

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
DOCTORADO EN GESTIÓN DEL TURISMO
UNIDAD REGIONAL MAZATLÁN**



UAdeO
UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
OCCIDENTE

TESIS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA PARA LA INTEGRACIÓN DE
OBJETIVOS DEL ECOTURISMO. CASO: COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE LA
RIVIERA NAYARIT**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN GESTIÓN DEL TURISMO**

PRESENTA:
MARÍA CRISTINA SOSA

DIRECTORA DE TESIS
DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA

CO-DIRECTORAS
DRA. MÓNICA VELARDE VALDEZ
DRA. AIDA ALVARADO BORREGO

Mazatlán - Sinaloa, México. Noviembre de 2018

DEDICATORIA

A Héctor Camacho (Q.E.P.D), periodista turístico, escritor, compositor, viajero y soñador. Por ser el primero en celebrar la noticia y animarme a emprender esta aventura cuando la duda y el temor a lo desconocido se apoderaron de mí.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiar mis decisiones en las dos oportunidades que tuve de iniciar este proyecto, mostrándome el camino a seguir en cada ocasión, donde el tiempo me hizo observar y entender el porqué de ambos sucesos; y por darme la fortaleza para continuar adelante cada vez que las fuerzas parecían desvanecerse.

A mis padres y hermano, por apoyar mi causa aunque al inicio tal vez no comprendieron la razón de emprender algo así en un país tan distante. Gracias por soportar mi ausencia y la distancia de estos tres años.

A los amigos y profesores que siempre me alentaron a emprender nuevos desafíos.

A Esli, esposo y compañero incondicional que me ha regalado este país de acogida. Gracias por haberte involucrado en mi proyecto y ayudarme sin reserva a hallar soluciones a cada desafío que se me presentó al desarrollar un proyecto de tal naturaleza en una nación y una cultura que no son las propias.

Al Centro Nacional de Ciencia y Tecnología, por brindar el incentivo económico necesario para permitirse mantener dedicación exclusiva en la investigación y alcanzar a concluir oportunamente los créditos y compromisos académicos que demanda este programa doctoral.

A la Universidad Autónoma de Occidente y a quienes a través de ella hacen posible el sostenimiento del Doctorado en Gestión del Turismo.

A la Dra. Marcela R.C. Loera, investigadora de la UAdeO y co-creadora de este programa doctoral. El destino me llevó a conocerla en Argentina en 2012, sembrando en mí el interés por el programa, y su invitación para participar volvió a hacerse presente en 2015. Gracias por su insistencia y por convertirse posteriormente en directora y cómplice número uno de mi proyecto de investigación.

A mis codirectoras, las Dras. Aida Alvarado y Mónica Velarde, por sus acertadas observaciones y sugerencias que ayudaron a pulir la presentación de mi documento final de tesis. Al Dr. Víctor Luján de la Universidad Autónoma de Nayarit, por su asesoría externa.

A la Dra. Bogumila Lisocka-Jaegermann de la Universidad de Varsovia, por su recepción, cordialidad y asesoría durante mi estancia de investigación en esa casa de estudios.

A la Dra. Mónica Velarde y quienes la acompañaron durante su coordinación, por volver a dar su voto de confianza para mi segunda oportunidad de ingreso al programa. A la Dra. Aída Santillán por su acompañamiento en momentos claves. A la M.C Zulema Guzmán por estar siempre atenta y apoyar en todas las cuestiones administrativas.

A todos los doctores, catedráticos e investigadores, nacionales e internacionales, que nos han compartido sus conocimientos y experiencias en el campo de la investigación científica, así como en sus disciplinas de especialización.

A los colaboradores informantes de las comunidades estudiadas, y en especial a los directivos y socios de las cooperativas, por la apertura y confianza demostrada.

A mis compañeros turismólogos, a través de quienes pude aprender mucho sobre turismo, y por los buenos y malos momentos compartidos que nos enseñaron a tendernos la mano y crecer juntos.

“Si alguno necesita sabiduría, pídala a Dios, quien da a todos generosamente y sin reprochar. Y le será dada.”

Santiago 1:5

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente. No temas, ni desmayes; porque yo, el Señor tu Dios, estaré contigo dondequiera que vayas”.

Josué 1:9

“Yo, la sabiduría, habito con la cordura, y busco el conocimiento y la discreción. Yo amo a los que me aman, y me hallan los que temprano me buscan”

Proverbios 8:12 y 17

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. Contextualización del problema	16
1.1.1. La sostenibilidad de la actividad turística en el panorama internacional....	16
1.1.2. Ecoturismo como estrategia de desarrollo sostenible.....	19
1.1.3. Ecoturismo como estrategia de desarrollo para países no desarrollados..	21
1.1.4. Ecoturismo en México y la importancia del turismo comunitario.....	23
1.2. Descripción del problema	28
1.3. Pregunta principal de investigación	36
1.3.1. Preguntas secundarias	36
1.4. Objetivo General.....	36
1.4.1. Objetivos específicos	37
1.5. Justificación	37
1.6. Hipótesis.....	39
1.7. Limitaciones de la investigación	39
1.8. Dimensiones de la investigación	41
1.9. Conclusión.....	41
CAPITULO 2: ECOTURISMO Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE	44
2.1. Desarrollo sostenible y turismo sostenible	44
2.2. Ecoturismo: Origen y evolución del concepto	53
2.3. Caracterización normativa del ecoturismo	65
2.4. Objetivos del ecoturismo	70
2.5. Retos del ecoturismo.....	75

2.6. Conclusión.....	82
CAPITULO 3: EL TURISMO COMUNITARIO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	85
3.1. El enfoque comunitario en la planeación del desarrollo turístico.....	85
3.1.1. Propósito, Concepto, Objetivos y Escalas de Planeación.....	89
3.1.2. Comunidad, Bien común y Participación comunitaria	92
3.1.3. Turismo comunitario.....	98
3.2. Teoría de la planeación colaborativa aplicada al turismo comunitario	100
3.2.1. Argumentos teóricos de la planeación colaborativa	105
3.2.2. Factores de participación para la planeación colaborativa de CBET	117
3.3. Pensamiento estratégico en el ámbito del turismo comunitario.....	128
3.4. Planeación estratégica comunitaria: construcción del concepto y su aplicación al ecoturismo.....	136
3.5. Empresas de base comunitaria: Cooperativas de turismo	141
3.6. Conclusión.....	144
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	146
4.1. Paradigmas de la metodología de la investigación	146
4.1.1. Metodología Cualitativa.....	147
4.1.2. Metodología cuantitativa	149
4.1.3. Metodología Mixta.....	150
4.2. Alcance y tipo de investigación	151
4.2.1. Tipo de investigación según el alcance de sus objetivos	156
4.2.1.1. Estudio de caso comparado.....	160
4.3. Técnicas de recolección de datos según el paradigma seleccionado	162
4.3.1. Observación	163
4.3.2. Entrevistas	164
4.3.3. Encuestas	166

4.3.4. Revisión documental.....	168
4.4. Selección de la muestra	169
4.4.1. Criterios de validez	173
4.5. Diseño de instrumentos, su aplicación y sistematización	180
4.6. Conclusión.....	190
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO.....	191
5.1 Descripción del área de estudio: contexto regional de la Riviera Nayarit.....	191
5.1.1. Contexto local del municipio de San Blas	195
5.1.2. Contexto local del municipio de Compostela	199
5.2 Caracterización de la cooperativa turística de San Blas (S.B)	201
5.2.1. Organización y funcionamiento actual	205
5.2.2. Actividades.....	208
5.2.3. Datos sociodemográficos de S.B	209
5.3. Caracterización de la cooperativa turística de Rincón de Guayabitos (R.G).....	216
5.3.1. Organización y funcionamiento actual	219
5.3.2. Actividades.....	222
5.3.3. Datos sociodemográficos de R.G.....	224
5.4. Conclusión.....	231
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL INVOLUCRAMIENTO EN LAS DECISIONES, FACTORES DE PARTICIPACIÓN Y PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS	233
6.1 Involucramiento en las decisiones de planeación	233
6.2. Factores de participación	240
6.3. Principios estratégicos	261
6.4. Determinación de factores de participación y principios estratégicos claves para el involucramiento en las decisiones	271
6.5. Conclusión.....	274

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES	276
7.1. Comparación de beneficios del ecoturismo.....	276
7.1.1. Beneficios económicos	277
7.1.2. Beneficios sociales.....	285
7.1.3. Beneficios ambientales	293
7.2. Relación de los factores de participación y los principios estratégicos con la integración de objetivos económicos, sociales y ambientales.....	303
7.3. Conclusión.....	304
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	305
BIBLIOGRAFÍA.....	318
ANEXO: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	338

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1	Ciclo de desarrollo turístico: Índice de irritabilidad de Doxey.	88
Tabla 3.2	Modelos teóricos de planeación colaborativa.	103
Tabla 3.3	Correspondencia entre modelos de procesos de planeación.	138
Tabla 3.4	Modelo teórico de planeación estratégica comunitaria aplicada al ecoturismo.	139
Tabla 4.1	Modalidades del enfoque cualitativo.	148
Tabla 4.2	Métodos y técnicas de investigación.	163
Tabla 4.3	Resumen de trabajo de campo.	169
Tabla 4.4	Requerimientos de los casos de estudios analizados.	172
Tabla 4.5	Resumen del ajuste de precisión y fiabilidad de la escala de medición.	178
Tabla 4.6	Reactivos conservados y eliminados en la escala de medición.	179
Tabla 4.7	Códigos de análisis de las entrevistas personales.	181
Tabla 4.8	Sistematización de los índices.	185
Tabla 4.9	Operacionalización de las variables.	186

Tabla 4.10	Matriz de congruencia.	188
Tabla 5.1	Características sociodemográficas de la cooperativa de S.B.	210
Tabla 5.2	Guía de observación de S.B.	212
Tabla 5.3	Características sociodemográficas de la cooperativa de R.G.	226
Tabla 5.4	Guía de observación de R.G.	228
Tabla 6.1	Media de las puntuaciones para: Participación en las decisiones.	233
Tabla 6.2	Media de las puntuaciones para: Factores de participación.	240
Tabla 6.3	Objetivos del ecoturismo considerados más importantes por los socios.	258
Tabla 6.4	Media de las puntuaciones para: Principios estratégicos.	261
Tabla 6.5	Correlaciones bivariadas de los factores de participación, principios estratégicos y participación total en las decisiones.	272
Tabla 6.6	Factores de participación y principios estratégicos claves para el involucramiento en las decisiones, ordenados según nivel de importancia.	273
Tabla 7.1	Media de las puntuaciones para: Beneficios del ecoturismo.	276
Tabla 7.2	Correlación de factores de participación y principios estratégicos con objetivos del ecoturismo, ordenados según nivel de importancia.	303

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	VARIABLES Y DIMENSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	41
Figura 2.1	Vinculación del ecoturismo con el desarrollo sostenible.	44
Figura 2.2	El turismo hacia 2030: Tendencias y proyecciones 1950-2030.	47
Figura 2.3	Evolución del Ciclo de Vida del Área Turística.	50
Figura 2.4	Integración económica, social y ambiental del TBL.	51
Figura 2.5	Turismo de Naturaleza y sus subproductos.	61
Figura 2.6	Ecoturismo Insostenible-Pasivo-Sostenible.	65
Figura 3.1	Vinculación entre planeación estratégica y turismo comunitario.	85
Figura 3.2	Correspondencia entre tipologías de participación comunitaria.	97
Figura 3.3	Modelo de impacto de la planeación estratégica comunitaria en la integración de los objetivos de ecoturismo.	140

Figura 4.1	Prueba de distribución normal de los datos.	159
Figura 4.2	Diagrama de dispersión.	160
Figura 4.3	Fuentes e instrumentos de información.	175
Figura 5.1	Mapa de la zona de estudio.	193
Figura 5.2	Distribución porcentual de la población de 12 años o más ocupada según sector de actividad económica, 2000, 2010 y 2015. Nayarit.	194
Figura 5.3	Embarcadero la Tovarra en sus primeros años y en la actualidad.	202
Figura 5.4	Hijos y padres socios de la cooperativa.	205
Figura 5.5	Instalaciones de la cooperativa de S.B.	206
Figura 5.6	Avistamiento de fauna en los manglares y pileta natural de la Aguada.	208
Figura 5.7	Primeras embarcaciones.	217
Figura 5.8	Evolución y desarrollo territorial: Rincon de Guayabitos en 1964 y en 2017.	219
Figura 5.9	Instalaciones de la cooperativa de R.G.	220
Figura 5.10	Zona de embarcadero y zona de bañistas.	221
Figura 5.11	Acciones de cuidado en la isla.	224
Figura 6.1	Puntuación de la participación en las decisiones.	234
Figura 6.2	Puntuación de los factores de participación.	240
Figura 6.3	Valoración de los activos locales.	242
Figura 6.4	Percepción de beneficios individuales y comunitarios.	245
Figura 6.5	Sentimiento de propiedad del proyecto.	247
Figura 6.6	Objetivos del ecoturismo.	259
Figura 6.7	Puntuación de los principios estratégicos.	262
Figura 6.8	Visión común.	263
Figura 7.1	Puntuación de los beneficios del ecoturismo.	276
Figura 7.2	Comparación de beneficios económicos.	278
Figura 7.3	Comparación beneficios sociales.	286
Figura 7.4	Comparación beneficios ambientales.	294

ÍNDICE DE ABREVIACIONES, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AHC	Asociación de Hoteles de Compostela
AHSB	Asociación de Hoteles de San Blas
ANP	Área Natural Protegida
BCG	Boston Consulting Group
C.M.M.D	Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo
CBET	Ecoturismo basado en la comunidad
CBT	Turismo basado en la comunidad
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CONACULTA	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales y Protegidas
ET	Ecoturismo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
ICATEN	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Nayarit
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
IUCN	International Union for Conservation of Nature
LGSC	Ley General de Sociedades Cooperativas
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organización No Gubernamental
PE	Planeación Estratégica
PEA	Población Económicamente Activa
PES	Planeación Estratégica Situacional
PNEA	Población No Económicamente Activa
PEC	Planeación Estratégica Comunitaria
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
R.G	Rincón de Guayabitos
S.B	San Blas
SECTUR	Secretaría de Turismo del Estado
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
TBN	Turismo Basado en la Naturaleza

INTRODUCCIÓN

El ecoturismo ha experimentado una creciente promoción y desarrollo en las regiones que albergan recursos naturales para atraer a un mercado turístico que se halla en constante crecimiento, el turismo de naturaleza. Para los países no desarrollados esta tendencia representa una oportunidad para potenciar su desarrollo económico y social mediante la puesta en valor de sus atractivos naturales. Sin embargo, mientras que el turismo de naturaleza alberga a la práctica ecoturística, a diferencia de aquella, esta última posee un fundamento que la vincula profundamente con la filosofía de la sostenibilidad del destino turístico, en su búsqueda por alcanzar un equilibrio entre los beneficios económicos, sociales y ambientales generados, favoreciendo así el desarrollo de las comunidades receptoras pero además, protegiendo y preservando los recursos naturales.

La participación de la comunidad receptora en la toma de decisiones, implantación y desarrollo de proyectos ecoturísticos constituye un tema de diversos debates a través de los cuales se pretende visualizar y comprender la importancia que puede tener este factor para que el ecoturismo resulte en una verdadera mejora de las condiciones de vida de las comunidades.

La presente investigación analiza la participación de las comunidades locales en la planeación estratégica del ecoturismo para comprender el funcionamiento de los procesos colaborativos de decisión y la influencia que ejercen sobre el grado de alcance de objetivos económicos, sociales y ambientales. La hipótesis central de la investigadora es que dicha participación favorece la integración de los objetivos del ecoturismo.

Se analizan dos cooperativas turísticas comunitarias que brindan servicios de ecoturismo en México. Con base en un estudio de caso comparado y un diseño de investigación que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, la investigadora aplica el enfoque de análisis centrado en el destino para describir y analizar profundamente el

funcionamiento de las dos organizaciones en términos del involucramiento que poseen sus miembros en la decisiones de planeación, del efecto que poseen sobre dicha participación algunos factores humanos, organizacionales y principios estratégicos considerados, así como el nivel de beneficios económicos, sociales y ambientales que han alcanzado con el desarrollo del ecoturismo en sus comunidades.

Se detecta que aunque ambos casos de estudio comparten territorio y presentan similitudes en su funcionamiento, el comportamiento y las prácticas de los residentes que las conforman condicionan tanto el nivel de participación comunitaria como la gestión del ecoturismo y su aportación al desarrollo de la comunidad.

Se concluye que los factores de participación y principios estratégicos analizados son claves para identificar que existe participación comunitaria activa en la planeación del ecoturismo, por lo que pueden ser tomados como elementos componentes de un proceso de planeación estratégica comunitaria. Asimismo, se logra determinar que tales factores y principios estratégicos, al ser incluidos en un modelo de regresión lineal múltiple, alcanzan a explicar en buena medida la integración de beneficios económicos, sociales y ambientales obtenidos mediante el accionar de las cooperativas, concluyendo así que la planeación estratégica comunitaria favorece la integración de objetivos del ecoturismo a través de sus elementos componentes.

El documento consta de siete capítulos que anteceden a las conclusiones finales y recomendaciones. El capítulo 1 contiene el planteamiento del problema de investigación con sus respectivos objetivos e hipótesis. Los capítulos 2 y 3 contienen los referentes teóricos sobre ecoturismo y planeación estratégica comunitaria. El capítulo 4 presenta el diseño metodológico de la investigación. El capítulo 5 expone el análisis descriptivo de los dos casos de estudio. El capítulo 6 compara y analiza el involucramiento de los socios en las decisiones y la influencia que tienen los factores de participación y principios estratégicos sobre este hecho. El capítulo 7 compara y analiza los beneficios económicos, sociales y ambientales promovidos por las cooperativas, así como la influencia que ejercen los factores de participación y principios estratégicos en ellos.

CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el contexto del cual emerge el problema de investigación conjuntamente con su descripción, se establecen las preguntas, objetivos e hipótesis que guían la investigación, así como su justificación y limitaciones considerando como elemento de estudio la participación comunitaria en la planeación del ecoturismo.

1.1. Contextualización del problema

El enfoque de la sostenibilidad permea la actividad turística en el escenario internacional y, particularmente en los países menos desarrollados, el ecoturismo es visto como una alternativa para promover el desarrollo sostenible a través de la puesta en valor de atractivos naturales y culturales que encierran un creciente interés para el mercado global turístico.

1.1.1. La sostenibilidad de la actividad turística en el panorama internacional

El turismo actualmente es un sector de la economía grande y dinámico que se ha caracterizado desde sus inicios por un crecimiento sostenido y cambios vertiginosos (OMT, 2017; Jiménez, 1992). A pesar de que algunos expertos opinan que esta industria ha alcanzado el periodo de madurez en su evolución, lo cual disminuirá su rapidez de cambio y expansión (Murphy, 1985; Goeldner y Ritchie, 2011), se pronostica que su cambio y transformación seguirá siendo más rápido y dinámico que otros sectores, según las previsiones a largo plazo de la Organización Mundial del Turismo (OMT), incluidas en el “Tourism Towards 2030”, las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un promedio de 3,3% anualmente entre 2010 y 2030, hasta llegar a 1.800 millones (OMT, 2017).

Profundizando en las perspectivas actuales y futuras de esta actividad que depende fundamentalmente de los recursos naturales, la creciente preocupación por el deterioro

de los mismos es un factor que está provocando transformaciones en las preferencias y conductas dentro del mercado turístico global, siendo cada vez más importantes los lineamientos de gestión para los espacios naturales y protegidos, las políticas orientadas a mitigar los impactos del cambio climático, a preservar el ambiente y a desarrollar opciones de turismo de bajo impacto sobre el ecosistema (Sukserm, T., Thiengkamol, N., y Thiengkamol, T., 2012; Forsyth y Dwyer, 2014); asimismo se desarrollan estudios que buscan potenciar la competitividad en los destinos turísticos de manera sostenible, dado que el sector turístico debe enfrentar estas transformaciones dando respuestas a las nuevas exigencias ambientales, gubernamentales y de mercado (Mazaro, 2008; Vásquez y Injoque, 2014).

Pero el enfoque de la sostenibilidad del turismo abarca un esquema más amplio y profundo que sólo hacer frente a los problemas ambientales, ya que también impactos sociales y económicos son abordados desde este enfoque que busca mitigar los efectos negativos que ha dejado como resultado el desarrollo no planificado de la industria turística (Dachary y Burne, 2002; Van den Bergh, 2013). Así, la sostenibilidad del turismo se plantea dentro del marco conceptual del desarrollo sostenible, comprendido como un modelo de desarrollo alternativo cuya búsqueda se ha intensificado desde que en los 60's se hiciera evidente que el crecimiento basado en el desarrollo económico no favorecía a las grandes masas de población y sólo un reducido grupo de la misma podía disfrutar de sus avances (Dachary y Burne, 2002).

