lachatao pertenecientes a los pueblos mancomunados, así como Ecoturixtlán (Ixtlán de Juárez) y Ecoturismo Comunitario de Capulalpam de Méndez.

La Sierra Norte de Oaxaca cuenta con áreas naturales bien conservadas de diversos ecosistemas con altitudes, conformando un mosaico de microambientes desde selváticos hasta bosque de altura, predominando los bosques de pino y encino. Particularmente, contiene dos ecosistemas vulnerables



al cambio climático: los bosques mesófilo de montaña y el enano. Éstos albergan una gran biodiversidad de flora y fauna, de tal suerte que se considera que son representativos de 10% de la riqueza natural del planeta. El conjunto de relieve, clima y biodiversidad ha generado bellos escenarios como montañas, cascadas, grutas, ríos y arroyos propicios para el turismo de naturaleza en sus diversas modalidades. Cabe mencionar que la gran riqueza natural de la Sierra Norte se ha conservado así porque los pueblos originarios la han considerado como estratégica por ser parte esencial de su patrimonio material y reproducción social. Éste, junto con sus atractivos culturales como lo son las zonas arqueológicas, minas, museos, iglesias, templos, artesanías y artes populares, gastronomía y medicina tradicional que expresan sus raíces y su historia, representan grandes atractivos para los nuevos turistas (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2011; Bojórquez *et al.*, 2012; López y Palomino, 2014).

La riqueza biológica de la Sierra Norte de Oaxaca adquiere una trascendencia mayor al ser considerada como una región prioritaria para proyectos y políticas de conservación por la presencia de gran variedad de aves, y de otras especies amenazadas, y por contar con los bosques mesófilos más grandes y mejor conservados de México (Fuentes y Ramos, 2013), que han dado origen a declaratorias de áreas de conservación nacionales e internacionales.

En 1994, los denominados Pueblos Mancomunados, una asociación de tres municipios integrada en un mismo núcleo agrario comunal, decidieron en sus asambleas iniciar un proyecto ecoturístico en la comunidad de Benito Juárez, para generar ingresos, empleos, contribuir al desarrollo de sus comunidades, haciendo un uso legítimo de sus tierras y evitar la tentación de que las empresas privadas nacionales e internacionales incursionaran en esta actividad ante los atractivos de la Sierra Norte. Un año después de la decisión comunitaria, se conformó la primera empresa ecoturística en la comunidad de Benito Juárez, para seguirle en cascada el resto de las empresas mencionadas, siendo las últimas en crearse las de las comunidades de Nevería, Capulalpam y de Lachatao con nueve años las dos primeras y seis la tercera; arribando así a una experiencia productiva novedosa para sociedades tradicionalmente dedicadas a las actividades convencionales del sector primario. Cabe mencionar que el turismo, como actividad económica en la Sierra Norte, se suma a las experiencias productivas de las empresas forestales, las empresas agrícolas y a la depuradora de



agua potable, por mencionar las más significativas de la región para diversificar el uso de los recursos de diferente construcción social y materialidad.

El conjunto de las empresas analizadas<sup>18</sup> cuentan con una planta turística basada, fundamentalmente, en cabañas y comedor. Ofrecen y proporcionan los servicios de hospedaje, alimentación, renta de equipos y actividades de contacto con la naturaleza y con la comunidad anfitriona. De igual manera 100% de ellas proporcionan servicios complementarios que mejoran y facilitan la estancia de los turistas como el servicio de estacionamiento, la telefonía satelital y de wi fi, entre otros. Desarrollan, en orden de importancia, las siguientes modalidades turísticas; ecoturismo (100%), turismo de aventura (70%) y turismo rural (40%), así como turismo cultural por su cercanía, en algunos casos, con zonas arqueológicas. El mapa 1 muestra los recursos turísticos que ofrecen las comunidades estudiadas y algunas otras que se ubican como las más representativas y reconocidas en este renglón en la Sierra Norte de Oaxaca.

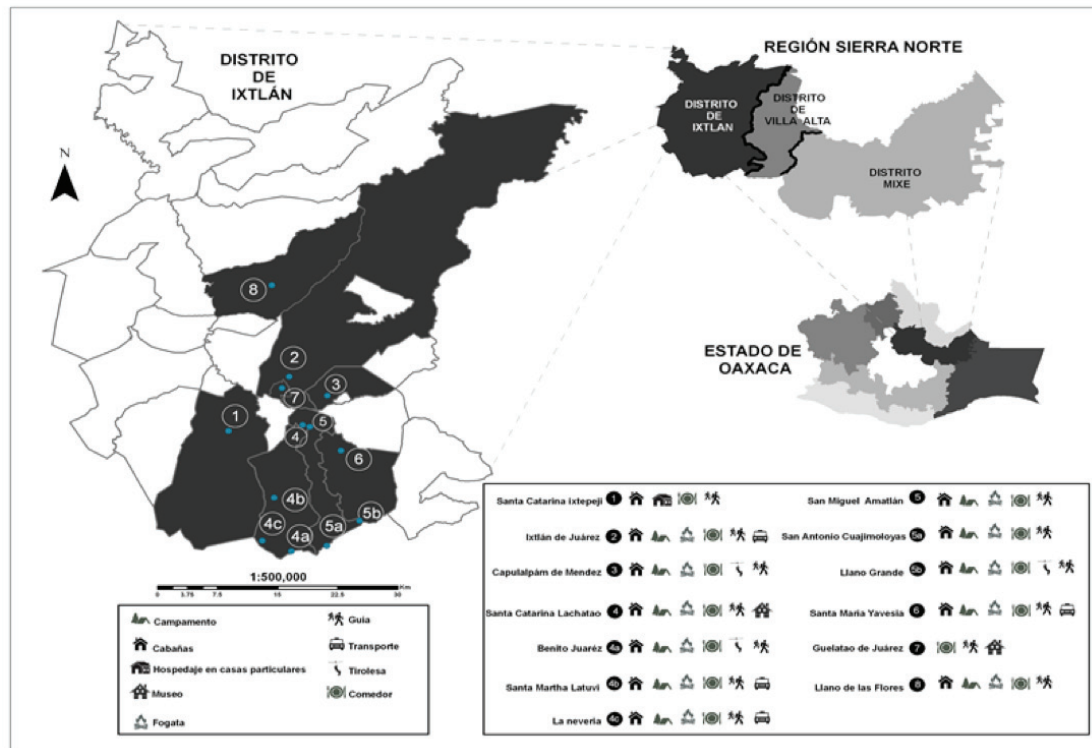
---

18 La información se obtuvo a partir de investigación directa mediante entrevistas semi-estructuradas a los siguientes informantes de calidad de cada una de las empresas: directivos, administrador, autoridad comunal y en algunos casos autoridad municipal; además del levantamiento de una guía de observación para obtener información de las características y las formas de gestión comunitaria del emprendimiento. Los instrumentos aplicados estuvieron dirigidos a identificar la estructura de la empresa y cada una de las etapas del proceso administrativo, así como la relación con la comunidad y su desempeño ambiental. Lo anterior se combinó con investigación participativa de los investigadores al ser simultáneamente usuarios de los servicios que prestan estas empresas. Se elaboró un DAFO a partir de los datos obtenidos





**Mapa 1. Recursos de las principales comunidades que ofrecen turismo alternativo en la Sierra Norte de Oaxaca**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de campo.

Las ocho empresas turísticas conservan el carácter comunitario de su organización social originaria, por lo que son expresiones de un entorno regional ligado a la necesidad de defender su propia existencia y su identidad, así como de su capacidad de resiliencia ante el riesgo y agravio como sociedades indígenas tradicionalmente marginadas. El funcionamiento y administración de estas empresas están permeados por las instituciones y la gobernanza comunitaria, cimentada en la toma de decisiones centralizada en la asamblea de representantes y el consejo de mayores o caracterizados, en el trabajo voluntario o tequio, en el sistema rotativo y obligatorio de cargos, la reciprocidad, la



correspondencia y la rendición de cuentas; constituyendo así una estructura que amalgama, contiene, regula y norma la convivencia de los miembros de la comunidad.

Cada una de las empresas es dirigida por un comité de ecoturismo designado por la asamblea mediante la asignación de cargos, por periodos de uno hasta tres años, que desarrollan los trabajos necesarios para la operación y administración de los recursos de la empresa y para la rendición de cuentas ante la asamblea comunitaria. Este modelo comunitario de gestión empresarial puede variar de acuerdo con las necesidades particulares de cada organización. Un ejemplo de ello es el caso de la empresa Ecoturixtlán,<sup>19</sup> pues desde hace más de una década se conduce más con una visión empresarial en donde se contrata y paga salario a los encargados y la asamblea facilita su funcionamiento autónomo en algunas áreas internas de la organización (Fuentes y Ramos, 2013).