A pesar de que el concepto de desarrollo sostenible genera controversia dentro de la literatura al ser concebido como un término ambiguo y contradictorio, caracterizado por la falta de un acuerdo conceptual que no permite comprender realmente el fenómeno y sus complejidades (Jabareen, 2008; Gallopín, 2003), se entiende que la palabra "desarrollo" apunta a la idea de cambio gradual y direccional, donde una respuesta a la pregunta de qué es lo que debe hacerse sostenible debe estar focalizada en el proceso de mejoramiento de la condición humana en todas sus dimensiones (Gallopín, 2003).

Teniendo en cuenta lo anterior, si se reconoce por un lado que los recursos naturales son insumos esenciales de la producción económica, del consumo y del bienestar humano, y por otro lado, que existen componentes ambientales de carácter único, incluso procesos ambientales que pueden ser irreversibles (Bifani, 2007; Gallopín, 2003; Inter-departmental Committee on Economic Environmental Valuation, 2003), es posible comprender que la sostenibilidad implica mantener el agregado total de tres formas de capital: 1) capital económico, 2) capital natural y 3) capital social (Dwyer, 2005); de otra manera, una trayectoria de desarrollo que conduzca a la reducción del acervo de capital natural y social deja de ser sostenible aunque aumenten otras formas de capital (Gallopín, 2003; Gowdy, 2005).

La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (C.M.M.D) define el desarrollo sostenible como: *“el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades”* (C.M.M.D., 1987: 59). Esta definición representa una *“síntesis entre desarrollo económico y la preservación del ambiente”*, apoyándose en la observación de que los recursos naturales son finitos, y que la disminución permanente del acervo ecológico no puede sustentar indefinidamente un creciente flujo económico material (Gallopín, 2003: 23; Dwyer, 2005).

De esta manera, se podría resumir como el principal objetivo de la sostenibilidad el lograr equilibrio entre los aspectos social, ecológico y económico del mundo (Gallopín, 2003; Fiorello y Bo, 2012), aspectos que también fueron considerados en la Agenda 21¹ al establecer un listado detallado de acciones básicas para promover el desarrollo sostenible. Por lo tanto, abordar la actividad turística con un enfoque sostenible conlleva incluir en su planeación y desarrollo elementos vinculados a los impactos que ésta provoca, como así también el equilibrio armonizado de las necesidades actuales y

¹ Acuerdo aprobado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro, Brasil, en 1992. Conjuntamente con este acuerdo entre los países firmantes, se firmó la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Declaración de principios relativos a los bosques.

futuras de los visitantes, de la industria turística, del medio ambiente y de las comunidades locales (OMT, 2018).

1.1.2. Ecoturismo como estrategia de desarrollo sostenible

Uno de los retos planteados en la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible, celebrada en Johannesburgo en el año 2002, pronuncia el fomento de la diversificación del producto turístico, atendiendo al mismo tiempo a la protección y conservación de los recursos naturales, la cultura y las tradiciones (Naciones Unidas, 2002). Esta tendencia se ha observado en la industria turística en los últimos años, reflejado en un creciente interés por el turismo basado en la naturaleza (TBN) y el ecoturismo, definido este último por la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (IUCN, por sus siglas en inglés) como *“aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural que puedan encontrarse ahí”* (Ceballos, 1998).

De esta manera, el ecoturismo emerge como una opción para conservar los patrimonios natural y cultural de los países y regiones, así como para fomentar el desarrollo turístico sostenible (Goeldner y Ritchie, 2011; Ceballos, 1998; Cheung, 2015). Sin embargo, a medida que el mundo se une para promover estilos de vida y viajes más amigables con el medio ambiente, la literatura académica y la opinión pública se han vuelto cada vez más conscientes de los impactos negativos que la industria turística provoca en los ambientes naturales y culturales de los destinos, por lo que se insta a los gestores turísticos a tomar en consideración estos factores cuando planean proyectos de desarrollo turístico (Neckermann, 2013; UNEP y WTO, 2005).

En este sentido, se puede apreciar que uno de los principales desafíos que enfrentan los gestores de proyectos de ecoturismo, con relación a la sostenibilidad, es hallar el equilibrio en el uso turístico del recurso que se desea proteger, es decir, convertir el recurso en un producto turístico que reporte beneficios para la población sin exceder los

límites de la capacidad de carga del ecosistema, evitando así que el recurso se altere o se deteriore (McCool, 2009). Esto representa un desafío dentro del tradicional modelo de desarrollo capitalista, caracterizado por la maximización de las utilidades con bajo o nulo control de los límites del recurso, y donde un esquema sostenible de producción representa profundas transformaciones en la concepción del sistema.

En la misma línea McIntosh, Goeldner y Ritchie (2009) sostienen que el problema del ecoturismo se encuentra en el cumplimiento de las promesas de la definición, ya que al parecer existe una contradicción en la acción de llevar a visitantes a ambientes frágiles y arruinarlos, en lugar de preservarlos. Esta cuestión suscita amplios debates en torno al concepto de ecoturismo, sosteniéndose que el mismo no funciona cuando las excursiones ecoturísticas son tan populares que terminan destruyendo el ambiente que buscaban proteger.

Un análisis realizado sobre 251 casos de estudios de ecoturismo alrededor del mundo (25% en América central), revela que las tres razones principales por las que el turismo se vuelve insostenible son: 1) demasiados turistas, que conducen a la alteración del hábitat y la contaminación, 2) falta de participación de la comunidad local, que conduce al uso consumista del suelo y 3) insuficiente control y gestión de los bienes y recursos, que conduce a la propagación de prácticas no sostenibles (Krüger, 2005).

Por otra parte, el enfoque de la sostenibilidad sugiere que las actividades económicas conduzcan a una verdadera mejora en las condiciones de vida de la comunidad, por lo que además, involucra aspectos sociales que deben ser cuidadosamente pensados y muchas veces se descuidan (Honey, 2009; De los Angeles Somarriba-Chang y Gunnarsdotter, 2012). De esta manera, se logra percibir que vencer el desafío de uso equilibrado del recurso y asegurar que los beneficios del ecoturismo repercutan en mejores condiciones de vida para la comunidad receptora implica lograr la integración de las tres dimensiones de la sostenibilidad: económico, ambiental y social. Sería utópico pensar que este logro podría darse en forma global, sin embargo, es posible concebirlo de manera parcial cuando se gestiona un proyecto ecoturístico en particular.

1.1.3. Ecoturismo como estrategia de desarrollo para países no desarrollados

Para algunos países en vías de desarrollo el turismo es visto como principal factor de desarrollo local y progreso socioeconómico, debido a que representa un importante canal para la generación de empleo, obtención de divisas y ejecución de infraestructuras (OMT, 2017). En estos países, y en aquellos cuya economía se encuentra en estancamiento o declive, el ecoturismo representa una ventaja comparativa que, unida a la mayor sensibilización por el medio ambiente, reúne un alto potencial para que el país se apropie del valor estratégico de su recurso natural y lo aproveche en el contexto de la actividad turística (Deng, King y Bauer, 2002).

Sin embargo, existen diversas posturas respecto al potencial del turismo para contribuir al desarrollo de países no desarrollados; los análisis se centran en su impacto en las economías locales, en los impactos ambientales y en las transformaciones socio-culturales (véanse Viñas, 2003 y Cabello, 2012). Al respecto, Viñas (2003) expone que desde el enfoque económico están quienes sostienen que las ventajas comparativas de los países en desarrollo, basadas en la abundancia de sus recursos naturales y mano de obra barata, representan un elevado potencial para el desarrollo local a través de la especialización de estos países en el sector turístico, en esta línea la autora cita a Christaller, Thurot, Butler, Miossec, Grosmen, Stewing, Cohen y Plog. Por otro lado, quienes critican el potencial del turismo como vehículo del desarrollo parten de la teoría de la dependencia, y manifiestan que el turismo internacional solo contribuye a aumentar la dependencia de los países periféricos respecto de los centrales al reproducir la estructura socioeconómica de los mismos, orientados a la exportación y controlados por capital extranjero (Viñas citando a Harrison, Wood y Urry).

Así mismo, investigaciones previas en torno a proyectos de ecoturismo en países no desarrollados revelan que no siempre se cumplen las expectativas que se tenían al iniciar el proyecto, resultando generalmente más perjudicada la biodiversidad del entorno y la comunidad local (Honey, 2009; Sebele, 2010; De los Angeles Somarriba-

Chang y Gunnasdotter, 2012; Fiorello y Bo, 2012, Fernández, Castillejos y Ramírez, 2013; Magio, 2015), por lo que tales iniciativas finalmente no contribuyen al objetivo de la sostenibilidad. Otros investigadores se centran principalmente en los desafíos que se deben afrontar para llevar a cabo estas iniciativas y expandir el mercado turístico en regiones no desarrolladas (Bodosca y Diaconescu, 2015).

Al margen de las apreciaciones positivas y negativas del ecoturismo, lo cierto es que en la actualidad esta actividad se erige como una alternativa contra la destrucción de los recursos naturales en países no desarrollados, debido a que en distintas partes del mundo la vegetación y los animales salvajes están siendo destruidos a un ritmo alarmante a través de la caza furtiva y la deforestación (McIntosh *et al.*, 2009). Un ejemplo de esto se manifiesta en un estudio realizado en los bosques amazónicos, donde participaron más de 150 científicos de 21 países, que advierte que más de la mitad de las especies de árboles de la Amazonía se encuentra amenazada por la deforestación, según una nota de BBC Mundo (2015); este periódico digital menciona además que, de acuerdo con datos proporcionados por el Fondo Mundial para la Naturaleza *“se estima que cada día se pierde debido a la deforestación un área equivalente a cerca de 4.500 estadios de fútbol o tres estadios por minuto”*. Ante estos hechos, se puede entender que el ecoturismo constituye un aliado de la naturaleza para contribuir a su conservación y al mismo tiempo generar beneficios económicos a la población, en sustitución de otras formas de actividad económica.

Se tiene claro que las áreas naturales con sus paisajes, flora y fauna silvestre constituyen atracciones notables para turistas de todo el mundo, esto mismo fue reflejado en el informe sobre el “Panorama del Turismo Internacional” donde la OMT (2017) indicó que un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y ha invertido en él, y se prevé que para el 2030 la cuota de mercado de las economías emergentes alcance el 57%, con un ritmo de crecimiento en llegada de turistas internacionales que doblará al de los destinos de economías avanzadas. Por lo tanto, se puede comprender que el ecoturismo bien manejado y controlado puede

aportar importantes beneficios socioeconómicos a los países subdesarrollados y en vías de desarrollo.

1.1.4. Ecoturismo en México y la importancia del turismo comunitario

México es un país en vía de desarrollo que se distingue por un alto dinamismo en la industria turística. Según el informe de la OMT (2017) en el año 2016 México se ubicó entre los diez primeros países con mayores llegadas de turistas internacionales; en términos de ingresos por actividad turística, esto representa para el país 19.571 millones de dólares y un crecimiento de 63% en relación con el ingreso del año 2010.

Cabe destacar que la actividad turística ha sido de gran relevancia para México desde sus inicios, donde sus bellas playas han constituido un factor de elevada atracción que condujo principalmente al desarrollo del turismo tradicional, o turismo de masas, acompañando muy de cerca en su evolución a las tendencias del turismo internacional desde el inicio del primer período del turismo moderno, que se remonta al año 1945 (Jiménez, 1992). Sin embargo, al igual que ha ocurrido con muchos destinos de sol y playa del Mediterráneo, la falta de planeación del desarrollo turístico en diversos destinos de México ha conducido al mal uso de los recursos y a situaciones críticas de decadencia económica y social en muchos de ellos (Jurado, Ellul y Padilla, 2012; Sanchez, 2012).

Con el tiempo México empezó a acompañar la problemática global de la sostenibilidad y alinear políticas, planes y programas de desarrollo turístico con sus principios, en la búsqueda por promover un desarrollo turístico más equilibrado, que aproveche mejor los ingentes recursos culturales y naturales que posee a fin de potenciar el crecimiento de su mercado turístico, por lo que el turismo cultural y de naturaleza ha cobrado especial interés en los últimos años (CONACULTA, 2006).

El actual Programa Sectorial de Turismo (Gobierno de la República, 2013-2018) vincula dos de sus objetivos directamente con la sostenibilidad y la diversificación de los

productos turísticos: *“Fomentar el desarrollo sustentable de los destinos turísticos y ampliar los beneficios sociales y económicos de las comunidades receptoras”* e *“Impulsar la promoción turística para contribuir a la diversificación de mercados y el desarrollo y crecimiento del sector”*; este último objetivo, con sus líneas estratégicas, apunta a promover México como un destino que tiene mucho más que ofrecer que la tradicional experiencia de sol y playa.

Cabe destacar que México posee una elevada riqueza en biodiversidad y expresiones culturales que lo hacen potencialmente atractivo para el desarrollo del TBN y del ecoturismo. Según datos publicados en diciembre de 2015 por la Comisión Nacional de Áreas Naturales y Protegidas (CONANP), existen 25 millones 628 mil 239 hectáreas de Áreas Naturales Protegidas (ANP) decretadas en México, entre ellas 41 reservas de biósfera, 66 parques nacionales, 5 monumentos naturales, 8 áreas de protección de los recursos naturales, 39 áreas de protección de flora y fauna, 18 santuarios (CONANP, 2016a); estas ANP representan un vasto territorio para el desarrollo de la práctica ecoturística, siendo ésta una de las actividades con mayor crecimiento dentro de dichas áreas (Dachary y Mancilla, 2007), acompañada de la “Estrategia de turismo sustentable en las Áreas Naturales Protegidas de México” que es impulsada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), a través de la CONANP (2016b).

En materia de regulación, además de la Ley Federal de Turismo y numerosos acuerdos, convenios y normas que se encuentran disponibles en la página de la Secretaría de Turismo del estado (SECTUR), actualmente se cuenta con la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente -publicada el 28 de enero de 1988 y sus posteriores reformas-, así como la Ley General de Vida Silvestre –publicada el 3 de julio de 2000- y la Norma Mexicana NMX-AA-133-SCFI-2013 sobre requisitos y especificaciones de sustentabilidad² del ecoturismo.

² El término sustentabilidad es un término acuñado en Latinoamérica para referirse a la sostenibilidad. Aunque existe una diferencia etimológica entre ambos términos, el vocablo es ampliamente utilizado entre los autores latinoamericanos, siendo considerados como sinónimos por la mayoría de la academia.

El ecoturismo se ha desarrollado en el territorio mexicano a partir de diversas iniciativas, tanto pública como privada, y ha significado un importante aliciente para el desarrollo local de algunas comunidades que circundan los centros turísticos más tradicionales, así como otras que se encuentran más distanciadas, por ejemplo el programa Pueblos Mágicos de la SECTUR, implementado para fortalecer y optimizar el aprovechamiento de los atractivos naturales y culturales, se desarrolla en una estrecha colaboración de las tres instancias gubernamentales: federal, estatal y municipal.

También existen proyectos de iniciativa no gubernamental, encabezados por el sector privado, organizaciones no gubernamentales (ONG) y comunidades. El gobierno mexicano por su parte apoya tales iniciativas a través de programas de financiamiento que otorga por medio de organismos como la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (CDI), entre otros. Un estudio reveló que las políticas públicas de apoyo al turismo de naturaleza en México durante el período 2006-2012 involucraron a 17 instituciones con 57 programas, en su mayoría de apoyo económico, donde el 62.12% de los fondos de financiamiento se destinaron a las categorías “Ecoturismo y turismo rural” y “Turismo Alternativo en Zonas Indígenas” (López y Palomino, 2014).

Pero en otro documento López (2013) sostiene que, a pesar de los esfuerzos realizados, el turismo de naturaleza no ha logrado posicionarse en México como una estrategia totalmente exitosa para atender los problemas de pobreza y marginación del medio rural, especialmente en términos de creación de empleos y generación de ingresos para las comunidades, *“los programas siguen siendo operados desde visiones sectoriales, más orientadas por sus objetivos específicos que por un enfoque de desarrollo de territorios que considere las necesidades de las comunidades que los habitan”* (López, 2013: 108).

Al consultar estudios empíricos sobre proyectos de ecoturismo en México y otros países, es frecuente hallar que los que más se acercan al cumplimiento de los objetivos

de la sostenibilidad generalmente se caracterizan por un fuerte componente de control y participación de la comunidad en las decisiones (Okazaki, 2008; Sutawa, 2012; Lee, 2013; Sebele, 2010); este modelo de gestión se conoce en la literatura como Turismo Comunitario (CBT, por sus siglas en inglés), de donde se ha derivado el término de Ecoturismo Comunitario (CBET, por sus siglas en inglés).

Es importante advertir que tradicionalmente la planeación del desarrollo turístico de un destino ha sido realizada por consultores, profesionales de la industria turística y/o el Estado, considerándose a la comunidad local como un elemento más del destino, que con frecuencia es afectada negativamente por esta industria a raíz de los impactos negativos que provoca sobre la naturaleza, la economía y la sociedad (Cabello, 2012); con el tiempo, las comunidades devastadas por el turismo tienden a deteriorarse y son eventualmente abandonadas por los turistas, quedando la población local en malas condiciones de vida (Fiorello y Bo, 2012; Ormsby y Mannle, 2006). Pero en la actualidad se reconoce que si las comunidades locales se involucran directamente en la planeación y desarrollo del turismo, y en especial del ecoturismo, este tiene más posibilidades de resultar exitoso y arrojar beneficios locales en forma sostenida (Murphy, 1985; United Nations Environment Programme & World Tourism Organization, 2005; Okazaki, 2008; Cheung, 2015).

Se entiende por comunidad a un conjunto de personas que poseen intereses y elementos en común, entre los que se destacan la propiedad del lugar donde residen, una historia compartida que define la particularidad de su cultura, y relaciones enmarcadas en un conjunto de reglas y principios comunitarios que definen su código ético e ideológico, y por consiguiente las conductas políticas, sociales, jurídicas, culturales, económicas y civiles (Gómez, 2001). La participación de la comunidad local en la planeación y toma de decisiones de la comuna es relacionada con el término de *empowerment*, que se refiere al empoderamiento de los locales sobre su propio territorio, para conducir las decisiones sobre el desarrollo de las actividades que afectarán su futuro, considerando sus propias necesidades como también aquellas legítimas de otros grupos de interés (Sebele, 2010).

Por lo tanto, el CBET persigue el desarrollo socioeconómico y la conservación del medioambiente otorgando a los residentes locales el control sobre las decisiones del proyecto ecoturístico y sus impactos. Okazaki (2008) sostiene que la participación, el empoderamiento y la colaboración de la comunidad local son características esenciales para el éxito de CBET; asimismo, D'Amore (1992) sugiere que a nivel local, la planeación del turismo debería estar basada en objetivos y prioridades de desarrollo identificadas por los residentes.

Hasta aquí se han señalado dos aspectos del ecoturismo que despiertan inquietud e interés, tanto en el contexto internacional como mexicano: en primer lugar, no siempre los proyectos ecoturísticos alcanzan a cumplir equilibradamente los objetivos de la sostenibilidad y, en segundo lugar, existen proyectos de ecoturismo que son de base comunitaria, constituyendo el factor característico de este último la participación de la comunidad local en las decisiones y desarrollo del plan. La importancia de esto último se puede visualizar a través de la siguiente expresión de Gutiérrez (2014: 23): *“planificar supone un ejercicio de transparencia, tanto interna como externa, y la posibilidad de afrontar participativamente las contradicciones que surgen de las diferentes posiciones y funciones de los miembros”*. También supone el poder controlar los procesos y evaluar la marcha del proyecto, donde la comunidad puede velar por la atención de sus necesidades, expectativas e intereses individuales y colectivos.

La asociación del CBT con el TBN cobra especial interés en el contexto mexicano. Datos de la investigación conducida por López y Palomino (2014) revelaron que de 2 mil 323 empresas dedicadas al TBN en México, 1885 son sociales (81.14%), entre las cuales 998 son indígenas (53%). Además indicaron que el 52% de las empresas dedicadas al turismo de naturaleza tiene una gestión comunitaria, mientras el 20% son ejidales y el 23% privadas. También señalaron que mil 197 empresas sociales se encuentran próximas o en jurisdicción de ANP, siendo beneficiarias y participando en la gestión de los planes de conservación.

En principio, este escenario sugiere que México tiene condiciones para desarrollar un ecoturismo que impacte directa y positivamente sobre las necesidades y condiciones de vida de los residentes locales, dado que un buen porcentaje de los proyectos se gestiona a través de la comunidad; sin embargo, según la expresión de López (2013) señalada anteriormente, tales expectativas no concuerdan con la realidad observada.

1.2. Descripción del problema

El contexto actual del ecoturismo en México revela que la participación comunitaria no ha garantizado el éxito del ecoturismo en términos de sostenibilidad, como lo promete la modalidad del CBT. Dentro de la literatura existen discusiones entre autores al respecto: mientras algunos sostienen que el ecoturismo debe incluir la participación de la comunidad local en la planeación y toma de decisiones, permitiéndole mantener el control del proyecto y sus impactos (Fiorello y Bo, 2012; Okasaki, 2008), en una línea más conservadora están quienes sin negar su importancia hacen notar las dificultades y desafíos que se deben afrontar para lograr la participación de la comunidad, subrayando principalmente la falta de comprensión de los objetivos del ecoturismo por parte de los residentes locales, así como la falta de capacitación para planificar y gestionar que conlleva a un mayor tiempo en la implementación y atenta contra el equilibrio costo-efectividad del proyecto (Sebele, 2010; Nyaupane *et al.*, 2006; Jamal y Getz, 1994; Li, 2006).