En la mayoría de las empresas investigadas destacan como sus principales fortalezas: el aprovechamiento y puesta en valor de sus atractivos naturales y culturales, su experiencia organizativa, la pertenencia empresa-comunidad, su capacidad de planeación y de organización para el trabajo y prestación del servicio turístico, el establecimiento de procedimientos para el funcionamiento empresarial independiente, para que cada vez tenga menores repercusiones la rotación de puestos; la capacidad de gestionar y aprovechar las oportunidades ante diferentes instancias; el liderazgo de sus directivos en el ejercicio de mecanismos de control interno y de resolución de conflictos; el compromiso con la construcción de la sustentabilidad social, económica, ecológica y cultural; la formación de capacidades para la organización y el trabajo, la asociatividad con empresas competidoras y no competidoras, entre otros, para el suministro de insumos y la distribución y comercialización de sus servicios (López y Palomino: 2014).

El promedio de vida de éstas es de 11 años, con una sobrevivencia mayor a la de la mayoría de las pequeñas y las micro empresas, ya están posicionadas y son reconocidas como referentes de

---

19 En el caso de Ixtlán, debido a su posicionamiento en el mercado y dada la aparición de varias empresas además de la Forestal y de ecoturismo, la comunidad reconoció la importancia de transitar hacia la constitución de un sistema de gestión profesionalizado coordinado bajo una figura de Consejo de Administración con integrantes de la propia comunidad y algunos foráneos. Se consideró que tras la constitución de dicho espacio le daría estabilidad y mayor eficiencia a las empresas al mejorar los procesos administrativos mediante planes de negocio. Se consideró que esta situación no invalida, ni pone en riesgo la estructura y las relaciones comunitarias, toda vez que las decisiones primordiales y formas de sanción de las empresas continuó en el ámbito de las asambleas comunitarias.



empresas comunitarias en el contexto del mercado nacional de turismo alternativo. Estos criterios no necesariamente pasan por su rentabilidad económica, aunque algunas lo son, sino por el logro de su objetivo fundacional como empresa social “contribuir al bien común”.

Estas empresas han generado 136 empleos, han contribuido a la formación y fortalecimiento de cadenas de valor mediante la producción artesanal, la de truchas, hortalizas, frutales y flores, la prestación de servicios profesionales, de medicina tradicional, de transporte, de la construcción, así como al mejoramiento de la infraestructura de comunicaciones y de servicios públicos. Pero, sobre todo, han contribuido al reconocimiento, la valoración y reapropiación de su lengua, sus costumbres e identidad; la autoestima y el empoderamiento de sus comunidades en el uso colectivo de los bienes tangibles e intangibles de sus respectivos territorios.

Sin duda, las empresas ecoturísticas de la Sierra Norte forman parte de los modelos empresariales paradigmáticos de México por su gestión comunitaria y su giro manifiesto a la sustentabilidad desde una perspectiva integral y humanista (Miranda, 2011). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca también requiere fortalecer sus procesos con una orientación de mejora continua y promover la innovación de sus productos turísticos hacia la tendencia actual de turismo experiencial y de co-creación con el turista (Binkhorst, 2008; Cohen, 2005), además de la calidad en el servicio y el seguimiento posventa. Lo anterior para mejorar su desempeño en un mercado cambiante, dinámico y que exige la creatividad e innovación de los productos turísticos.

Habrán también que promover y fortalecer cadenas de valor y redes productivas que entretengan las actividades de la región, optimicen recursos para que sus beneficios se vean reflejados cada vez más en las condiciones reales de vida de las comunidades.

También deberán hacerse esfuerzos para lograr que las buenas prácticas de manejo ambiental desarrolladas en las ETI de esta región analizadas sirvan como ejemplo a otras actividades productivas en toda la Sierra Norte Oaxaca y contribuir a enfrentar los efectos del deterioro ambiental local como la deforestación y las enfermedades de los bosques; la minería a cielo abierto que se realiza en algunas localidades, la contaminación de los cuerpos de agua superficiales y profundos por falta de tratamiento de aguas residuales.



## A manera de conclusiones

Las experiencias de turismo comunitario en México son relativamente recientes, poseen una alta heterogeneidad y presentan distintos grados de consolidación que obedecen tanto a factores internos como a los contextos externos donde se desenvuelven. No obstante, representan alternativas importantes en términos de configuración de una actividad que implica un uso más racional de recursos turísticos, de cuidado ambiental y de involucramiento de la población local anfitriona.

En su modalidad comunitaria, como en los casos analizados, representa una opción de uso, valoración y aprovechamiento social del territorio para comunidades rurales que han podido desarrollar capacidades socioorganizativas. Dichas capacidades han sido apuntaladas por la configuración de entramados institucionales y sistemas de gobernanza que permiten mejores condiciones para el desarrollo de la actividad a partir de emprendimientos productivos, participación de la comunidad local en las decisiones y la distribución de recursos, así como la adquisición de capacidades de gestión.

El futuro de los emprendimientos turísticos comunitarios afronta diversos retos: en primer lugar, debido a la necesidad de consolidar las relaciones de poder comunitario que permitan estructurar mejores espacios de gobernanza de ésta y otras actividades que han ganado un lugar importante en los espacios de vida y de trabajo de las comunidades, en segundo, por la necesidad de mejorar los procesos de organización y gestión de la actividad turística donde intervienen elementos como la profesionalización que pudiera favorecer actividades con una mayor proyección en los mercados y, en tercer lugar, derivado de lo anterior, la posibilidad de que el turismo comunitario pudiera alcanzar un mejor posicionamiento interno desde la perspectiva productiva como generadores de recursos y de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, pero también como una actividad que contribuye a definir una relación más armoniosa con los entornos ambientales locales y regionales. Finalmente, el mayor reto para los grupos y comunidades indígenas que impulsan estos emprendimientos es mantener sus formas de organización social productiva que por muchos años han permitido su permanencia y reproducción de su sentido comunitario y no sucumbir a las exigencias del mercado que promueve la adaptación a sus requerimientos y exigencias, aun a costa de suprimir su esencia. La disyuntiva es sucumbir al despojo que el mercado fomenta al imponer la racionalidad económica como el rector de la acción social o lograr mantener los intereses colectivos y el bien común como los ejes de las acciones comunitarias.



## Referencias

Álvarez García, José *et. al.* (2013)., “Q de calidad turística. Barreras a la implantación y certificación”, *Cuadernos de Turismo*, núm.32, julio-diciembre, España: Universidad de Murcia, España.

Anta, S., A. Plancarte, y J.M. Barrera (2000). *Conservación y manejo comunitario de los recursos forestales en Oaxaca*, México: Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca- Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México,.

Azevedo Luíndia, Luisa (2007). *Ecoturismo de pueblos indígenas: propuestas sostenibles*, La Paz, Bolivia: Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe.

Bailón C., Moisés Jaime (1999). *Pueblos indios, elites y territorio. Sistemas de dominio regional en el sur de México: una historia política de Oaxaca*, México: El Colegio de México.

Barreto Margarita (2007). “Turismo y cultura, contradicciones y expectativas”, Tenerife, Ed. Asociación Canaria de Antropología, Pasos, *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*.

Binkhorst, E. (2008). Turismo de co-creación: valor añadido en escenarios turísticos. *Ara, Journal of tourism research/Revista de investigación en turismo*, 1 (1), 40-51.

Bojorquez Vargas *et al.* (2012). La necesidad de acompañamiento técnico en los proyectos de ecoturismo comunitario. En Álvaro López López *et al.* (coords.), *Lo glocal y el turismo: nuevos paradigmas de interpretación*, México: Academia Mexicana de Investigación Turística A.C. Universidad de Guadalajara.

Bray, David; Leticia Merino y Deborah Barry (2004). *Los bosques comunitarios de México. Manejo sustentable de paisajes forestales*, México: Semarnat, Instituto Nacional de Ecología (INE), Instituto de Geografía-UNAM, Consejo Mexicano de Silvicultura Sustentable y Florida International University.



Cañada, Ernest (2012). Perspectivas del turismo comunitario: cómo mantener vivas las comunidades rurales. En Joan Buades, Ernest Cañada y Jordi Gascón (comp.), *El turismo en el inicio del milenio: una lectura crítica a tres voces*, col. Thesis, núm. 3, Madrid: Foro Turismo Responsable-Red de Consumo Solidario.

CDI-PNUD (2002). *Sistema nacional de indicadores sobre población indígena de México*, México.

CESTUR (2002). *Estudio estratégico de viabilidad para el segmento de turismo cultural en México*, México: Sectur.

Cohen, Erick (2005). Principales tendencias en el turismo contemporáneo, *Política y Sociedad*, 42 (1): 11-24, España: Universidad Complutense de Madrid.

Fernández Aldecua, María José (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitarias turísticas ¿estamos hablando de lo mismo? (Ensayo), *El Periplo Sustentable*, núm.20, enero-junio, México: UAEM.

Fuente, Mario. y Ramos, Fernando. (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, Red Latinoamericana de Investigadores de Economía Social y Solidaria (RILESS) Unisinos, Brasil.