La teoría del desarrollo sostenible contribuye a definir una posición frente a la discusión anterior: si se considera que el enfoque de la sostenibilidad promueve renunciar a intereses de corto plazo frente a las implicaciones de largo plazo que pudieran tener las decisiones y actividades económicas, particularmente cuando involucran al sistema natural (Bifani, 2007), es posible comprender que los desafíos expuestos deben ser afrontados.

Desde otro enfoque, Orellana (2014) sostiene que a pesar de que la participación se reconoce como un método adecuado de planeación, generalmente se aplica en la etapa

del diseño y no trasciende al desarrollo del plan estructurado, con lo cual sugiere la importancia de integrar a la comunidad en todas las decisiones del plan; mientras otros como Drake (citado por Guevara, 1996) podrían considerarlo no esencial en las primeras etapas, al sostener que puede ser diseñado primariamente por agencias o investigadores externos. Adicionalmente, Orellana (2014) expresa que no siempre la participación garantiza implicación social y el alcance de objetivos sociales, mientras que estudios previos advierten sobre la existencia de diversos grados de participación (Fiorello y Bo, 2012), que en ocasiones puede limitarse a una instancia de consulta e información compartida, colocando a las comunidades en una posición de confrontación contra los desarrolladores de turismo y las autoridades locales (Guevara, 1996).

Por lo tanto, la literatura revela que subsiste una falta de claridad sobre el alcance y la efectividad de la participación comunitaria en la planeación del turismo, y dado que la planeación participativa es considerada uno de los factores que influyen en el éxito del ecoturismo (Ross y Wall, 1999), cabe pensar que la integración de sus dimensiones podría estar condicionada por características o componentes propios del proceso de planeación comunitaria³, entre otros aspectos. De esta manera surgen los primeros interrogantes:

1. ¿Qué características y factores resultan claves para la participación comunitaria en la planeación del ecoturismo?
2. ¿Qué vínculo existe entre las características y factores de participación comunitaria y la integración de objetivos económicos, sociales y ambientales?

Estos interrogantes conducen a buscar dentro de la teoría de la planeación modelos explicativos y estudios previos sobre planeación participativa, también denominada colaborativa, principalmente los aplicados al turismo para hallar información sobre los factores que la caracterizan. Siguiendo a Jamal y Getz (1995), en los procesos de

³ Mientras el 91% de las empresas sociales dedicadas al turismo de naturaleza en México han recibido apoyo del gobierno, sobresale la atención privilegiada que se le otorga a los aspectos de infraestructura, mientras que aspectos vinculados con el capital humano y el capital social son menos atendidos (López y Palomino, 2014)

planeación colaborativa del turismo se identifican dos tipologías: 1) procesos que emplean instrumentos pasivos, como encuestas, para acumular las actitudes y percepciones de los residentes hacia la planeación y el desarrollo del turismo y, 2) procesos conducidos a través de la participación activa y el consenso de las decisiones entre los stakeholders, término que engloba a todos los actores interesados en la planeación de los bienes comunes, entre los que se encuentra la comunidad local.

Existen varios modelos teóricos de planeación colaborativa (Tabla 3.2) que tratan de sistematizar los pasos a seguir, algunos de ellos resultan generales mientras que otros llegan a identificar las etapas de decisión y brindan mayor detalle de las acciones que se engloban dentro de cada una; no obstante, en todos ellos se reconoce la planeación colaborativa como un proceso, una serie de decisiones y acciones en los que la comunidad debe tomar parte. Las investigaciones conducidas a través de estos modelos permiten comprender la declaración de Murphy (1985) de que el involucramiento de la comunidad es un factor crítico para la sostenibilidad del destino turístico, siendo varios los investigadores que se han aplicado en este campo (Guevara, 1996; Jamal y Getz, 1995; Fiorello y Bo, 2012; De los Angeles Somarriba-Chang y Gunnarsdotter, 2012; Okasaki, 2008); sin embargo, un análisis preciso de la relación existente entre la planeación comunitaria y la integración de los objetivos del ecoturismo parece haberse omitido hasta el momento, este vínculo reviste un interés digno de ser analizado con mayor precisión si se desea comprender de qué manera la participación de la comunidad en la planeación podría contribuir a la sostenibilidad del ecoturismo.

La planeación comunitaria se enmarca dentro de la teoría de la Planeación Colaborativa (Tabla 3.2), entendida como un proceso que incorpora la participación de los stakeholders para atender y resolver problemas bajo condiciones de interdependencia, complejidad e incertidumbre, que envuelve el desarrollo de *estrategias* colaborativas para optimizar los beneficios para las partes interesadas (Trist, 1977, citado por Jamal y Getz, 1995).

Cabe destacar que este enfoque de planeación, que considera la influencia de múltiples actores en el proceso, ha adquirido un mayor ímpetu en el campo empresarial a través de la planeación estratégica, cuyo surgimiento se da a partir de 1960, cuando se inicia el cambio en la concepción tradicional de planeación⁴ y emerge una nueva forma de planeación de políticas, concebida como un proceso de negociación e intercambio entre una serie de actores, marcando la evolución de la teoría de la planeación tradicional a la planeación colaborativa (Healey, 2003, 2008; Forester, 2012; Song, 2015). Esta evolución se ha vinculado con la necesidad de hacer frente a entornos turbulentos y cambiantes, donde la actividad de planear exige contemplar la acción de diversos actores y adaptar el plan a la realidad, antes que a la inversa (Thompson y Tuden, 1987, citado por McCool, 2009; Ackoff, 1990; Gutiérrez, 2014).

Con base en estos antecedentes es posible señalar que el enfoque colaborativo es inherente a la planeación estratégica; sin embargo, es notable que en la literatura sobre planeación colaborativa en CBT casi no se emplea el término “estrategia” o “plan estratégico”, mientras que en los procesos de decisión empresarial su uso es reconocido, por lo que surge una interrogante: ¿resulta incompatible el enfoque estratégico con la gestión comunitaria del turismo? No debe extrañarse si en ocasiones aflora cierto escepticismo sobre la aplicación de los principios de gestión estratégica al campo comunitario, tal vez sea por la sofisticación y el tecnicismo que con el tiempo fue adquiriendo la gestión estratégica empresarial para desarrollar planes a largo plazo⁵.

Al respecto, Murphy y Murphy (2004) aclaran que lo que caracteriza a un plan de desarrollo turístico es su orientación a las cambiantes situaciones futuras y en cómo hacer frente a los cambios organizativamente, antes que minuciosos planes de largo alcance; si a esto se agrega la participación comunitaria se comprende que el

⁴ El enfoque tradicional se caracteriza por suponer un ambiente estático y controlable, donde los actores y la realidad se adaptan al plan elaborado según la percepción y criterios de un sujeto planificador.

⁵ Herramientas como la matriz FODA, la matriz BCG, el diamante competitivo de Porter, por mencionar algunos, difícilmente podrían ser utilizados en el ámbito comunitario sin una asistencia externa; sin embargo, es necesario tener en cuenta que tales herramientas se diseñaron inicialmente en función a la naturaleza y finalidad de la gestión estratégica empresarial, cuyo principal fin es la rentabilidad de corto, mediano y largo plazo, por lo cual se diseñan minuciosa y deliberadamente planes estratégicos de largo alcance, en los que se emplean dichas herramientas para el análisis de los escenarios y la definición de estrategias.

tecnicismo de la planeación estratégica empresarial puede ser omitido, o bien, sus herramientas pueden ser adaptadas a la naturaleza de la planeación comunitaria (Healey, 1997). Más aún, es posible comprender que si en el campo empresarial se han abrazado los principios estratégicos para hacer frente al dinamismo del entorno y al poder de influencia de los factores (Porter, 1990), cuánto más en la gestión comunitaria se debieran desplegar tales principios a través de modelos y dinámicas adecuadas a la comunidad, en busca de desarrollar una actividad más sostenible y equilibrada con los diversos intereses comunitarios; en tal sentido, Healey (1997) expresa que el proceso de razonamiento en la planeación debe ir más allá de la racionalidad instrumental, para permitir el debate sobre dimensiones morales y emotivas.

Peter Murphy (1985) es uno de los autores que concibe la planeación del turismo con un enfoque comunitario, pero además lo aborda desde una mirada estratégica declarando que la comunidad está mejor posicionada para lograr un enfoque comunitario del turismo si permite que sus acciones sean guiadas por los principios de la gestión estratégica, siendo la mayor diferencia entre la estrategia comunitaria y la empresarial, el número de stakeholders y la necesidad de alcanzar un consenso más amplio (Murphy y Murphy, 2004). Asimismo, expresa que pocas comunidades son homogéneas en su membresía y aspiraciones, por lo que un elemento clave de la gestión estratégica del turismo comunitario es cómo alcanzar la integración de las variadas perspectivas en un plan comunitario (Murphy y Murphy, 2004).

Las aportaciones de Murphy señalan que el enfoque estratégico no sólo es compatible sino además, importante para la gestión comunitaria del turismo, por lo que debe ser considerado en su estudio. De esta manera, esta investigación se propone analizar las facetas de la planeación comunitaria aplicada al ecoturismo a partir de una integración de la teoría de la planeación colaborativa (Healey, 1997) con el enfoque estratégico del turismo comunitario (Murphy y Murphy, 2004), entendiendo planeación estratégica comunitaria como “un proceso de toma de decisiones conducido bajo estrategias colaborativas, que reconoce la interdependencia y los intereses legítimos de los actores comunitarios en la gestión de los bienes comunes, y con un enfoque en el largo plazo

trata de establecer una dirección para el uso de los recursos”, el cual será abordado mediante tres dimensiones de análisis, a saber: a) la participación comunitaria en las decisiones de planeación, b) los factores que condicionan la participación y, c) la aplicación de los principios estratégicos, a fin de determinar su vinculación con la integración de objetivos económicos, sociales y ambientales del ecoturismo.

Así, el objeto de investigación del presente estudio queda planteado como “planeación estratégica comunitaria del ecoturismo”. Para situar el contexto empírico de la investigación y especificar cuál será el sujeto de estudio, se parte de la posición que adquieren las cooperativas de turismo en México como figura asociativa para el desarrollo del ecoturismo. Datos de la investigación realizada por López y Palomino (2014) revelan que entre las formas de organización que caracterizan a las empresas sociales de TBN en México, se encuentran en primer lugar las empresas formalizadas (sociedad de solidaridad social, sociedad de producción rural, sociedad civil, sociedad cooperativa) con un 52.52%, en segundo lugar el comité comunal o ejidal con un 21.54% y, en tercer lugar representantes de grupos agrarios con un 21.11%.

Es importante destacar que la figura de las cooperativas de turismo se encuentra bastante expandida en el territorio mexicano, contando con una ley especial de regulación y amparo, la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC, 2009), que la diferencia de las demás sociedades mercantiles contenidas en la Ley General de Sociedades. En el contexto internacional el movimiento cooperativo ha sido reconocido como un modelo asociativo solidario, con objetivo de desarrollo económico, social y democrático para el crecimiento personal y comunitario, principio que fue reflejado en la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional en el año 1995, denominado “*Las cooperativas y el desarrollo humano sostenible*” (Asensio, 2007).

Para Asensio (2007) las cooperativas de turismo constituyen una propuesta alternativa para la participación de la sociedad civil, permitiendo crear fuentes de trabajo, integrando a la economía formal a los trabajadores desprotegidos de la economía informal, y reforzando su espíritu integrador mediante el trabajo en red. Esta forma de

organización mantiene la Asamblea como el órgano que dirige el destino de la institución, donde cada miembro asociado participa en las decisiones bajo el principio de 1 socio = 1 voto.

Comprender la naturaleza social de las cooperativas turísticas comunitarias y sus principios cooperativos conducen a pensar idealmente que estas contribuyen a los objetivos de la sostenibilidad, sin embargo, se puede constatar que no siempre alcanzan a cumplir con los indicadores económicos, sociales y ambientales de dicho modelo (Fernández, Castillejos y Ramírez, 2013) y con frecuencia se observa que algunas de ellas desaparecen al tiempo de ser creadas, o que permanecen pero con poco éxito, exhibiendo poca o ninguna mejora en las condiciones de vida de sus miembros, así como el escaso conocimiento de estos sobre cuestiones que tienen que ver con decisiones y gestión de la cooperativa.

Expuesta esta situación, se puede apreciar la pertinencia de abordar como sujeto de estudio a la cooperativa turística comunitaria, y para ello se realiza un estudio comparado de dos cooperativas que ofrecen servicios ecoturísticos en el estado de Nayarit, México, ambas conformadas por residentes locales. Las mismas se localizan en los municipios de San Blas y Compostela, pertenecientes al corredor turístico Riviera Nayarit.

La importancia de esta región radica en su elevada potencialidad turística, que se ha visto reflejada en un crecimiento acelerado de su oferta de hospedaje y restaurantes, produciendo alta derrama económica y ocupación hotelera durante la mayor parte del año. Si bien su desarrollo se ha enfocado más hacia el mercado de sol y playa, cuenta con importantes atractivos para el desarrollo del TBN y el ecoturismo, frente a lo cual Ponce (2012) concibe la oportunidad de construir una actividad turística sostenible con carácter incluyente, que integre a las comunidades receptoras, dado que el desarrollo de la Riviera Nayarit ha sido muy marcado por la iniciativa privada y los beneficios resultantes de la actividad turística han sido casi exclusivamente para los grupos

empresariales, mientras que la propia comunidad y los recursos naturales, sociales y culturales han cargado con el costo del crecimiento económico (Ponce, 2012).

Se tiene información de que Rincón de Guayabitos, uno de los microdestinos que ofrece paseos ecoturísticos a través de una cooperativa local, ha enfrentado problemas ambientales en el pasado, ante lo cual han tenido que replantear algunas de sus actividades. Asimismo, en un recorrido ecoturístico promocionado en la región, el paseo de la Tovará que recorre el interior de los manglares de San Blas, se pudo detectar situaciones que no armonizan con los principios del ecoturismo. Bajo este contexto se decide analizar las operaciones de dos cooperativas que brindan excursiones ecoturísticas en la región, a fin de responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué vinculación existe entre la planeación estratégica comunitaria y la integración de objetivos del ecoturismo en las cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit?

Las cooperativas seleccionadas fueron consideradas para este estudio por reunir inicialmente tres características claves: 1) son de iniciativa comunitaria, 2) cuentan con una membresía superior a 20 miembros y, 3) se encuentran en operación hace más de 20 años. La importancia de estas y otras características que surgen a partir de la revisión teórica son explicadas en el capítulo 4 de diseño metodológico.

Nuevo Vallarta, Rincón de Guayabitos y San Blas conforman los tres centros turísticos más concurridos de la Riviera Nayarit. En el año 2014 el estado de Nayarit registró 2 millones setecientos dieciséis mil 326 llegadas de turistas en establecimientos de hospedaje, de los cuales 42.8% se registraron en Nuevo Vallarta, 30.1% en Rincón de Guayabitos y 4.86% en San Blas (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, 2015)⁶. Cabe destacar la cercanía de Nuevo Vallarta y Rincón de Guayabitos al aeropuerto internacional de Puerto Vallarta y al mayor mercado emisor nacional, el Estado de México; no obstante, la distancia que separa a San Blas de Rincón de Guayabitos (89.6 km de carretera) permite apreciar el potencial de

⁶ Desafortunadamente en el último informe estadístico ya no se especifican las llegadas por municipio, pero para un total de 2.626.755 turistas registrados en 2016, el 49,4% pertenece a Nuevo Vallarta y el 50,6% se engloba bajo la categoría "Municipio" (INEGI, Anuario estadístico y geográfico de Nayarit 2017).

crecimiento turístico con que cuenta el puerto de San Blas, dada la singularidad de su oferta ecoturística, caracterizada por la presencia de manglares y aves migratorias, entre otros atractivos. Adicionalmente, la cercanía de estas cooperativas y la marcada desigualdad del flujo turístico en los dos destinos conducen a un interés singular de analizar el desempeño en la prestación del servicio y sus procesos de planeación.

1.3. Pregunta principal de investigación

¿Qué vinculación existe entre la planeación estratégica comunitaria y la integración de objetivos del ecoturismo en las cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit?

1.3.1. Preguntas secundarias

1. ¿Cómo se involucran los miembros de las cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit en las decisiones de planeación del ecoturismo?
2. ¿Cómo se relacionan los factores de participación comunitaria y los principios estratégicos con el nivel de involucramiento en las decisiones?
3. ¿Qué beneficios económicos, sociales y ambientales se han promovido a través del desempeño de las cooperativas turísticas?
4. ¿Cómo se relacionan los factores de participación comunitaria y los principios estratégicos con la integración de beneficios económicos, sociales y ambientales?

1.4. Objetivo General

Determinar la vinculación de la planeación estratégica comunitaria con la integración de objetivos del ecoturismo en dos cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit.

1.4.1. Objetivos específicos

1. Comparar el involucramiento de los miembros de dos cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit en las decisiones de planeación del ecoturismo.
2. Identificar los factores de participación comunitaria y los principios estratégicos claves para un mayor involucramiento en las decisiones.
3. Comparar los beneficios económicos, sociales y ambientales promovidos mediante el desempeño de las cooperativas turísticas.
4. Medir la relación de los factores de participación comunitaria y los principios estratégicos con la integración de beneficios económicos, sociales y ambientales.

1.5. Justificación

Desde el enfoque teórico, los aportes de esta investigación contribuyen al conocimiento existente sobre la relevancia de la participación comunitaria en la planeación del ecoturismo, alimentando el debate que se genera a raíz de las diversas posturas como fue señalado en el planteamiento del problema. Existen investigaciones previas que abordan la participación comunitaria desde otros enfoque teóricos, como Clausen y Gyimóthy (2016) que analizan la participación ciudadana desde la teoría de la gobernanza en el desarrollo del turismo sostenible, o Fiorello y Bo (2012) que estudian la participación de los residentes locales en la planeación y toma de decisiones del ecoturismo con un enfoque en la teoría del empowerment. Asimismo, estudios previos han evaluado proyectos de CBET a través de la teoría de la sostenibilidad empleando indicadores de las dimensiones económico, social y ambiental (Avila, 2002).

Sin embargo, esta investigación aborda la participación comunitaria en el ecoturismo desde la teoría de la planeación colaborativa (Healey, 1997) y el enfoque estratégico del turismo comunitario (Murphy y Murphy, 2004), considerando que la integración de estas perspectivas permite conceptualizar la “planeación estratégica comunitaria”, y conducir mediciones para evaluar su impacto en la integración de los objetivos del ecoturismo. Esta medición se considera útil para comprender la verdadera importancia

y efectividad de la participación comunitaria en la planeación del ecoturismo, en el entendido de que su discusión permanece entre los autores como fue señalado; adicionalmente, la propuesta de integrar los enfoques colaborativo y estratégico en este estudio tiene el propósito de superar la tendencia a separar el pensamiento estratégico de la teoría y la práctica de la gestión comunitaria.

Factores como la comprensión de los objetivos del ecoturismo, conciencia sobre los activos locales, percepción de los beneficios del ecoturismo, educación de la comunidad, redistribución del poder, apego de la comunidad, sentido de pertenencia o propiedad del proyecto, entre otros, han sido analizados y remarcados de relevancia para fomentar la participación durante los procesos de planeación colaborativa (Guevara, 1996; Jamal y Getz, 1995; McCool, 2009; Gray, 1985; Reed, 1997, Sebele, 2010, Fiorello y Bo, 2012; De los Angeles Somarriba-Chang y Gunnarsdotter, 2012). Esta investigación analiza las condiciones en que estos factores se presentan en las cooperativas turísticas y junto con la aplicación de los principios de planeación estratégica, analiza su impacto en la integración de los objetivos del ecoturismo.

A través de la propuesta metodológica, que consiste en un estudio de caso comparado de dos cooperativas turísticas en una misma región, se considera que esta investigación ofrece un acercamiento apropiado al problema, al permitir analizar las variables bajo estudio en dos escenarios distintos y enriquecer las conclusiones mediante el contraste de resultados.

Desde el enfoque práctico, los hallazgos de esta investigación benefician a las cooperativas de turismo comunitarias al ofrecerles respuestas sobre la manera en que pueden mejorar la participación de sus miembros en las decisiones de planeación y alcanzar mayores beneficios económicos, sociales y ambientales, con el fin de garantizar la sostenibilidad del ecoturismo en sus comunidades. Asimismo, agencias gubernamentales y consultores pueden basarse en los hallazgos de este estudio para diseñar programas de capacitación y asistencia a las comunidades ecoturísticas en sus procesos de planeación. En términos generales los resultados de esta investigación son

una herramienta útil tanto para los planificadores de destinos como para los planificadores comunitarios.

1.6. Hipótesis

Supuesto principal: La planeación estratégica comunitaria favorece la integración de los objetivos del ecoturismo.