Guerrero Rodríguez, R. (2010), “Ecoturismo mexicano: la promesa, la realidad y el futuro. Un análisis situacional mediante estudios de caso”, *El Periplo Sustentable*, núm. 18, enero-junio, México: UAEM.

Gobierno del Estado de Oaxaca (2011). *Planes Regionales de Desarrollo de Oaxaca 2011-2016. Sierra Norte*, México.

Hall, Michael y Alan Lew (2009). *Understanding and managing tourism impacts: An integrated approach*, Londres: Routledge.



López Pardo, Gustavo y Bertha Palomino (1998). *Turismo y medio ambiente*. Disponible en: [www.planeta.com/planeta/98/0598ecoboom.htm](http://www.planeta.com/planeta/98/0598ecoboom.htm).

López Pardo, Gustavo y Bertha Palomino (2008). El turismo como actividad emergente para las comunidades y pueblos indígenas. En Alicia Castellanos Guerrero y Antonio Machuca (coords.), *Turismo, identidades y exclusión*, México: Juan Pablos/UAM.

(2013), Proyecto de investigación: “*Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y fracaso*”, México: Fondo sectorial Sectur-Conacyt, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

(2014), Lineamientos para la asignación de recursos gubernamentales para el desarrollo del turismo naturaleza en comunidades y pueblos indígenas, documento, México: Fondo sectorial Sectur-Conacyt.

(2014), Diagnóstico de las empresas comunitarias de turismo de naturaleza, reporte de investigación del proyecto. *Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y de fracaso*. México: Fondo sectorial Sectur-Conacyt, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Maldonado Alvarado, Benjamín (2002). *Autonomía y comunalidad india. Enfoques y propuestas desde Oaxaca*, México: Secretaría de Asuntos Indígenas del Gobierno del Estado, Coalición de Maestros y Promotores Indígenas de Oaxaca, Centro de Encuentros y Diálogos Interculturales.

Maldonado, Carlos (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*, Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.

Merino Pérez, Leticia (2004). *Conservación o deterioro. El impacto de las políticas públicas en las instituciones comunitarias y en los usos de los bosques en México*, México: Semarnat-Ine-Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sustentable, A.C.

Miranda Zambrano, Gloria A.; Ricardo Contreras y Alejandra López (2012). La división étnica técnica del trabajo, los grupos indígenas y las empresas familiares. *Ra Ximhai*, septiembre-diciembre. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46123843006>> ISSN 1665-0441, [25 de noviembre de 2014].



Ortiz Rodríguez, Tonantzin (2009). *Bordando paradigmas para el desarrollo. Metodología para abordar el turismo rural desde el sujeto social*, México, UAM/Universidad Latina, col. Docencia y Metodología.

Ostrom, Elinor (2011), *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, México, UNAM-Fondo de Cultura Económica.

Palomino Villavicencio, Bertha et al. (2008). Ecoturismo indígena en México. Caso de estudio: la comunidad Hñahñu de El Alberto en Ixmiquilpan, Hidalgo, México. *Negotia. Revista de investigación de negocios*, 4, (14), enero-marzo, México, Instituto Politécnico Nacional.

Quintero Santos, José L. (2004), Los impactos económicos, socioculturales y ambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible, *Anales del Museo de América* (12), España.

Ramos, Ana Luz y José Aramis Marín Pérez (2012). El papel de las empresas comunitarias de la Sierra Norte de Oaxaca en el desarrollo de municipios con bajo índice de desarrollo humano: un reto para la administración contemporánea. *Entelequia. Revista Interdisciplinaria* (14). España.

Rosales Ortega, Rocío (2012). Institucionalismo y evolucionismo geográfico: una aproximación a los procesos de la globalización. En Rosales Ortega, Rocío, Ludger Brenner y Cristóbal Mendoza (coords.), *Geografía Económica y social. Actores, instituciones y procesos globales*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Editorial Siglo XXI.

Ruiz Lavalle, Pablo (2002). Proyecto ecoturístico de los Pueblos Mancomunados, tendencias del turismo del futuro: la integración de redes de proyectos comunitarios. En Rafael Monroy y Hortencia Colín (ed.), *Turismo rural, agroturismo y ecoturismo*, México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Secretaría de Turismo (2006). *El Turismo de naturaleza: retos y oportunidades*, México DF.

Summers, Percy y Danny Pinedo (2002). Bienes comunes enraizados: descripción densa de dos casos de manejo comunitario en la Amazonia peruana. En Manuel Pulgar-Vidal, Eduardo Zegarra y Jaime Urrutia (coords.), *Perú: El problema Agrario en Debate*, Lima, Perú: SEPIA.