Hipótesis vinculada a los objetivos 1 y 2: A mayor condición positiva en los factores de participación y en los principios estratégicos, mayor involucramiento de los miembros de las cooperativas turísticas en las decisiones de planeación del ecoturismo.

Hipótesis vinculada a los objetivos 3 y 4:

- a) **A mayor condición positiva en los factores de participación:** *valoración de los activos locales, percepción de beneficios individuales y comunitarios, comprensión de los objetivos del ecoturismo, redistribución del poder, sentimiento de propiedad del proyecto, liderazgo, espacios de aprendizaje y procesos de comunicación, mayor integración de beneficios económicos, sociales y ambientales.*

- b) **A mayor condición positiva** de los principios estratégicos *“visión compartida” y “vinculación con otros stakeholders”, mayor integración de beneficios económicos, sociales y ambientales.*

1.7. Limitaciones de la investigación

Esta investigación tiene limitaciones propias de los estudios realizados con base en un diseño de campo, donde subsisten restricciones temporales, espaciales y de recursos que influyen en la cantidad de variables y dimensiones que se pueden considerar en el estudio, en la cantidad de unidades de observación que se pueden abordar y en la localización de dichas unidades. Idealmente el éxito y la sostenibilidad del ecoturismo

deberían evaluarse en función de muchos factores, tanto internos como externos a la organización, donde un período largo en la evaluación del progreso permitiría obtener un cuadro más completo sobre el proceso de resultados; pero en este estudio no se pretende una explicación integral de CBET, sino la comprensión del rol que juega en el ecoturismo uno de los elementos de la gestión comunitaria, la planeación.

Por otro lado, el intento de operacionalizar la sostenibilidad del ecoturismo puede ser conducido a través de varios enfoques de medición que no son excluyentes, Blamey (1997) menciona al menos cinco: las motivaciones de la demanda, la percepción de los resultados por parte de la demanda, la evaluación de los resultados por actores independientes (también llamados expertos), la percepción de los resultados por parte de los tour-operadores (oferta) y la percepción de las motivaciones de los turistas por parte de los tour-operadores. Una medición que considere todas estas miradas a la vez seguramente aportaría una comprensión más integral del fenómeno, pero algunas de estas mediciones se tornan difíciles o incluso imposibles de llevarse a cabo bajo determinadas circunstancias (Blamey, 1997), por lo que resulta más factible seleccionar el enfoque que mejor se adapta a los objetivos del estudio. Esta investigación se basa en la combinación de dos enfoques: la evaluación de los resultados por actores independientes y la percepción de los resultados por parte de la oferta, representada por las cooperativas comunitarias.

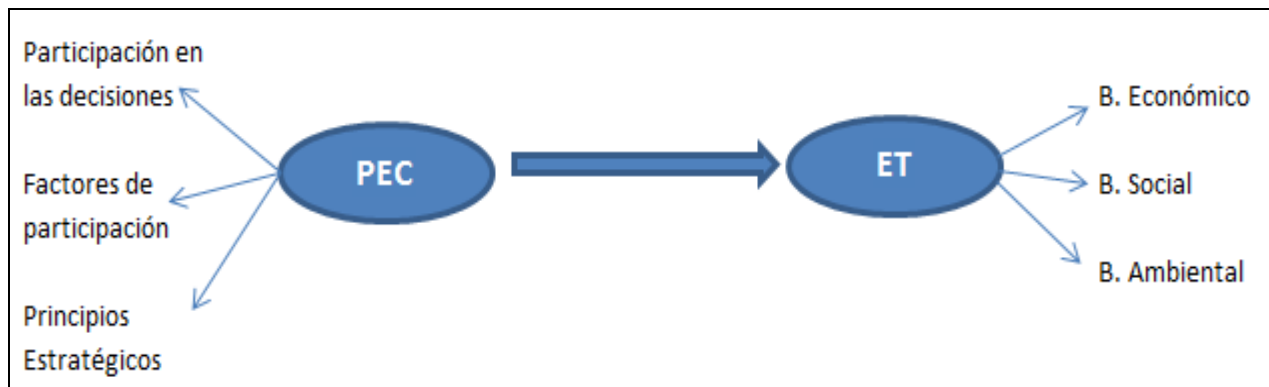
Finalmente, al realizarse un estudio de caso comparado, la investigación se reproduce en un sector muy pequeño de la realidad; no obstante, se reconoce en este método la ventaja de poder obtener un conocimiento profundo y detallado de una problemática social (Sabino, 1992), y el poder contrastar cada caso en función de las mismas variables e indicadores, los cuales son definidos previamente a partir del marco teórico-conceptual, para determinar las similitudes y diferencias en sus procesos colaborativos y en los beneficios alcanzados.

1.8. Dimensiones de la investigación

Las variables analizadas en esta investigación son dos: Planeación estratégica comunitaria (PEC) y Ecoturismo (ET). Se trata de variables complejas que involucran una multiplicidad de aspectos o cualidades, las cuales pueden subdividirse para ser medidas de una manera más simple y con relativa autonomía, aunque en su conjunto integran el fenómeno bajo estudio (Véase Sabino, 1992); esas subdivisiones constituyen las dimensiones explicativas de la variable, y que surge de lo señalado a través de la literatura e investigaciones previas.

En PEC las dimensiones que se consideran son: a) Participación comunitaria en las decisiones de planeación, b) Factores que influyen en la participación comunitaria y, c) Principios estratégicos de planeación. En ET las dimensiones que se consideran son: a) Beneficios económicos, b) Beneficios Sociales y, c) Beneficios Ambientales.

Figura 1.1: Variables y dimensiones de la investigación



Fuente: elaboración propia.

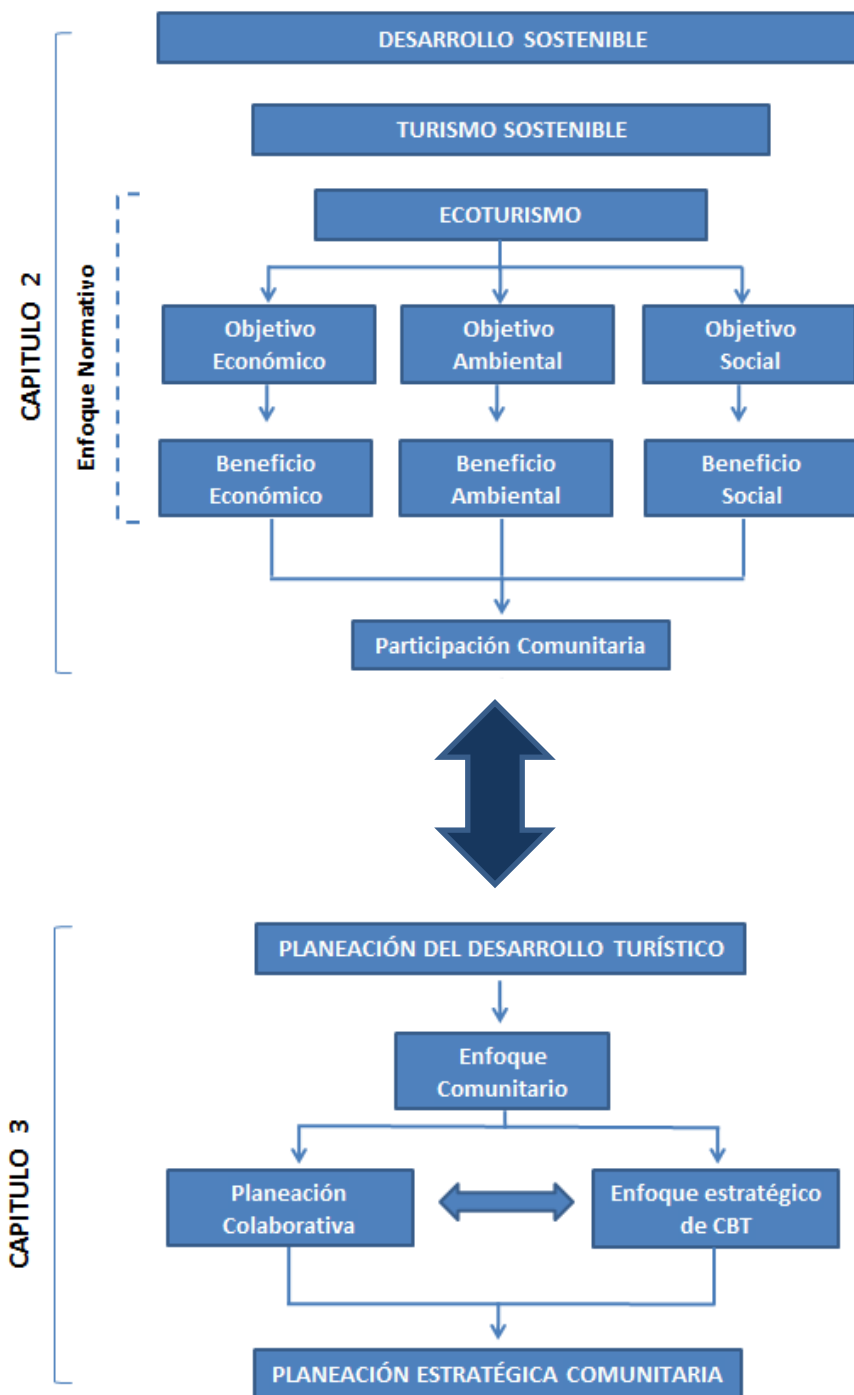
1.9. Conclusión

El contexto dentro del cual emerge y se desarrolla el ecoturismo y su vinculación con la aportación a la sostenibilidad de la actividad turística plantea diversas facetas de análisis para los investigadores que desean aportar al conocimiento en este campo, a

fin de contribuir a mejorar los resultados alcanzados en términos económicos, sociales y ambientales.

El involucramiento de la comunidad receptora en el proceso de implantación y desarrollo de los proyectos ecoturísticos es un aspecto debatido en la literatura, quienes apoyan esta postura entienden que no es posible garantizar la calidad de vida de las comunidades locales si se limita o excluye su participación de las decisiones que terminarán afectando su entorno natural, social y sus necesidades futuras, por lo que a diferencia del ecoturismo tradicional, el CBET se basa en un modelo de gestión comunitaria que permite a los residentes locales ejercer control sobre el impacto (positivo o negativo) del desarrollo turístico en su territorio.

No obstante, el modelo de CBET atrae otros tantos debates y plantea interesantes cuestionamientos sobre la participación comunitaria en la gestión turística. Investigaciones que se orienten a despejar dudas sobre el alcance y la efectividad de dicha participación, tal como la planeación estratégica comunitaria del ecoturismo y su relación con la integración de objetivos económicos, sociales y ambientales, resultan de utilidad para comprender el proceso de gestión comunitaria y su verdadera aportación a la sostenibilidad turística.

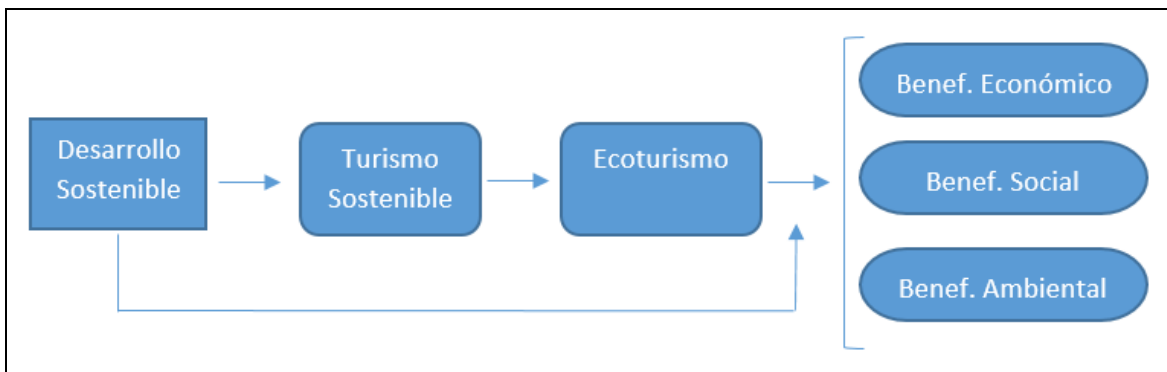


Marco de estudio

CAPITULO 2: ECOTURISMO Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE

Los capítulos 2 y 3 tienen el propósito de constituir un marco de referencia para el desarrollo de la investigación y la interpretación de los resultados finales del trabajo de campo, presentando las reflexiones teóricas y empíricas que se gestan en torno a la sostenibilidad del ecoturismo y a la participación comunitaria en la planeación estratégica. En este capítulo se exponen los argumentos teóricos que vinculan al ecoturismo con la sostenibilidad, acompañado de experiencias documentadas que dan cuenta de la compleja relación que envuelve a estos conceptos, especialmente en las regiones menos desarrolladas. En la siguiente figura se expone gráficamente la relación entre los conceptos principales que se analizan en este capítulo.

Figura 2.1: Vinculación del ecoturismo con el desarrollo sostenible



Fuente: elaboración propia.

2.1. Desarrollo sostenible y turismo sostenible

El Desarrollo Sostenible, como alternativa al tradicional modelo de desarrollo económico que dominó hasta mediados del siglo XX y aún predomina en nuestros días, fue introducido a fines de los años 70, a partir de las evidencias que se tuvieron sobre las desigualdades en las condiciones de vida de los países y los límites de los recursos naturales para sostener el ritmo de crecimiento económico. Siguiendo a Dachary y Burne (2002), el desarrollismo permitió crear una infraestructura económica más rica y

diversificada, pero fracasó en el control de los equilibrios. A partir de la toma de conciencia de este hecho surge la concepción del desarrollo sostenible, que atravesó diversas facetas a través de las cuales se fue perfeccionando y complejizando, yendo desde un enfoque predominantemente ecológico hasta la inclusión de elementos sociales, dado que el término sostenible lleva implícita la idea de conservación y equilibrio tanto ecológico como social (Chavez de la Peña, 2011).

Para el año 1987, a través del informe Brundtland, la C.M.M.D definía al Desarrollo Sostenible como: *“el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades”* (C.M.M.D, 1987: 59). Hasta el momento, esta es la definición que posee aceptación universal, y de manera implícita se puede apreciar en ella un fundamento ético que señala al concepto de equidad, planteada a raíz de las injustas diferencias sociales que surgen de aplicar un modelo de desarrollo no sostenible en el largo plazo. De acuerdo a Jabareen (2008), la equidad involucra dos conceptos: el enfoque *Intrageneracional*, como aquella asignación equitativa de los recursos entre los diferentes actores de la generación presente y, el enfoque *Intergeneracional*, que refiere a la equidad en la asignación de los recursos entre las generaciones actuales y futuras.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (CEPAL y PNUMA, 2002), el desarrollo sostenible se apoya en el reconocimiento de la función que cumple el medio ambiente y los recursos naturales para garantizar el progreso económico. Dado que existen componentes ambientales que son de carácter único, y procesos ambientales que pueden ser irreversibles (Gallopín, 2003; Inter-departmental Committee on Environmental Economic Valuation, 2003; Bifani, 2007), una estructura de desarrollo económico no podrá ser sostenible en el tiempo a menos que conserve el capital natural y social sobre el cual se sustenta. Consecuentemente, se puede resumir como principal objetivo del desarrollo sostenible, alcanzar el equilibrio entre los aspectos social, ecológico y económico de nuestro mundo (Gallopín, 2003; Fiorello y Bo, 2012), no solo como futuro

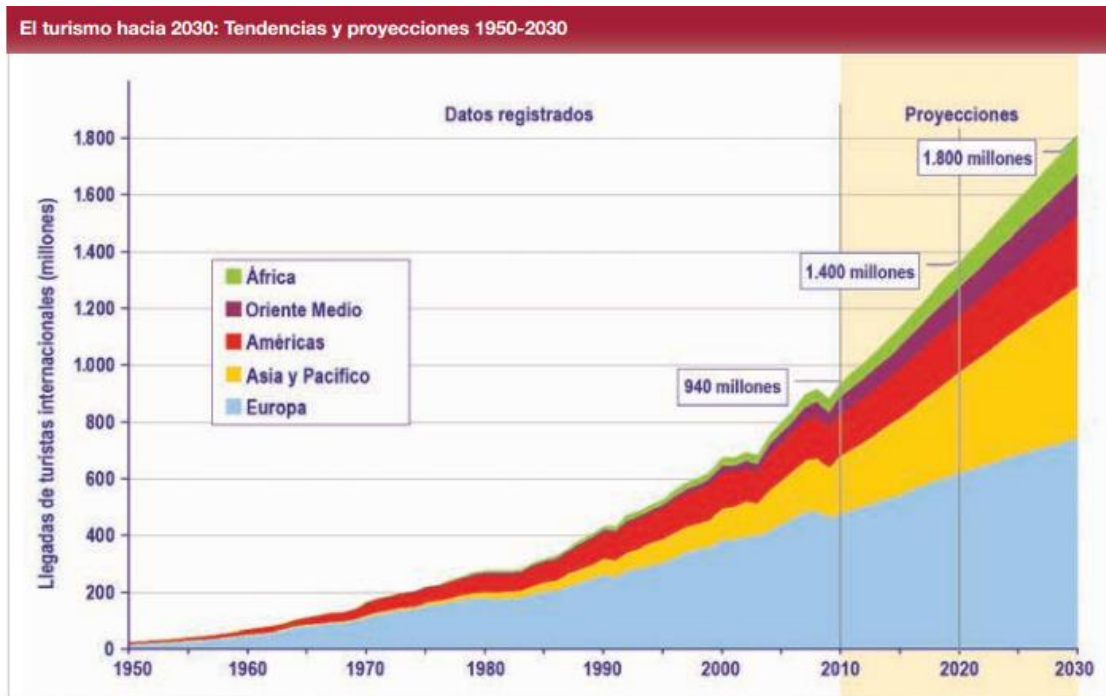
deseable, sino como *“requisito indispensable de supervivencia humana”* (CEPAL y PNUMA, 2002: 204).

Tomando como referencia esta breve base conceptual del desarrollo sostenible es útil analizar una de las principales actividades humanas en la actualidad, identificada como una prioridad por el gobierno y varias organizaciones internacionales debido a sus importantes implicaciones para el desarrollo: el turismo (Tolkach y King, 2015).

El turismo es reconocido como el área más dinámica de la economía mundial y un fenómeno masivo de grandes consecuencias económicas, sociales, culturales y ambientales (Dachary y Burne, 2002). La OMT expresa *“Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo”*. Señala además las previsiones de su crecimiento para dos décadas, de 2010 a 2030 (Figura 2.2), donde las proyecciones cuantitativas sugieren que la tasa de crecimiento será en promedio de 3.3% en dicho período, y tal como lo sugieren algunos académicos, se prevé que con el tiempo dicha tasa vaya disminuyendo (OMT, 2017: 2 y 14).

Un aspecto interesante de la Figura 2.2 es que en el crecimiento proyectado (a partir de 2010) la pendiente de crecimiento de la región Europa es menor frente a África, Oriente Medio, Américas y Asia-Pacífico, sugiriendo que las llegadas de turistas internacionales a destinos de economías emergentes (países en vías de desarrollo) será mayor que la llegada a economías avanzadas, según la OMT (2017) registrarán el doble de ritmo de crecimiento (+4,4% al año) frente a estas últimas. En relación a esto, resulta pertinente señalar la advertencia que realizan Dachary y Burne (2002) al proferir que como resultado de la globalización, la pobreza mundial seguirá en las próximas décadas, ratificado por las agencias mundiales, por lo que *“el sector de los servicios, especialmente el turismo, será el principal generador de empleo y promotor del crecimiento económico en las zonas de mayor pobreza”* (p. 37).

Figura 2.2: El turismo hacia 2030. Tendencias y proyecciones 1950-2030



Fuente: OMT (2017)

Gunn y Var (2002: 9) definen el turismo como “*el movimiento temporal de personas a destinos fuera de sus lugares de trabajo y residencia normal, las actividades involucradas durante su estadía en aquellos destinos, y las instalaciones creadas para atender a sus necesidades*”. Esta actividad, como todas, tiene sus costos para la sociedad y el medio ambiente (Ap, 1990), los intereses de la conservación ambiental no han evitado la sobreexplotación y la destrucción del paisaje físico, mientras que en lo social y cultural, el número de visitantes puede exceder la capacidad de las comunidades locales para absorber y beneficiarse de la interacción (Murphy, 1985).

Cuando en el siglo pasado comienza a ponerse en tela de juicio el esquema de desarrollo económico que se venía siguiendo y surge el concepto de desarrollo sostenible, se conforma un nuevo paradigma para conducir toda la política de crecimiento y desarrollo económico, entre ellas la política turística. Las críticas a la forma de turismo convencional (turismo de masas) que dominaba en ese entonces, señalaron que el turismo está lejos de ser una “industria sin humo”, existiendo un

extenso catálogo de literatura que documentan los impactos ambientales, sociales y culturales del turismo (Goodwin, 1996).

De esta manera surge el concepto de Turismo Sostenible, definido por la OMT (2018) como *“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”*.

La literatura señala dos perspectivas conceptuales que permiten analizar el desarrollo de la actividad turística y comprender la transición hacia el turismo sostenible. La perspectiva fordista se emplea para describir el crecimiento masivo del turismo desde la década de 1950, *“en gran medida impulsado por la venta de paquetes turísticos altamente estandarizados e inflexibles para un gran número de clientes”*. Como resultado de este desarrollo se tiene la concentración de cuotas de mercado en manos de unos cuantos actores principales, estructuras oligopolísticas en muchas áreas de la industria -líneas aéreas, cadenas hoteleras transnacionales, líneas de cruceros, operadores turísticos- y economías de escala que favorece la reducción de precios y la venta masiva (Arnegger, 2014).

La perspectiva post-fordista describe la etapa iniciada con el nuevo paradigma de crecimiento y desarrollo económico, es decir, la transición del modelo fordista al post-fordista se da a finales de 1980. En el plano industrial, las empresas adquieren modos de producción más flexibles y las ventajas de costes no están asociadas con la producción a gran escala, sino con una gama diversificada de productos en pequeños lotes; estas tendencias se aplican al sector turístico, con cambios tanto en la oferta como en la demanda, con un turista más experimentado, independiente y flexible, donde los productos turísticos masivos, no diferenciados, que perciben a todos los clientes como similares, pierden su popularidad (Arnegger, 2014).

Murphy expresó que luego de 40 años de rápida expansión y desarrollo con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, la industria turística dio evidencia de una

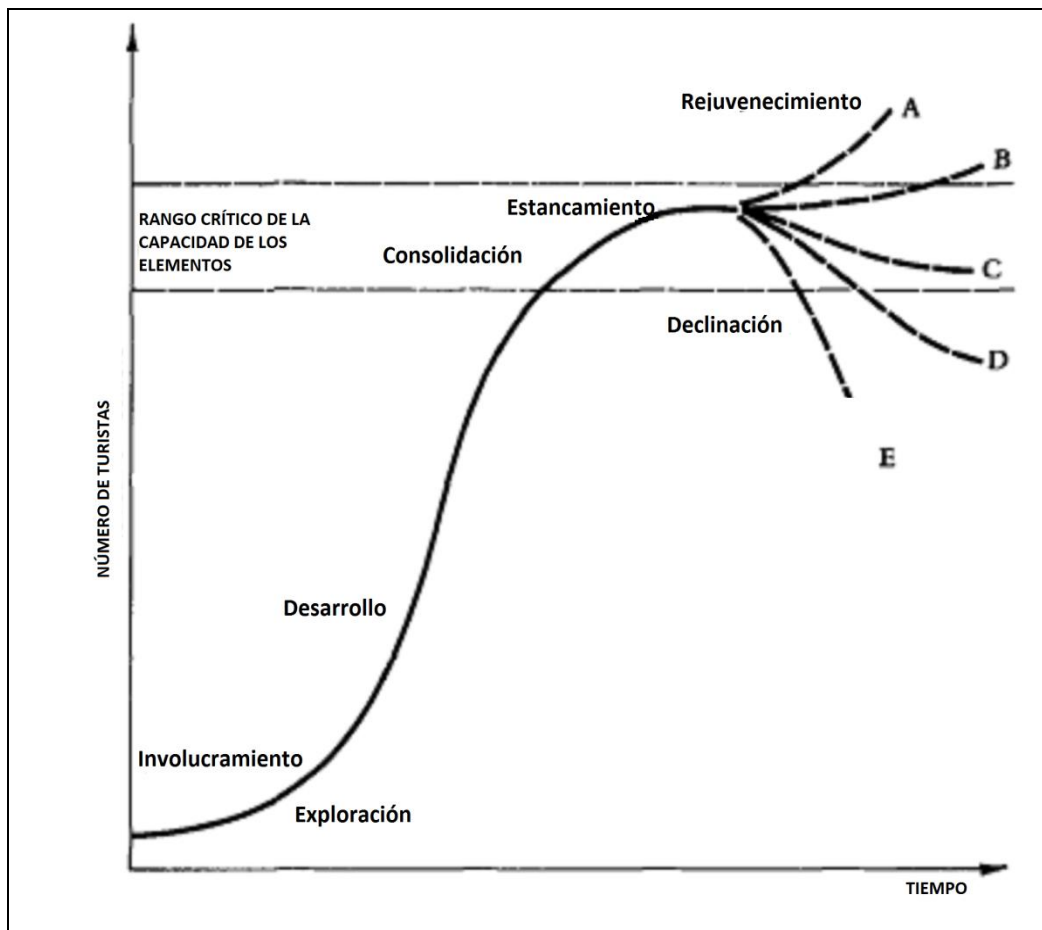
desaceleración en las tasas de crecimiento, que en parte podría ser atribuida a la recesión de aquella época, pero también lo vinculó con la evolución de los perfiles demográficos y las preferencias de los consumidores, en un mercado que se encuentra en constante evolución y donde las cambiantes circunstancias de un entorno competitivo pueden erosionar rápidamente un mercado establecido. Ante esta situación, un destino necesita proteger la integridad y la atracción de su producto, además de protegerse contra la acción y la rivalidad de los competidores. Es vital, por lo tanto, que una industria basada en los recursos como el turismo haga más por proteger sus intereses en paisajes pintorescos, protección de la fauna y conservación del patrimonio (Murphy, 1985; Jamal y Getz, 1995).

Un modelo que resulta de utilidad para comprender el ciclo evolutivo de un destino turístico es el de Butler (1980), denominado Ciclo de Vida del Área Turística (TALC por sus siglas en inglés). Inspirado en el concepto de ciclo de vida de un producto, ampliamente utilizado en marketing, el TALC (Figura 2.3) refleja el lento crecimiento del número de turistas que llegan al destino durante las dos primeras fases de su desarrollo:

1. *Exploración* (cuando los turistas recién descubren un destino) y, 2. *Involucramiento* (la llegada de turistas continúa con potencial de crecimiento, impulsando a que se desarrollen servicios a través de pequeños emprendimientos, en su mayoría familiares y locales). Luego siguen dos fases de rápido crecimiento: 3. *Desarrollo* (el área es promovida como destino turístico, con número de visitantes incrementando y hasta excediendo en temporadas altas, mientras inversionistas externos comienzan a ingresar al área) y, 4. *Consolidación* (aunque el número de llegadas continúa creciendo, la tasa de crecimiento empieza a desacelerarse, la economía del destino se encuentra muy dependiente del turismo y los esfuerzos se dirigen a expandir la temporada alta y a abrir nuevos mercados. Posteriormente sobreviene la fase 5. *Estancamiento* (el número de visitantes alcanza su pico máximo, aparecen problemas ecológicos y sociales relacionados con el exceso de la capacidad de carga, el destino comienza a perder su imagen y atracción genuina, con instalaciones y servicios artificiales que reemplazan a

los naturales. Finalmente, la fase 6. *Declinación* (el mercado declina, el destino ya no es capaz de competir con otros nuevos). A partir de este punto, o incluso antes de llegar a esta fase como se observa en la figura, las buenas estrategias y gestión del destino pueden repuntarlo hacia la fase de 7. *Rejuvenecimiento* (se aprovechan nuevas atracciones en el destino, creadas o bien, recursos naturales antes inexplorados).

Figura 2.3: Evolución del Ciclo de Vida del Área Turística

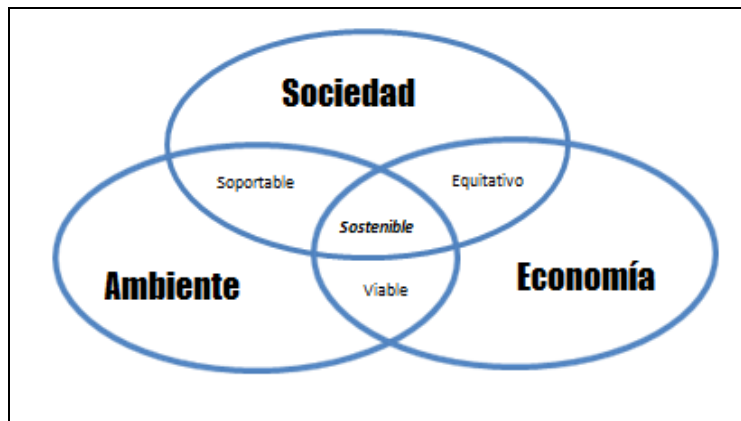


Fuente: Butler (1980)

A partir de la teoría del desarrollo sostenible, se deriva que la característica de un destino turístico sostenible radica en la integración de tres dimensiones: económico, social y ambiental. El Triple Bottom Line (TBL) es un mecanismo de planeación y evaluación de la toma de decisiones utilizado tanto en organizaciones públicas como privadas que reconoce que el éxito de un negocio se debe a la contribución de tres

formas de capital donde cada uno debe recibir el retorno de la inversión: el capital financiero (cash), el capital natural y el capital social (Figura 2.4), por lo que en el reporte de las decisiones se consideran los resultados financieros, la calidad ambiental y la equidad social (Dwyer, 2005); para Neckermann (2013) esto implica reconocer que una empresa puede mantenerse en el largo plazo buscando su rentabilidad sin destruir el capital natural y social.

Figura 2.4: Integración económica, social y ambiental del TBL



Fuente: adaptado de Dwyer (2005) y Neckermann (2013)

Entonces para que el turismo crezca de manera sostenible debe focalizarse en la preservación del ecosistema y en el desarrollo equitativo, y bajo este enfoque se da el surgimiento del ecoturismo, entendido como:

El viaje con un fin determinado a áreas naturales para conocer la cultura y la historia natural del ambiente, cuidando de no alterar la integridad del ecosistema, al mismo tiempo que se producen oportunidades económicas que hacen que la conservación de los recursos naturales beneficien a la población local (McIntosh *et al.*, 2009: 399).

Se dice que esta y otras definiciones similares encierran un componente normativo, al enfocarse primordialmente en lo que la actividad “debería” lograr en el destino, en

término de sus efectos y consecuencias, por lo que se analizarán más adelante las implicaciones normativas del concepto.

El surgimiento del término “ecoturismo” ha sido relativamente rápido, considerando que en 1980 aún no existía y, desde su aparición en los primeros materiales impresos a finales de la década de los 80, hasta la fecha, ha obtenido una amplia aceptación y divulgación.

Por más de tres décadas se ha generado debate acerca de lo que incluye el concepto de ecoturismo y cómo debería funcionar. Estos debates han orientado la comprensión del término desde diversas perspectivas, conduciéndolo a través de un proceso evolutivo hasta la concepción que prevalece en la actualidad. Actualmente el ecoturismo se configura como una herramienta que fomenta el desarrollo turístico sostenible, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la población local, así como a conservar y respetar los recursos naturales (Agüera, 2014). Esta concepción adquiere especial relevancia en un contexto donde crece la preocupación por el medio ambiente, los intereses de los viajeros se orientan a demandar experiencias de mayor contacto con la naturaleza en sus estados originales, y las economías menos desarrolladas visualizan en el ecoturismo la posibilidad de otorgar un valor económico a sus ingentes recursos naturales y culturales a fin de aprovecharlos para su desarrollo.

Pero la comprensión y delimitación clara del concepto de ecoturismo es un desafío que todavía persiste, la razón de esto se encuentra en las diversas perspectivas o enfoques desde los cuales puede ser abordado, debido a su asociación con otras formas de turismo, específicamente el turismo alternativo, el turismo de naturaleza y el turismo sostenible. Estas asociaciones a menudo generan confusión y una vaga interpretación de las características que los diferencian entre sí y de los límites del ecoturismo, un ejemplo de esto se observa en los programas de fomento de las instituciones gubernamentales y de las ONG, cuando ponen “etiquetas” a ciertas formas de turismo sin definir de qué están hablando. Delimitar correctamente el concepto de ecoturismo resulta clave para el estudio de la actividad, por lo cual, en el siguiente apartado se

examinan las principales cuestiones relacionadas con la comprensión y alcance de su definición.

2.2. Ecoturismo: Origen y evolución del concepto

No existe un consenso sobre el origen exacto del término ecoturismo, aunque se puede vincular su aparición con el desarrollo del movimiento ecologista que tuvo lugar a finales de los años 80 del siglo pasado en defensa de la protección del medio ambiente y la conservación de la biodiversidad, acompañado del creciente interés por los viajes en contacto con la naturaleza, por lo que se relaciona la invención del término con el prefijo “eco” -asociado a términos como ecología y ecosistema- y su combinación con el término “turismo” (Orams, 2001), para designar una tipología de turismo ecológico que se desarrolla bajo la filosofía de ser ambientalmente responsable.

Sin embargo, la idea de visitar áreas con el propósito de observar y experimentar elementos del ambiente natural antecede al “ecoturismo”, dado que se remonta a los primeros safaris realizados en África para observar la vida salvaje, que ya eran populares en la Europa occidental desde el 1800; asimismo, la idea de integrar el turismo con la conservación se remonta al desarrollo del concepto de parque nacional en el siglo XIX (Orams, 2001), y aunque se entiende que estas experiencias nada tienen que ver con el concepto actual de ecoturismo, constituyen un antecedente. También se pueden vincular las raíces del ecoturismo con el contexto vivido durante la finalización de la década de 1960 y los primeros años de la década de 1970, cuando se tomó conciencia sobre el inapropiado uso de los recursos naturales y se introdujo el término “ecodesarrollo” como medio para equilibrar el uso de los mismos con los procesos de desarrollo (Fennell, 2008; Teles, 2011).

Actualmente el ecoturismo engloba un conjunto de principios que la literatura señala como referencia temprana de los mismos las aportaciones de Hetzer en 1965, tras identificar cuatro pilares del turismo responsable (minimización de los impactos ambientales, respeto a la cultura anfitriona, maximización de los beneficios para la

población local y maximización de la satisfacción de turista); Budowski en 1976, al argumentar sobre la relación entre el turismo y la conservación; y Miller en 1978, cuyo trabajo sobre la planeación de los parques nacionales en América Latina integró la conservación con las comunidades locales y el turismo, argumentando que el desarrollo debía unir consideraciones biológicas con factores económicos, sociales y políticos para satisfacer tanto las necesidades ambientales como humanas (Blamey, 2001; Honey, 2008). Aunque ninguno de estos autores empleó explícitamente el término ecoturismo, sus pensamientos reflejaron los ideales que actualmente se vinculan a la práctica ecoturística.

Varios autores han reconocido a Ceballos-Lascuráin el mérito de haber empleado por primera vez el término ecoturismo y de aportar una definición formal en el año 1987 (Véase Teles, 2011; Agüera y Verdugo, 2013; Das y Chatterjee, 2015), al definirlo como la forma de turismo que consiste en *“visitar áreas naturales relativamente tranquilas o no contaminadas, con el objeto de estudiar, admirar y disfrutar el paisaje, sus plantas y animales silvestres, así como toda manifestación cultural (pasada o presente), existente en estas áreas”* (Donohoe y Needham, 2008: 193). Aunque hay quienes señalan a Ceballos-Lascuráin como el padre del ecoturismo por dicha contribución, es importante destacar que su labor relevante estuvo en acuñar un término para un significado que se venía gestando desde hace tiempo.

En la primera definición de Ceballos-Lascuráin se observa un énfasis en la experiencia del TBN con un enfoque predominante en las “intenciones de la demanda”, posteriormente esta concepción recibe la crítica de focalizarse desproporcionalmente en lo que el turista hace y sus motivaciones, antes que en lo que debería hacer y el impacto de tales viajes en los ambientes de los destinos y en las economías locales (Donohoe y Needham, 2008; Fenell, 2001).

En el año 1989 Ziffer ofrece una nueva definición, que aunque continúa estando más orientada a la motivación y conducta del turista, delinea el impacto benéfico que debe tener su visita para los residentes locales y la conservación (Goodwin, 1996); este

enfoque sería reafirmado por la Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES, por sus siglas en inglés) fundada en el año 1991, al integrar las motivaciones de la demanda y del destino (oferta) de la siguiente manera: *“viaje responsable a las áreas naturales para conservar el ambiente y mejora el bienestar de las personas locales”* (TIES, 2016). Más adelante se llega a un consenso sobre la definición a través de la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (IUCN, por sus siglas en inglés), que define ecoturismo como:

Aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales (Ceballos, 1998: 7).

Algunos autores concuerdan en que el ecoturismo impone una “superposición ética” al TBN, que permite dirigir la mirada hacia lo que debe ser en término de lo “correcto”, es decir que el concepto parece haber evolucionado hacia algo explícitamente normativo, y el uso de la definición adoptada por un organismo de influencia internacional como la IUCN ha logrado establecer oficialmente dicha visión normativa. Esto puede comprenderse como un reflejo del creciente reconocimiento dentro de la industria y del gobierno de que el TBN sólo puede sostenerse a largo plazo si se adopta un enfoque sostenible en la gestión del destino, por lo que las definiciones más recientes de ecoturismo tratan de resaltar la filosofía asociada al concepto de desarrollo y turismo sostenible (Blamey, 2001; Donohoe y Needham, 2008).

Otro de los intentos para entender el concepto del ecoturismo se ha relacionado con la exploración de sus componentes, expresados comúnmente en la literatura como

“principios”, “características”, “criterios”, “funciones” o “dimensiones” (Donohoe y Needham, 2008). Por ejemplo, Buckley introduce en 1994 un modelo basado en dimensiones que incluye apoyo a la conservación, gestión sostenible, educación ambiental y actividades basadas en la naturaleza; Wallace y Pierce proveen en 1996 seis principios fundamentales, a saber, la minimización de los impactos negativos ocasionados por la infraestructura y el número de visitantes, el aumento de la sensibilización y las oportunidades educativas, el apoyo a la conservación, la democratización (participación de todos los interesados en la toma de decisiones), la provisión de beneficios económicos directos a los locales y, la oportunidad de los lugareños a disfrutar de las áreas naturales (Donohoe y Needham, 2008; Fennell, 2001).

Es así que algunas definiciones de ecoturismo reflejan los mismos principios que han servido de base para su comprensión y conformación de su status normativo, ya que a través de ellos se pueden establecer estrictos lineamientos para garantizar que el ecoturismo contribuya al beneficio económico sin dañar el patrimonio natural y cultural de una región. Los siguientes principios son reconocidos actualmente por la Sociedad Internacional del Ecoturismo: Minimizar los impactos ambientales y sociales, Aumentar la conciencia y el respeto por el ambiente y la cultura, Ofrecer experiencias positivas tanto para los visitantes como para los anfitriones, Ofrecer beneficios financieros directos para la conservación, Proveer beneficios financieros y participación real para la población local, Aumentar la sensibilidad de los turistas hacia el país anfitrión en su clima político, cultural y social (TIES, 2016).

Cabe señalar que luego de examinar ochenta y cinco definiciones de ecoturismo, Fennell (2001) encontró que los elementos más citados fueron: 1) referencia a dónde se realiza el ecoturismo, por ejemplo áreas naturales; 2) conservación; 3) cultura; 4) beneficios a los lugareños; y 5) educación. A través de estos elementos se puede visualizar una configuración normativa del concepto; no obstante, Stewart y Sekartjakrarini (citados por Fennell, 2001) sugieren que su estudio está representado por dos escuelas: 1) la escuela descriptiva, que examina lo que los ecoturistas hacen

(orientado a la identificación de actividades específicas, por ejemplo observar aves, fotografiarlas, etc.) y, 2) la escuela normativa, que examina el efecto que debería tener el ecoturismo (orientado a los impactos benéficos de la actividad). Esto es importante porque se debe distinguir entre las intenciones iniciales y los resultados finales (Blamey, 1997): en contraste con la orientación a la motivación e intereses del viajero que caracteriza a la escuela descriptiva, la normativa sugiere un enfoque orientado al destino, donde tour operadores y la industria turística en general tienen que perseguir la armonía con la comunidad receptora y sus recursos. En este estudio se emplea el enfoque de la escuela normativa para analizar el desempeño de dos destinos donde se ofrecen servicios ecoturísticos.

A continuación se realiza un análisis de tres perspectivas conceptuales que caracterizaron la comprensión del término ecoturismo. Se analizarán brevemente los enfoques del turismo alternativo, turismo de naturaleza y turismo sostenible, entre los cuales subsiste confusión hasta la fecha (López, 2013), a pesar de ser el tercero el que actualmente guía y delimita el concepto de ecoturismo.

I. Ecoturismo y turismo alternativo

En el año 1999 Fennell (citado por Orams, 2001) sostuvo que el ecoturismo puede concebirse como una modalidad dentro de una clasificación del turismo más amplia que lo divide en turismo de masa y turismo alternativo. El turismo de masa es visto como la forma más tradicional de desarrollo turístico, donde domina el enfoque de corto plazo, los principios del libre mercado y la maximización de la rentabilidad, que como se señaló anteriormente ha sido vinculado con el enfoque “fordista” de producción (Arnegger, 2014). Si bien es cierto que este turismo ha representado beneficios en términos de divisas, empleo y desarrollo de infraestructuras, se lo reconoce como un agente destructor de las cualidades del destino, su gente y sus recursos (OMT, 2017; Brenner y Aguilar, 2002). En contraposición, surge el turismo alternativo, reconocido como un paradigma competidor, o “la otra cara” del turismo de masas, que actualmente

engloba modalidades como el ecoturismo, turismo cultural, turismo de aventura y turismo rural (López, 2013; Llanes y Nel, 2016).

Para Orams (2001), Fennell visualiza el turismo alternativo como un término genérico que engloba un conjunto de estrategias (por ejemplo “eco-“, “soft”, “responsable”, “controlado”, “pequeña escala”, “turismo verde”, etc.) con el propósito de ofrecer alternativas más benévolas que el turismo convencional, desarrolladas bajo dos características principales: bajo impacto ambiental, social y cultural, y manejo de escaso número de visitantes. Bajo esta concepción, el turismo alternativo y el turismo de masas coexisten –no puede existir una alternativa si no existe un elemento para el cual representa la alternativa- y operan en dos esferas mutuamente excluyentes, donde uno es considerado bueno y el otro malo (Weaver, 2001).

Esta concepción, que recibe la etiqueta de *enfoque convencional* del turismo alternativo, resulta útil para comprender la naturaleza de las actividades ambientalmente responsables que distinguen al turismo alternativo; sin embargo, recibe sus críticas a partir de pruebas reveladoras de que el turismo alternativo no siempre resulta menos dañino que el turismo de masas, por lo que Weaver (2001) advierte el surgimiento de un “enfoque emergente”, que considera la existencia de una línea de separación cada vez más difusa entre ambos, donde el turismo alternativo, y consecuentemente el ecoturismo, pueden llegar a desarrollarse bajo las condiciones insostenibles del turismo de masas.

La visión del enfoque emergente sugiere que el ideal del turismo alternativo y de masas constituyen dos polos de un continuo, y que el movimiento de uno a otro se da a través de una sutil transición antes que por una abrupta frontera (Weaver, 2001). Para muchos, el concepto de “ecoturismo a gran escala” que puede resultar de este continuo representa una traición de principio, asumiendo que una empresa de ecoturismo de pequeña escala es más probable que cumpla con los requisitos de sostenibilidad que una de gran escala, no obstante, Weaver señala que no existe una razón inherente por la cual un producto a gran escala no pueda ser sostenible.

Las aportaciones de Laarman y Durst (1987 citado en Orams, 2001) ayudan a comprender en qué casos el ecoturismo se llevaría a cabo en la categoría de gran escala. Los autores brindan una clasificación de la actividad ecoturística donde identifican dos tipologías que denominan “hard” y “soft”, a partir del esfuerzo físico requerido en la experiencia y del nivel de interés en la atracción natural.

El ecoturista *hard* tiene un profundo interés y a menudo experticia en la materia de su interés, por ejemplo, desarrolla una pasión de toda la vida por la observación de aves u otras formas de observación de la naturaleza; además, está preparado para vivir con poco confort y viajar en circunstancias difíciles por periodos prolongados para obtener una verdadera experiencia con la naturaleza. Contrariamente, un ecoturista *soft* posee un interés casual en la atracción natural y lo desea de una manera más superficial; está menos preparado para aceptar las incomodidades y el viaje físico duro; sus experiencias son de corta duración y posiblemente se contente con pasar una cantidad considerable de su tiempo en un centro interpretativo rodeado de otros turistas. Por sus características, el ecoturismo *soft* es propenso a desarrollarse en un volumen lo suficientemente grande para justificar la etiqueta de ecoturismo a gran escala (Orams, 2001; Weaver, 2001).

II. Ecoturismo y turismo de naturaleza

Entre los primeros intentos de definir el ecoturismo se encuentra la perspectiva de la interacción con la naturaleza y el creciente interés por experiencias basadas en atracciones naturales, como se vio en la primera definición formal dada por Ceballos y la de otros autores como Boo, Sherman y Dixon, Whelan (citados por Weaver, 2001). Este interés general por la naturaleza se refleja en una mayor demanda y valoración de entornos naturales relativamente poco perturbados, y en particular de la vida salvaje.

En un sentido amplio, el TBN se puede definir como un viaje turístico para disfrutar y apreciar la naturaleza, que Ruiz (2007) identifica como un turismo genérico, donde “el

cliente elige un destino con un fuerte componente natural para pasar sus vacaciones aunque su motivación no tenga por qué estar relacionada exclusivamente con una absoluta implicación con los valores naturales del entorno, sino más bien con el disfrute de los recursos que ese entorno ofrece” (p.185). Se han sugerido una variedad de motivaciones por los cuales los viajeros buscan estas experiencias, incluyendo el deseo de volver a estar en contacto con la naturaleza, escapar de las presiones del día, observar la vida salvaje antes de que sea demasiado tarde, el disfrute de actividades específicas como senderismo, observación de aves, rafting, kayak, entre otros, motivaciones de salud, motivación educativa, motivación espiritual, etc. (Blamey, 2001; Ruiz, 2007).

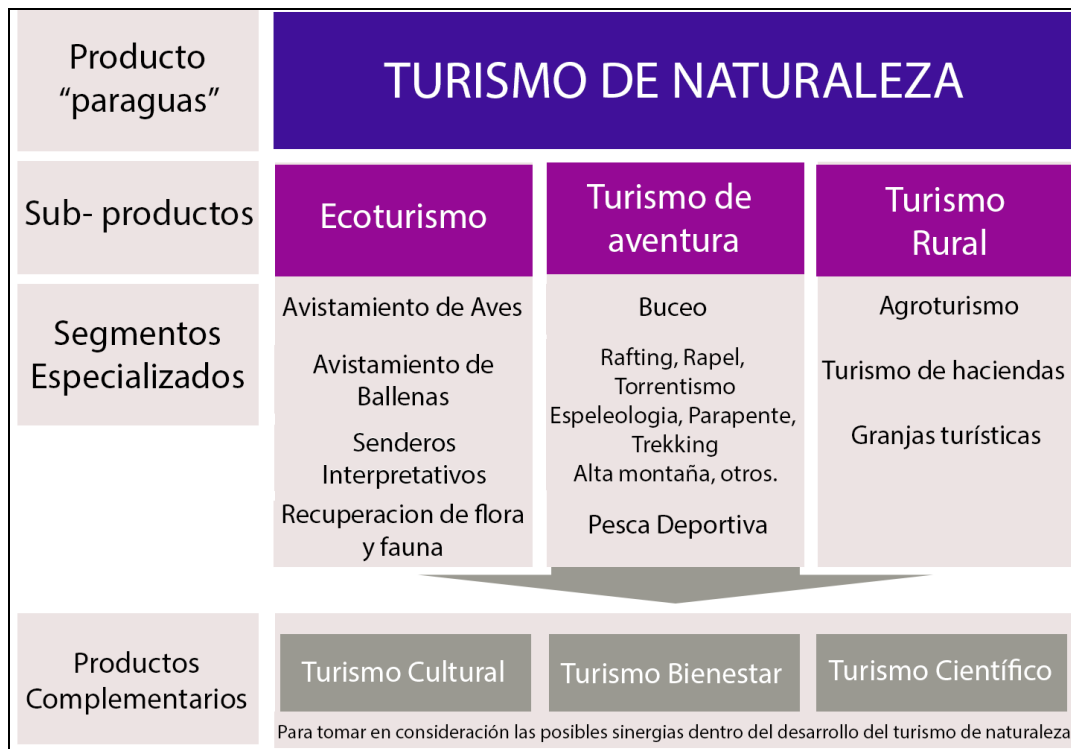
Valentine (1992) sugiere tres dimensiones principales para caracterizar el TBN: 1) *tipo de experiencia* (las diferentes experiencias varían en su dependencia de la naturaleza, intensidad de la interacción, sensibilidad social y duración), 2) *estilo* (asociado con diferentes niveles de infraestructura de apoyo, tipo y tamaño del grupo, interacción cultural, disposición y duración de la visita), y 3) *localización* (las experiencias varían en términos de accesibilidad -por ejemplo lugares remotos-, contribución al desarrollo, propiedad –privado o gubernamental- y fragilidad).

Considerando el rango de motivaciones de los viajeros y las dimensiones anteriormente señaladas, es posible comprender la amplia diversidad que caracteriza al TBN y que la heterogeneidad de los viajeros impone desafíos a las prácticas de gestión que van más allá de las restricciones cuantitativas de acceso a los espacios. Esta y otras discusiones relacionadas al TBN sobresalen entre los autores (Véase por ejemplo Blamey, 2001; Valentine, 1992; Kline, 2001), sin embargo, lo que interesa en este estudio es el debate de si todo TBN puede considerarse automáticamente ecoturismo.

Es importante señalar que existió un reconocimiento temprano de la distinción entre ecoturismo y TBN por parte de algunos autores, al sugerir que el primero implicaba la adhesión a un conjunto particular de valores de sostenibilidad, mientras concebían el TBN simplemente como un viaje de ocio que implica la utilización de los recursos

naturales de un lugar (Ingram y Durst en 1987, Ziffer en 1989; citados en Weaver, 2001). Esta distinción es la que ha dado paso a la configuración normativa del ecoturismo, que en la actualidad reconoce un mayor consenso en que solo constituye una tipología dentro de la amplia categoría del TBN.

Figura 2.5: Turismo de Naturaleza y sus subproductos



Fuente: Prieto y Borrero (2015)

Para Goodwin (1996) TBN engloba todas las formas de turismo -turismo de masas, turismo de aventura, turismo de bajo impacto, ecoturismo - que utilizan los recursos naturales en estado silvestre o subdesarrollados - incluyendo especies, hábitat, paisajes y las características del agua- con el propósito de disfrutar de ellos. Por ello es necesario distinguir que el TBN representa una forma de viajar en la que se busca realizar actividades en contacto con la naturaleza y disfrutar del medio ambiente, mientras que el ecoturismo incorpora a tales viajes la preocupación moral por la conservación del medio ambiente, involucrando acciones de reducción de impactos negativos, educación ambiental, restauración y mejora (Vargas del Río y Brenner, 2013; TIES, 2016).

Pero además, otro aspecto distintivo dentro de la discusión del ecoturismo es que éste incorpora el componente de desarrollo económico de la comunidad local e inclusión social, por lo que esta actividad ya no puede considerarse un segmento basado únicamente en el interés por la naturaleza, sino también en el bienestar de las personas que viven alrededor, sus necesidades, su cultura y sus relaciones con la tierra. Esta inclusión del componente humano representa una extensión significativa del concepto de ecoturismo que nos lleva al siguiente enfoque conceptual, el del turismo sostenible (Orams, 2001).

III. Ecoturismo y turismo sostenible

El concepto de “turismo sostenible” también fue introducido en la literatura a fines de 1980, luego de que el Informe Brundtland de 1987 popularizara el concepto de “desarrollo sostenible”. El turismo sostenible fue concebido como una forma de turismo que no amenaza la integridad económica, social, cultural ni ambiental de los destinos turísticos en el largo plazo (Weaver, 2001), tal como se refleja en la definición de la OMT (2018) citada anteriormente. La filosofía de la sostenibilidad integra al turismo una dimensión humana y de largo plazo a través del cual se persigue el bienestar de las generaciones actuales sin comprometer el de las generaciones futuras, mediante el uso cauteloso de los recursos durante las actividades turísticas.

En sus inicios el turismo sostenible fue percibido comúnmente como sinónimo de turismo alternativo, por lo cual el ecoturismo, considerado un subsector del turismo alternativo, también se consideró un subsector del turismo sostenible (Clarke, 1997; Weaver, 2001). Sin embargo, al igual que la discusión expuesta anteriormente respecto a la línea de separación entre el turismo alternativo y de masas, sobresale el debate sobre el desarrollo del ecoturismo a gran escala, que para muchos ya no podría considerarse una práctica sostenible. En tal sentido, las aportaciones de Weaver nuevamente señalan que las operaciones en pequeña escala pueden ser buenas o

malas para contribuir a la sostenibilidad dependiendo de la forma en que se administren, mientras que lo mismo puede decirse de las operaciones a gran escala.

El pensamiento de Weaver (2001) se puede ver reflejado en la Declaración de Quebec sobre el ecoturismo, que expresa que este *“abrazo los principios del turismo sostenible en relación con los impactos económicos, sociales y medioambientales”*, pero además adhiere a otros principios *“que lo diferencian del más amplio concepto de turismo sostenible”*, mencionando que *“se presta mejor a los viajeros independientes, así como a los circuitos organizados para grupos de tamaño reducido”* (OMT y PNUMA, 2002: 1 y 2). Se puede advertir que la declaración manifiesta una preferencia por la modalidad de ecoturismo en pequeña escala, pero no descarta su modalidad a gran escala.

Aunque se reconoce una mayor chance de alcanzar sostenibilidad en el turismo alternativo y de pequeña escala antes que en el de gran escala, es importante tener presente que incluso en tales condiciones existen casos que no se ajustan a los ideales esperados, tal vez por esto Weaver (2001) termina sugiriendo una línea de separación difusa entre los enfoques y expresa que toda la cuestión de la sostenibilidad está llena de incertidumbre.

Para Orams (2001), la esencia del problema en la definición del ecoturismo está en el principio de la sostenibilidad, ya que a pesar de las buenas intenciones de los operadores turísticos y sus clientes, el resultado de sus actividades aún puede resultar perjudicial para el destino y existe un número significativo de ejemplos de ello (Das y Chatterjee, 2015), donde los autores se han abocado a expresar los impactos negativos que se infringen sobre el ecosistema en el nombre del ecoturismo. Por lo tanto, aunque la filosofía del ecoturismo es éticamente buena, su aplicación no siempre es exitosa.

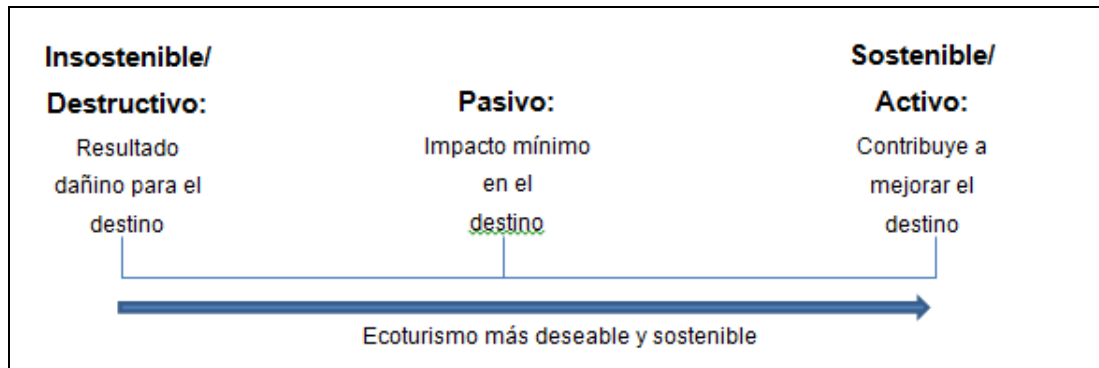
Otro de los problemas relacionados al concepto de ecoturismo es que los operadores turísticos adoptan la etiqueta con diferentes interpretaciones de lo que significa. Orams (2001) sugiere que no existe un derecho de propiedad sobre el término, o una concepción clara de lo que el enfoque requiere, por lo que el debate sobre quién tiene

el derecho de llamarse asimismo un operador ecoturístico tendría poco significado; para el autor lo más útil sería analizar el rango de tipos de ecoturismo y categorizarlos de acuerdo a la naturaleza de su operación. Este ejercicio resultaría útil para comprender que tan alejado del ideal normativo se encuentran las prácticas ecoturísticas de un destino, permitiendo generar estrategias para mejorar las condiciones.

En tal sentido, una de las clasificaciones sugeridas es la que posiciona al ecoturismo de acuerdo a su consistencia con el grado de impacto en el ambiente natural y socioeconómico. Siguiendo a Orams (2001), existe un componente ético inherente a la mayoría de las definiciones de ecoturismo que consiste en su intento de “hacer lo correcto”, que sería preservar la integridad, estabilidad y belleza de la comunidad biológica, es decir, que las actividades ecoturísticas contribuyan a mejorar el ambiente del destino en todas sus dimensiones (económico, social y ambiental), desde un plano activo y responsable; por otro lado, “lo incorrecto” serían las operaciones que destruyen la calidad de dicho ambiente, vistos como destructivos e irresponsables. Entre estos dos polos de ecoturismo se encontrarían aquellos que pueden ser vistos como más neutrales y pasivos, correspondiendo a aquellas operaciones que simplemente buscan minimizar sus impactos sobre el ambiente (Orams, 2001).

De manera similar, se pueden visualizar dos polos de sostenibilidad para evaluar cualquier actividad turística, un extremo *insostenible* y el otro *sostenible*, con estados intermedios más o menos neutrales o pasivos, que se posicionan a lo largo de un continuo (Figura 2.6). Al evaluar el ecoturismo bajo este modelo, se está reconociendo que pueden haber muchos tipos de ecoturismo donde algunos serán mejores que otros, y puede ser utilizado como herramienta para sugerir que el rol de los operadores ecoturísticos y agencias sea emprender una gestión que los mueva desde un estado menos deseable e insostenible a otro más deseable y sostenible.

Figura 2.6: Ecoturismo Insostenible-Pasivo-Sostenible



Fuente: adaptado de Orams (2001: 31)

2.3. Caracterización normativa del ecoturismo

El debate semántico que persiste en torno al ecoturismo dificulta la tarea de establecer una definición clara sobre el término, pero se puede decir que existe una aceptación general de lo que incluye y no incluye el concepto básico, y a partir de las contribuciones de Blamey (2001) se puede evocar un consenso general en que el ecoturismo debería satisfacer tres criterios o principios claves: 1) actividades turísticas basadas en la naturaleza, 2) las interacciones con las atracciones deben focalizarse en la educación ambiental, y 3) la gestión sostenible de la experiencia y el producto (Véase también Fennel, 2001; Donohoe y Needham, 2006; Agüera y Verdugo, 2013). Tal es el consenso sobre estos principios que se pueden ver reflejados en el texto de la Declaración de Quebec, acuerdo resultante de la Cumbre Mundial de Ecoturismo celebrada en el año 2002 (OMT y PNUMA, 2002).

I. Actividades turísticas basadas en la naturaleza

En este punto es necesario partir de la definición de TBN y comprender el lugar que ocupa el ecoturismo dentro de él, dado que no todo TBN puede considerarse ecoturismo; para ello remitimos al lector al apartado 2.2 (II. Ecoturismo y turismo de naturaleza) donde se presentó esta discusión y la diferenciación de los conceptos.

II. Educación ambiental

Una de las características de la experiencia ecoturística es la educación y la interpretación del ambiente natural, así como de las manifestaciones culturales del destino. Blamey (2001) distingue dos propósitos principales de este principio: 1) la satisfacción del turista que demanda información relacionada a las atracciones naturales y culturales como parte de su experiencia recreativa, y 2) el intercambio de conocimiento, actitudes y/o comportamiento con los turistas a fin de producir una conciencia ciudadana ambiental y cultural para minimizar los impactos negativos. El autor aclara que aunque los dos propósitos se encuentran relacionados, en ocasiones la educación puede ser ambientalmente informativa pero sin apoyo a la conducta ambiental.

El primer propósito se relaciona con la motivación primaria de evidenciar una experiencia ecoturística, incluyendo el aprendizaje sobre las plantas, los animales, el paisaje y todo lo que es autóctono de la zona. Las técnicas para que los visitantes interpreten el medio natural son muy variadas: centros de atención al visitante, carteles y símbolos de información, rutas señalizadas, medios audiovisuales, recorridos guiados donde se provee información, exposiciones, publicaciones, entre otros. Los visitantes pueden adaptar la experiencia educativa a sus propios intereses haciendo preguntas, olfateando, teniendo contacto visual, táctil si está permitido, etc.; mientras algunos resultan más curiosos e interesados por el aprendizaje durante la experiencia, otros parecerán más pasivos (Blamey, 2001; Agüera, 2014), estas actitudes se pueden comprender y relacionar con la clasificación o segmentación del gran conjunto de ecoturistas posibles. Agüera agrega que para un adecuado funcionamiento de los espacios y/o técnicas de interpretación se deben tener en cuenta aspectos de la capacidad de carga y el impacto ambiental, es decir, se deben establecer el número de personas que pueden estar en un área protegida al mismo tiempo.

El segundo propósito puede ser logrado de diversas formas, por ejemplo el código de ética para el turista es un elemento empleado para educarlo sobre cómo actuar y

minimizar su impacto durante la visita al sitio. Otro enfoque es proveer información perteneciente a las relaciones ecológicas, la sensibilidad y posibles amenazas de las especies involucradas; el conocimiento resultante algunas veces puede lograr cambios de actitudes y comportamiento en los oyentes, particularmente cuando el discurso es presentado de una manera cuidadosa y emocional. Según Moscardo (1998 citado en Blamey, 2001), una manera bastante encubierta de influenciar sobre el comportamiento es proveer información acerca de sitios alternativos, rutas o actividades con la intención de movilizar a los visitantes fuera de los sitios ecológica y culturalmente sensibles.

Pero el mensaje ambiental no tiene que estar dirigido únicamente a los turistas, la comunidad local y la industria turística también deben ser destinatarios de la comunicación. Por ejemplo, la comunidad local puede ser educada sobre la fragilidad de las áreas naturales y cómo protegerlas mejor, obteniendo el máximo de beneficios y utilidades. En tanto que la industria puede ser educada sobre las mejores prácticas ambientales y de negocios (Blamey, 2001). Canadá, por ejemplo, ha sido uno de los primeros países en implementar códigos de ética para el turista y la industria turística, con el objetivo de minimizar los impactos del turismo a través de criterios sólidos y homogéneos de operación para el sector turístico (Ver D'Amore, 1992).

III. Gestión sostenible

Como se señaló anteriormente la expresión turismo sostenible deriva del concepto de desarrollo sostenible, que en términos de la C.M.M.D reconoce la sostenibilidad como *“la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades”* (C.M.M.D, 1987: 59). Esta definición lleva implícita una connotación temporal, al reconocer la necesidad de armonizar los procesos de desarrollo actuales con las posibilidades de su permanencia y sostenimiento futuro.

Las prácticas de desarrollo incontrolado que experimentó la industria turística durante las primeras fases de su expansión a nivel mundial han llevado a considerar los daños

provocados en el equilibrio económico, ambiental y social. Autores como Biffani (2007) y Teles (2011) ofrecen una comprensión profunda de la relación simbiótica que existe entre las actividades de desarrollo humanas –que incluye el turismo- y el medio ambiente, por lo que resulta imperante la necesidad de hallar prácticas turísticas más benévolas con los procesos naturales del ecosistema y con las comunidades receptoras. Siguiendo a Chavez de la Peña (2011), el prefijo “eco” le da un significado ecológico explícito a la actividad turística y pone en evidencia la necesidad de comprender el impacto que genera en el entorno una actividad de gran magnitud como es el turismo. De esta manera, el ecoturismo se concibe como una alternativa para fomentar el desarrollo turístico sostenible.

Los principios de sostenibilidad que comúnmente se vinculan al ecoturismo son dos: 1) apoyo a las economías locales, y 2) apoyo a la conservación. Según Blamey (2001) el requerimiento de que las comunidades locales se beneficien del ecoturismo y participen en la toma de decisiones o, al menos, no resulten perjudicadas en sus condiciones de vida, parece basarse en dos premisas principales: la primera es de naturaleza ética, y se basa en los principios de equidad intrageneracional e intergeneracional que subyacen bajo el concepto de desarrollo sostenible, considerado como lo socialmente responsable y correcto; la segunda es de naturaleza instrumental o práctica, y se basa en el supuesto de que las comunidades locales tienen más probabilidades de mantener los recursos en una forma que sea adecuada para el turismo si pueden beneficiarse del mismo, simplemente porque tienen un incentivo para proteger el recurso.

Existen diversas formas en que el ecoturismo puede contribuir a la economía local y a la conservación (Jalani, 2012; Agüera, 2014, Das y Chatterjee, 2015), entre los beneficios económicos se incluyen la generación de divisas, empleo, ingresos, diversificación económica, fomento del uso productivo de terrenos de escaso rendimiento agrícola. También se contabilizan beneficios socioculturales: infraestructura de transporte y comunicaciones, fortalecimiento del orgullo del patrimonio cultural del destino, inclusión laboral (mujeres y jóvenes), mejora en la educación, aumento en el nivel de vida. Por otra parte, los ingresos obtenidos a través de entradas, tasas,

donaciones, bienes y servicios auxiliares (alojamiento, recuerdos, gastronomía), pueden ser utilizados en parte para propósitos de conservación.

Otra forma de apoyar a la conservación incluye la participación en proyectos de rehabilitación, participación en monitoreos científicos y eliminación de basura de los sitios visitados. Honey (2008) sostiene que aunque el ecoturismo está presente en casi todos los países del mundo, su potencial más emocionante quizás radica en su uso como herramienta integradora del desarrollo económico y la protección del medio ambiente en los países menos desarrollados. Más adelante se analiza con mayor detalle los beneficios que aporta el ecoturismo en las dimensiones económicas, social y ambiental.

Pero la literatura también revela discusiones respecto al costo del ecoturismo y grado de apoyo a la economía local y la conservación, donde se señalan cuestiones relacionadas al origen del suministro de productos y servicios consumidos en el destino, el abandono de otras formas aceptables de generación de ingresos, la estacionalidad del empleo acompañada por abusos laborales, la pérdida de identidad cultural, la seguridad, los impactos sociales, entre otros (Blamey, 2001; Agüera, 2014; Das y Chatterjee, 2015), por lo que, una vez más se advierte que el ecoturismo no resultará significativamente diferente del turismo convencional a menos que sea cuidadosamente gestionado y controlado. El ecoturismo puede ser una herramienta para la mitigación de la pobreza y el desarrollo sostenible, pero tanto los gestores como los conservacionistas necesitan poner más control sobre el uso del concepto y la supervisión de su práctica.

Llanes y Nel (2016) hacen referencia al concepto de “nuevo turista”, que se aplica a aquellos viajeros independientes, experimentados y con valores diferentes a los que tienen los viajeros tradicionales del modelo de masas. Este concepto puede resultar muy útil para fines mercadológicos, ya que la incorporación de una nueva modalidad de viajar se explica a partir de la respuesta inmediata del turista. Sin embargo, es importante remarcar que si el ecoturismo se convierte en un medio para aprovechar la

industria turística en la conservación de los hábitats y apoyo a las economías menos favorecidas, resulta esencial centrarse más en la actividad que en la motivación de los ecoturistas, ya que es más fácil determinar si las actividades individuales y los tours cumplen los criterios del ecoturismo que determinar si los individuos son ecoturistas o no (Goodwin, 1996).

Bajo el enfoque normativo, el ecoturismo promueve que una buena conservación conlleva un buen desarrollo para la gente local. La reinversión en el mantenimiento de los ecosistemas y de las especies que los habitan es el núcleo del ecoturismo, el cual puede aportar dinero y empleos a la población local e incrementar los ingresos de los tesoros nacionales para financiar la administración de las áreas protegidas (Goodwin, 1996). El ecoturismo servirá a los objetivos de conservación y desarrollo local sólo si demuestra a la población local y a los gobiernos que se deberían detener las actividades económicas no sustentables como la caza furtiva, la tala de árboles y otras formas de alteración del hábitat, propiciando una alternativa de generar ingresos a través de la actividad turística (Goodwin, 1996).

2.4. Objetivos del ecoturismo

El turismo de naturaleza se encuentra en continuo crecimiento (Diario de Gastronomía, 2016) y dentro del segmento de ecoturismo se contemplan actividades como camping, avistamiento de aves, avistamiento de ballenas, cabalgatas, senderismo, excursiones educativas y científicas, observación de flora y fauna, safari fotográfico, observación de fósiles, observación sideral (estrellas), pesca deportiva y recreativa, snorkeling (Prieto y Borrero, 2015), por lo que Krüger (2005) expresa que el potencial general del ecoturismo para generar utilidades para la conservación es enorme.

La efervescencia del TBN y del ecoturismo a nivel mundial, sobre todo en los países en desarrollo donde se cuentan con valorados recursos naturales y culturales, han propiciado el aumento de los emprendimientos ecoturísticos (Scheyvens, 1999) y ha conducido la atención de los investigadores hacia el campo de estudio del ecoturismo,

donde la literatura señala principalmente dos líneas de interés: 1) análisis de los impactos que provoca la actividad ecoturística, y 2) análisis de los procesos de planeación y desarrollo, donde se trata de abordar los principales retos que envuelven las diferentes iniciativas de ecoturismo (Kline, 2001).

Esta investigación se encuadra más adecuadamente en la segunda línea, dado que se interesa en el proceso de planeación de las iniciativas comunitarias de ecoturismo y su vinculación con el enfoque normativo de este, es decir, con los objetivos que persigue la actividad. Por ello, se analizan a continuación los tipos de beneficios que promete el ecoturismo, y posteriormente se analizan los principales retos que actualmente enfrenta el sector para alcanzar los objetivos propuestos.

A) Beneficios económicos

Dado que el ecoturismo se apoya en la interrelación entre las actividades de subsistencia y conservación, se identifica como una vía para mejorar los medios de subsistencia de las personas alrededor de las áreas naturales y protegidas. Se reconoce que los incentivos económicos son indispensables para la conservación, por lo que la estrategia de emplear el ecoturismo para la protección de la biodiversidad sólo puede ser lograda en la medida que se produzcan beneficios financieros para los que residen alrededor de dichas áreas (Das y Chatterjee, 2015). La razón de esto se halla en que las áreas protegidas no pueden coexistir a largo plazo con las comunidades que son hostiles a ellas; si la población local se asegura un ingreso sostenible del turismo que llega a estas áreas, será menos probable que las explote de otras formas menos sostenibles, ejemplos de ello son la sobrepesca, la caza furtiva, la destrucción del coral, la deforestación, entre otros. Pero si la población local se beneficia con el uso sostenible de tales recursos a través del turismo, protegerá su activo y podrá invertir más en su conservación (Goodwin, 1996).

Empleo y generación de ingresos: Este beneficio ha resultado particularmente atractivo para las comunidades rurales e indígenas en muchos países no desarrollados. Se

canaliza por medio de la generación de nuevas fuentes laborales en puestos de restaurantes, hoteles y otros tipos de alojamiento, tiendas de regalos y artesanía, transporte, servicio de guías, operadores de servicios ecoturísticos, instructores, entre otros, así como el auto empleo mediante la generación de microemprendimientos (Das y Chatterjee, 2015). Por ejemplo, en un estudio realizado para medir el impacto económico de la observación de delfines en la comunidad de un país en desarrollo, Mustika, Birtles, Welters y Marsh (2012), observaron que los negocios de turismo eran más rentables que la mayoría de las otras oportunidades de ganancias, mientras que en otro estudio (Jalani, 2012) la industria del ecoturismo ha demostrado ser una fuente de ingreso para la mayoría de los hogares.

Efecto multiplicador del ecoturismo: otro de los aspectos positivos es el sistema de producción de bienes y servicios que se genera en el destino en respuesta al mayor consumo de quienes elevan su nivel de vida a través del turismo, por lo que la mayoría de los autores que han abordado la actividad ecoturística plantean que este tipo de actividad genera un impulso sobre las empresas locales (Morera, 2008). La literatura distingue entre ingresos directos e indirectos del turismo, donde los primeros corresponden a bienes y servicios brindados directamente a los turistas (hoteles, restaurantes, excursiones), y los segundos a agentes que no están directamente vinculados con la industria turística. Si bien algunos autores critican el carácter estacional de los ingresos por turismo, su combinación con otras fuentes de ingresos puede permitir que las ganancias del turismo financien, al menos en parte, el consumo anual de una familia, y que el ingreso adicional sea empleado en el consumo de otros bienes y servicios, posibilitando la generación de nuevos empleos y fuentes de ingreso (Das y Chatterjee, 2015).

B) Beneficios socioculturales

Siguiendo a Das y Chatterjee (2015) la mejora en el estándar de vida de los residentes locales les da poder socio-político y fomenta el respeto hacia su cultura y los derechos humanos. Las mejoras en infraestructura de transporte y comunicaciones, servicios de

salud y educación, espacios y servicios de recreación, eventos culturales, entre otros, constituyen incentivos indirectos que fomentan actitudes positivas de los locales hacia la conservación y mayor participación de los mismos en la comunidad.

Los autores expresan que *“una vez que los lugareños reciben algunos beneficios tangibles y están involucrados en las políticas de conservación, se consideran a sí mismos como partes interesadas en el proceso y apoyan las políticas de conservación”* (Das y Chatterjee, 2015: 8). El involucramiento fomenta mayor relacionamiento, información y desarrollo de habilidades, propiciando el empoderamiento económico, social, político y psicológico de la comunidad.

Scheyvens (1999) describe el empoderamiento social como una situación en la que el sentido de cohesión e integración de una comunidad ha sido confirmado o fortalecido por una actividad como el ecoturismo. Grupos comunitarios fuertes (grupos juveniles, grupos de iglesias, grupos de mujeres, grupo de empresarios) pueden ser signos de una comunidad con poder. La autora señala que el empoderamiento social es quizás el resultado más evidente del ecoturismo cuando los beneficios de la actividad turística se utilizan para financiar proyectos de desarrollo social, como sistemas de abastecimiento de agua, clínicas de salud, comedores comunitarios, mejoras en instituciones educativas, programas de capacitación y desarrollo humano, y otros beneficios para la comunidad local.

El ecoturismo además propicia la incorporación de mujeres y jóvenes al campo laboral, dado que pueden cumplir un rol activo en la mayoría de los puestos y servicios relacionados, como así también desarrollar sus pequeños negocios. Esto favorece la paridad de género y la inclusión social, asegurando beneficios para un amplio rango de la sociedad (Das y Chatterjee, 2015).

C) Beneficios ambientales

El ecoturismo constituye una alternativa amigable para el uso económico de los recursos naturales y juega un rol importante en el mejoramiento del bienestar y calidad del medio ambiente. Se afirma que la calidad ambiental del destino es el factor más importante en la toma de decisiones al momento de viajar debido a la creciente conciencia ambiental (Das y Chatterjee, 2015), en este sentido, la contribución del ecoturismo se produce de dos maneras:

Beneficio a la conservación: permite generar dinero para manejar y proteger los hábitats y especies naturales; el ecoturismo puede contribuir directamente a la conservación a través de los derechos de admisión a los parques, los pagos en los centros de interpretación, alojamiento, donaciones voluntarias, gravámenes de conservación ambiental; el elemento central de la definición de ecoturismo es la reinversión de la industria en el mantenimiento de hábitats y especies (Goodwin, 1996). Además, como se señaló anteriormente, a medida que las personas reciben beneficios económicos tangibles están más dispuestas a participar en la protección de los recursos naturales, contribuyendo a la conservación ya sea mediante un esfuerzo directo como la reforestación, limpieza de espacios, reciclado de basura, etc., o bien, a través de beneficios financieros para la restauración del hábitat (Das y Chatterjee, 2015).

Beneficio educativo: el ecoturismo puede ofrecer un medio para sensibilizar a las personas sobre la importancia de la conservación y la alfabetización ecológica, ya se trate de turistas nacionales, internacionales o de los propios locales. Los clientes de los que depende el segmento de ecoturismo son potenciales votantes, contribuyentes y líderes que pueden ayudar a crear grupos de apoyo para la conservación (Goodwin, 1996).

2.5. Retos del ecoturismo

Das y Chatterjee (2015) sostienen que el conflicto entre la conservación de la biodiversidad y la reducción de la pobreza es un dilema complejo y que en la práctica el ecoturismo mayormente ha fallado en cumplir las promesas realizadas a comunidades debido a una serie de factores como la falta de mecanismo para una distribución justa de los beneficios económicos, el desplazamiento obligatorio y la inseguridad de la tierra. A continuación se verán algunos de los principales retos que enfrenta el ecoturismo para lograr los objetivos propuestos desde el enfoque normativo.

I. Distribución justa de los beneficios

Goodwin (2002) señala que con demasiada frecuencia, principalmente en las zonas rurales, a la población local se le niega cualquier oportunidad significativa de participar en el mercado turístico.

Los turistas no son accesibles a la comunidad local cuando están dentro de sus hoteles, cruceros, vehículos de safari o dentro de sitios como museos, donde aquellos que desean vender a los turistas a menudo se reducen a vendedores ambulantes en los puntos de entrada y salida del enclave (p. 345).

En especial se advierte que los pasajeros de los cruceros y los turistas de paquetes "todo incluido" son particularmente difíciles de acceder a los empresarios locales; asimismo, los ecotours de paquetes generalmente proveen a los visitantes un tiempo muy limitado para permanecer y realizar diversas actividades, restringiendo así la posibilidad de realizar mayor gasto y aporte a la economía local (Goodwin, 2002).

Otro elemento a considerar son las "fugas" que se producen de la economía local cuando los bienes y servicios empleados para atender a la demanda turística proviene mayormente de afuera de la región, es decir, son importados; o cuando la propiedad de

los negocios vinculados al ecoturismo se encuentra en manos de no locales (Blamey, 2001; Goodwin, 2002, Guerra, 2014). En estas situaciones, incluso cuando el turista realice un gasto significativo en el destino -como es el caso de los ecoturistas independientes cuyo itinerario es más flexible que los de paquete y tanto su estadía como gastos lo determinan in situ al llegar al destino (Arnegger, Woltering y Job 2010)- una proporción significativa de ese dinero no permanecerá en la comunidad local.

Según Das y Chatterjee (2015) avanzar en la distribución equitativa del ingreso es uno de los principales problemas en los sitios ecoturísticos, y la razón citada detrás de este problema, en el caso de comunidades rurales, es que la mayoría de los residentes sólo acceden a empleos poco calificados y temporales en pequeñas empresas, mientras que los principales beneficios económicos tienden a favorecer a stakeholders fuera del área protegida y/o a las élites de las comunidades (Coria y Calfucura, 2012). Por lo tanto, el ecoturismo necesita ser gestionado de una manera que permita a las personas locales tener acceso no restringido a los turistas, mantener la propiedad de los negocios vinculados al turismo y formar parte de las redes de suministro de productos y servicios –tanto directos como indirectos, propiciados por el efecto multiplicador- a los visitantes del destino. Esto se puede lograr a través de políticas y estrategias de desarrollo económico local, antes que simplemente desarrollo económico regional, la diferencia está en que lo último puede recaer en una buena generación económica dentro de la región pero sin impacto en lo local debido a las razones antes expuestas.

II. Necesidad de fuentes adicionales de ingreso

El hecho de que los ingresos por turismo resultan mayores que los de otras actividades económicas (Mustika *et al.*, 2012) a menudo conduce al abandono de otras prácticas o formas de subsistencia, y consecuente dependencia de las familias locales del ecoturismo. Esta situación conlleva dos problemas asociados: en primer lugar, la exclusiva dependencia del ecoturismo representa un riesgo de sobreexplotación turística del recurso con mal manejo de la capacidad de carga, en detrimento de los principios de protección y conservación de la biodiversidad. En segundo lugar, la

estacionalidad de la actividad ecoturística, dificultades de acceso y tasas de visitación muy bajas en algunos casos, han sido señalados por autores que critican su capacidad de proveer una fuente de empleo e ingresos estable, por lo que Coria y Calfucura (2012) sostienen que las prácticas de ecoturismo no deberían ser concebidas como la única fuente de ingreso, sino más bien complementadas con otras actividades que resulten amigables con el medio ambiente.

Aparte de la producción controlada en la agricultura, la pesca y otras actividades posibles, Coria y Calfucura (2012) mencionan que uno de los instrumentos que pueden emplearse para incrementar los ingresos por la conservación de la biodiversidad son los Pagos por Servicios Ambientales (PSA), existiendo más de 300 programas implementados alrededor del mundo, y que son *“transacciones voluntarias entre al menos un comprador y al menos un vendedor cuando los pagos están condicionados a mantener un uso del ecosistema que proporciona servicios ambientales bien definidos”* (Coria y Calfucura, 2012: 51). Pattanayak, Wunder y Ferraro (2010) citan dos ejemplos: en Costa Rica la ley nacional reconoce que los bosques proveen protección de cuencas, belleza paisajística, captación de carbono y conservación de la biodiversidad, por lo que a través de un programa de PSA financiado por donantes, impuestos asignados y compradores de servicios ambientales, se paga a los propietarios forestales por realizar actividades de reforestación, gestión y protección forestal; mientras que en China, un programa similar se orienta a reducir la erosión del suelo mediante la reforestación. No obstante, se señala que la implementación de PSA en la práctica conlleva desafíos de gobernanza y diseño institucional, particularmente en países no desarrollados.

III. Reducir la dependencia de los recursos naturales

Estudiosos postulan que el ecoturismo no es muy eficaz para promover la conservación de la biodiversidad, debido a diversos problemas que representan una amenaza para la conservación exitosa, pudiendo derivar en tres escenarios sugeridos por Budoski (1976, citado por Krüger, 2005) para reflejar la relación entre ecoturismo y conservación:

conflicto, coexistencia y simbiosis. Por otro lado, algunos autores consideran el ecoturismo simplemente un instrumento para atraer clientes y así generar más ingresos, mientras que las áreas protegidas en los países en desarrollo se encuentran mal planeadas, con infraestructura y gestión inadecuadas (Das y Chatterjee, 2015).

Por ejemplo, en el caso particular de las reservas de biosfera, donde las personas tienen derecho a utilizar los recursos biológicos según las zonas espaciales definidas (Chape *et. al*, 2008) -en la zona central el uso consumista de los recursos está prohibido, mientras que en las zonas de amortiguación se permite la utilización de los recursos dentro de los límites que garantizan la protección de la zona central-, Coria y Calfcura (2012) señalan que la gente local a menudo ha seguido utilizando recursos en la zona núcleo o ha impulsado la expansión de las zonas de amortiguación hacia el área central, amenazando así la biodiversidad.

Las razones por las que comunidades adyacentes a las áreas protegidas no abandonan la extracción de los recursos naturales se vinculan principalmente con dos situaciones descritas anteriormente, por un lado, el acceso restringido a los beneficios del ecoturismo, donde los proveedores locales tienen poco control sobre la forma en que se comercializa la experiencia, y por otro lado, el bajo nivel de educación y habilidades en el desempeño de empleos poco cualificados. Esta situación fue observada por Goodwin (2002) en diversos sitios de estudios de la India e Indonesia, donde pudo constatar que las personas que residen más cerca de los parques nacionales y sufren de mayores carencias parecen participar menos en la industria turística, discrepando con la creencia común de que los residentes más cercanos a los parques obtienen mayores posibilidades de empleo.

Por lo tanto, para que el ecoturismo resulte en una estrategia efectiva de conservación, debe garantizar los medios de subsistencia y unos incentivos económicamente atractivos para los residentes más cercanos a las áreas protegidas.

IV. Necesidad de la tenencia de la tierra y acceso a la propiedad común

El ecoturismo también ha sido asociado con el desplazamiento forzoso de los lugareños de sus tierras, un hecho que ha sido particularmente analizado en el ámbito de las comunidades indígenas, donde la lucha histórica para recuperar el control sobre la tierra ha creado desconfianza e inseguridad entre las comunidades que habitan las regiones donde el ecoturismo tiene lugar (Coria y Calfucura, 2012, Guerra, 2014). La exposición al desplazamiento involuntario afecta principalmente a personas y comunidades que no tienen un título de propiedad formal sobre la tierra y sólo cuentan con el derecho de uso habitual sobre las mismas (Cernea y Soltau, 2006).

El Banco Mundial reconoce que el desplazamiento forzoso de las personas de sus hogares, tierras y medios de subsistencia constituye una violación de derechos humanos, por lo que su Política sobre Reasentamiento Involuntario involucra el objetivo de evitar o minimizar los impactos negativos de estas acciones a través de un plan de reasentamiento que incluya la participación en los beneficios del proyecto y la consulta significativa de las personas afectadas, además de ayudarlas en sus esfuerzos por mejorar, o por lo menos restaurar, los medios de subsistencia y los niveles de vida, extendiendo la asistencia a personas que no poseen propiedades legalmente reconocidas, pero que no obstante son afectadas por proyectos de desarrollo (Banco Mundial, 2013). Por su parte, Cernea y Soltau (2006) expresan lo siguiente:

En términos realistas, parece ser bastante imposible compensar por igual en estos casos, lo que debería por lo tanto excluir y prohibir el desplazamiento. De lo contrario, sin tierra para cazar, recolectar o cultivar, los grupos indígenas desplazados se convierten en totalmente indigentes y más pobres de lo que eran antes (p. 1819).

Adicionalmente, el desplazamiento no sólo incluye la toma forzada de tierras y reubicación física de los propietarios, también se da cuando a los lugareños se les

niega el acceso a los recursos que son de propiedad común, debido a las formulaciones de políticas restrictivas o incluso por la acción de los operadores turísticos (Cernea y Soltau, 2006; Tosun, 2000). Esta situación es la que caracterizó a los Parques Nacionales -primeras ANP-, durante una fase de desarrollo que duró hasta mediados de la década del 70, donde eran constituidas principalmente para belleza escénica y protección de la vida salvaje, con total prohibición de acceso y desarrollo de otras prácticas a las comunidades aledañas; posteriormente la gestión de las ANP evolucionó hacia la incorporación de dichas comunidades, tanto en el desarrollo de actividades de subsistencia controladas como en la gestión misma de las reservas (Chape *et. al*, 2008). No obstante, en la actualidad el riesgo de pérdida de acceso a la propiedad común es un tema presente en las políticas de conservación (Cernea y Soltau, 2006).

Por lo tanto, un objetivo importante en el ecoturismo es hacer menos costosa la conservación de la biodiversidad (Cernea y Soltau, 2006), y que las iniciativas de conservación y los gobiernos nacionales no solamente atiendan los estándares internacionales aceptados para una adecuada compensación y reconstrucción de los medios de subsistencia, sino también eviten el desplazamiento involuntario, aseguren los mecanismos legales para que los lugareños mantengan la propiedad de las tierras y formulen políticas adecuadas de acceso a las áreas protegidas que contemplen tanto el disfrute de los visitantes como de los locales.

V. Participación comunitaria

El turismo sostenible reconoce que la comunidad local es afectada por el desarrollo turístico y busca darle una voz efectiva en las decisiones acerca de las formas de turismo que se pueden ajustar a su ambiente. En un estudio realizado para determinar los principales efectos positivos y negativos en 251 casos de ecoturismo, y las razones principales por las que el proyecto se vuelve sostenible o no sostenible, la ausencia de participación de la comunidad ha sido determinada como segunda causa principal de que el ecoturismo se vuelva insostenible (Krüger, 2005). Por su parte, Chavez de la Peña (2011) advierte que cuando se otorga mayor valor al aspecto lucrativo,

obedeciendo la lógica del mercado neoliberal, se termina soslayando la necesidad de proteger al medio ambiente e incorporar a las comunidades anfitrionas en el proceso turístico, relegando los objetivos sociales que se persiguen a través de la actividad.

En los retos del ecoturismo analizados previamente, es posible advertir que subyace la necesidad de una mayor participación de la comunidad para superar los problemas y desafíos presentados. En todos los problemas descritos los autores señalan de manera directa o indirecta la necesidad de una mayor participación de los locales en las decisiones de desarrollo y comercialización del producto ecoturístico.

En el intento de superar esta problemática emerge el enfoque del ecoturismo basado en la comunidad (CBET), como un modelo de gestión que se sustenta en el control y la participación comunitaria en las decisiones del desarrollo ecoturístico (Véase Okazaki, 2008; Sutawa, 2012; Lee, 2013; Sebele, 2010). El enfoque CBET reconoce la necesidad de promover tanto la conservación de los recursos como la calidad de vida de las personas (Scheyvens, 1999), posicionando a los locales como actores claves en el proceso de desarrollo y apoyo a las políticas de conservación (Das y Chatterjee, 2015); es decir, tanto en el ecoturismo como en CBET la conservación ambiental es una prioridad, pero CBET va más allá, haciendo hincapié en el bienestar humano, así como en la viabilidad social, económica y cultural a largo plazo de las comunidades de acogida (Fiorello y Bo, 2012).

Sin embargo, incorporar a la comunidad local en la planeación y gestión del turismo no es una cuestión sencilla (Cordero, 2009), la literatura señala varias dificultades relacionadas con el involucramiento efectivo de la comunidad en la planeación y toma de decisiones, principalmente en los países no desarrollados (Sebele, 2010; Nyaupane et al., 2006; Li, 2006; Tosun, 2000). Por lo tanto, una adecuada participación comunitaria en el ecoturismo requiere conducir un modelo de gestión que se adecúe a la comprensión de la dinámica de estas comunidades y de los procesos de decisión colaborativos.

El interés de esta investigación se focaliza en este último reto, abordando la participación comunitaria en los procesos de planeación turística, por lo que en el siguiente capítulo se profundiza el análisis de este fenómeno.

2.6. Conclusión

Comprender los alcances y el verdadero impacto del ecoturismo no resulta una tarea sencilla, debido principalmente a dos razones: 1) la importancia que ha adquirido la actividad en el contexto actual, donde el creciente interés por promover medios y estrategias de turismo sostenible mantiene la mirada de los gobiernos, ONG y empresas turísticas sobre el segmento ecoturístico, para el cual se han desarrollado lineamientos y prácticas que no siempre parten de una interpretación homogénea de lo que el enfoque exige, y 2) su asociación con otras formas de turismo conlleva un solapamiento que a menudo conduce a su confusión y a una vaga interpretación de los límites del enfoque.

El análisis que se presentó en este capítulo sobre las perspectivas conceptuales del turismo alternativo, turismo de naturaleza y turismo sostenible permite aclarar la relación que existe entre el ecoturismo y dichos enfoques, a fin de comprender los rasgos diferenciadores de la práctica ecoturística y la manera en que puede contribuir al turismo sostenible. Con base en el análisis presentado, en este estudio se considera el ecoturismo como un tipo de turismo específico, que resulta en primer lugar de la conjunción de dos tipos de turismo genéricos, el turismo alternativo y el turismo de naturaleza, pero además, se lo encuadra principalmente bajo el enfoque amplio del turismo sostenible, cuya conjunción con el turismo de naturaleza determina que la motivación principal de la excursión está centrada en los valores de conservación del medio ambiente y apoyo al desarrollo local, entendiéndose que dicha motivación puede derivar del turista o del propio destino, que a través de la gestión activa y responsable puede conducir a los visitantes hacia la práctica de un ecoturismo sostenible. Partiendo de esta concepción, este estudio se focaliza en el análisis del destino, a fin de evaluar el alcance de los objetivos normativos del ecoturismo en dos proyectos comunitarios.

El enfoque normativo del concepto permite comprender el potencial de beneficios que posee la actividad para dirigir de una manera amplia e irrestricta la búsqueda de evidencia empírica que señale el cumplimiento real de la práctica ecoturística. Esos beneficios se pueden resumir en tres aspectos: el ecoturismo puede permitir que la población local gane económicamente del área protegida con la que vive, puede conducir a mejorar la calidad de vida de la comunidad en su dimensión sociocultural y puede contribuir a mejorar la calidad del medio ambiente en el destino.

Dado que no todos los casos de ecoturismo alcanzan a cumplir plenamente con los ideales o principios normativos, no siempre los beneficios descritos estarán presentes, por lo que es importante considerar el enfoque normativo del ecoturismo como una herramienta de gestión que permite analizar en qué grado los servicios y tours denominados “ecoturísticos” contribuyen –directa o indirectamente- al logro de los ideales propuestos. Comprender la condición en que se encuentra un destino ecoturístico en relación a los objetivos del ecoturismo es el punto de partida para diseñar estrategias que permitan dirigirlo hacia un estado más deseable, teniendo como meta el ideal del ecoturismo activo y sostenible (Figura 2.6).

Adicionalmente, un examen de los principales retos que enfrenta el ecoturismo para integrar la conservación de la biodiversidad con el desarrollo local y la reducción de la pobreza en las regiones menos desarrolladas, permite orientar la mirada hacia problemáticas específicas en el intento de hallar respuestas y soluciones a los conflictos que se presentan, y que desafían el alcance de los objetivos de la sostenibilidad. Kruger (2005) expresó que en un lapso de diez años la tasa de éxito del ecoturismo podría haber mejorado a través de una mejor planeación y comprensión de las interrelaciones entre los factores socioeconómicos y ambientales. En este estudio, el interés se centra en el reto de la participación comunitaria en el proceso de planeación y su vinculación con la integración de los beneficios potenciales.

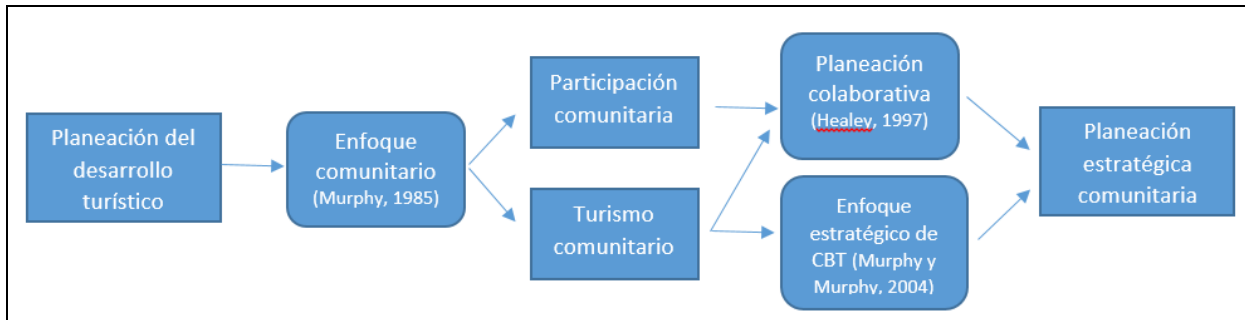
Se advierte que el enfoque normativo permite centrar la atención en el destino antes que en las motivaciones de los turistas, para identificar los efectos y consecuencias de la actividad. Mientras que las clasificaciones de tipos de ecoturistas ayudan a comprender sus principales motivaciones, al parecer ponerlo en práctica en un destino para determinar si se está o no frente a un visitante ecoturista puede representar serias dificultades; por lo que un enfoque al destino parece ofrecer mayores posibilidades de gestión para cumplir con los criterios del ecoturismo. Se entiende que los gestores del TBN tienen la posibilidad de convertirlo en ecoturismo responsable y sostenible, independientemente de las motivaciones del turista y de la escala de la actividad, controlando el acceso y la circulación de los visitantes, la contaminación, la no destrucción del hábitat, la no perturbación de la vida silvestre y otros impactos negativos que pudieran resultar de la actividad turística (Goodwin, 1996).

De esta manera, el ecoturismo puede contribuir al desarrollo y el turismo sostenible, atendiendo al concepto de *sostenibilidad parcial o local*, es decir, conformando un subsistema que tiene todos los recursos para permanecer en el largo plazo y que, en caso de perderse dicha condición, estaría contribuyendo a la pérdida de la *sostenibilidad del sistema global* (Naredo, 2004: 15). Se puede decir que este pensamiento se encuentra alineado con la crítica que realiza Foladori (2002) al modelo teórico de la sostenibilidad social que pretende el TBL, al señalar que ésta solo puede ser alcanzada en el nivel local, con soluciones muy focalizadas geográficamente, pero que no pueden impactar en el nivel regional, nacional o mundial, donde las macro políticas de los organismos internacionales, que persiguen la salvaguardia del orden económico capitalista, terminan imponiéndose a las políticas específicas que buscan combatir la pobreza.

CAPITULO 3: EL TURISMO COMUNITARIO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se presentan las reflexiones teóricas sobre la participación comunitaria en la planeación estratégica del ecoturismo. A medida que el enfoque comunitario logra introducirse en la agenda de planeación de los desarrollos turísticos, la comprensión de la planeación colaborativa y del pensamiento estratégico aplicado al turismo comunitario ofrecen elementos claves para alcanzar éxito en la gestión comunitaria. En la siguiente figura se expone gráficamente la relación entre los conceptos principales que se analizan en este capítulo.

Figura 3.1: Vinculación entre turismo comunitario y planeación estratégica



Fuente: elaboración propia.

3.1. El enfoque comunitario en la planeación del desarrollo turístico

La teoría de la planeación se deriva de la teoría de la administración (también conocida como teoría de la gestión), donde la planeación es entendida como la primera de cuatro funciones que conforman el proceso administrativo, a saber: Planeación, Organización, Dirección y Control (Ver Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

La teoría de la administración es una disciplina académica del siglo XX que ha evolucionado en varios sub-campos de especialización, donde el tiempo y hechos históricos claves dieron origen a diversas escuelas y enfoques teóricos que guiaron el pensamiento sobre las organizaciones y la administración. Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), sus inicios se asociaron con la necesidad de aumentar la productividad y

la eficiencia, que llevó al desarrollo de la Escuela de la Administración Científica en el período que va de 1890 a 1940. Con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial el énfasis se centró en la complejidad de las grandes corporaciones, donde se evolucionó hacia la Escuela de la Teoría Clásica de la Organización. Dentro de ésta surgieron los subcampos de la Escuela de Conductista y Ciencia de la Administración, a medida que las organizaciones comenzaban a centrarse más en las relaciones humanas y en la gestión técnica. Conforme las funciones empresariales se volvían más complejas, se empieza a abogar por el Enfoque de Sistemas y el Enfoque de Contingencias, haciendo énfasis en el carácter interrelacional y la influencia transcultural de los negocios. Finalmente, se identifica la era actual de la teoría de la administración como el Enfoque del Compromiso Dinámico, donde *“las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a reconsiderar los enfoques tradicionales debido a la velocidad y la constancia de los cambios”* (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996: 53).

Aunque la planeación es tan solo el inicio de la toma de decisiones del proceso administrativo, la especialización de su campo de estudio demuestra la importancia que posee y sobre todo su vinculación con las otras tres funciones de la gestión a través de un continuo intercambio de información e ideas (Murphy y Murphy, 2004).

En lo que respecta a la industria del turismo, la planeación del desarrollo turístico es relativamente reciente, los primeros trabajos importantes aparecieron en la década del 70 con autores como Gunn, Getz e Inskeep (Gunn y Var, 2002). Inicialmente el interés estuvo centrado en los aspectos económicos, posteriormente, y por largo tiempo, prevaleció el interés en los aspectos físicos del destino y, más recientemente, se incorporaron las dimensiones social y ambiental. Esta evolución en el enfoque de planeación, así como la comprensión de la importancia que reviste esta actividad para el desarrollo del turismo, está relacionada con la evolución de la complejidad de la industria turística y con la concepción del fenómeno turístico como tal, que en la actualidad se caracteriza por dos elementos claves: el reconocimiento de su amplia interrelación con otras dimensiones de la actividad humana y la conciencia de sus impactos en el medio ambiente (Murphy, 1985; Gunn y Var, 2002).

De esta manera, mientras el turismo continúa consolidándose como una de las industrias más grandes mundo, en la vanguardia de las discusiones sobre sus impactos los académicos dirigen la mirada hacia la reducida eficacia en la planeación y la necesidad de desarrollar un esquema de coordinación más holístico, integrado, flexible y sensible, que contribuya al bienestar de las comunidades (Murphy, 1985; Gunn y Var, 2002; Tosun, 2006).

La ineficacia de los planes de desarrollo turístico centralizados, impulsados por el gobierno o por iniciativas privadas, ha sido advertida por los críticos en función de que a menudo resultan demasiado rígidos, inflexibles y poco realistas (Murphy, 1985). Comúnmente, el resultado de estos planes ha sido el desplazamiento del control de las comunidades sobre sus propios territorios y un desarrollo desequilibrado del destino, donde se emplazan por un lado, importantes polos turísticos y, por otro lado, sectores o barrios menos desarrollados dentro del mismo destino, que no llegan a acceder a los mismos servicios y beneficios, generándose hostilidades, conflictos e incluso rechazo de los residentes locales hacia los gestores turísticos y los visitantes (Reed, 1997).

Dado que el turismo es una actividad esencialmente relacional y experiencial, el comportamiento de la comunidad receptora en el destino juega un rol muy importante, y si la planeación y el desarrollo no se ajustan a las aspiraciones y capacidades locales, la resistencia y hostilidad de la comunidad puede conducir a elevar el costo de los negocios o, incluso, destruir el potencial de la industria turística en el destino (Murphy, 1985; Cordero, 2009). El modelo de Doxey (Tabla 3.1) constituye una herramienta a través del cual se puede comprender la importancia y vinculación que existe entre las actitudes locales y el desarrollo turístico. De acuerdo a Doxey, los residentes locales pasan por varias etapas de actitudes que se puede argumentar corresponden con la disminución de la felicidad (Kozaryn y Strzeleck, 2016).

Tabla 3.1

Ciclo de desarrollo turístico: Índice de irritabilidad de Doxey

Número de turistas	Felicidad hipotética	Actitud/Sentimiento	Breve descripción
Pocos		Euforia	Los locales están excitados por los visitantes
Algunos		Apatía	Los visitantes se dan por sentado. Los contactos entre visitantes y residentes toman forma comercial
Muchos		Enojo	Los habitantes locales se están poniendo intranquilos ante el creciente flujo de turistas
Multitud		Antagonismo	Los lugareños ya no dan la bienvenida a los turistas

Fuente: Kozaryn y Strzelecka (2016)

Murphy (1985) sugiere que el problema de disminución de la felicidad en los anfitriones locales puede ser superado a través de un enfoque más equilibrado en la planeación y gestión del desarrollo turístico, con mayor énfasis en su naturaleza interrelacional y un mayor balance en los procesos de toma de decisiones entre aquellos que mantienen los fondos (gobiernos, grandes negocios, bancos) y aquellos que tienen que vivir con los resultados y alterar sus formas de vida, de quienes además se espera que brinden su hospitalidad a los visitantes. De esta manera, su propuesta se centra en otorgar a los locales mayor involucramiento en las etapas de planeación del turismo en los destinos, para lograr una asociación más responsable. Por su parte, Healey (1997) sostiene que una planeación más inclusiva ayudaría a mejorar la calidad de vida de muchas comunidades, a agregar valor material no solamente a las empresas del lugar, sino a aquellos que comparten la experiencia de vivir allí, y de trabajar para sostener la capacidad crítica de la biosfera de un lugar.

Estos argumentos se fundamentan en una conciencia cada vez mayor respecto a la dependencia que tiene la industria turística de la responsabilidad de la comunidad receptora (Cordero, 2009), por lo que se concibe su planeación y desarrollo como una “industria comunitaria”, que debe desarrollarse en armonía con la capacidad y las aspiraciones de la zona de destino (Murphy, 1985).

3.1.1. Propósito, Concepto, Objetivos y Escalas de Planeación

La importancia de la planeación radica en que permite anticiparse y regular los cambios en el destino, a fin de promover un desarrollo más ordenado y sostenible, en tanto que la carencia de procedimientos de planificación puede guiar a la generación de impactos sociales, culturales, económicos y ecológicos de carácter irreversible del turismo (Cordero, 2009). Para D’Amore (1992), en el informe “*Nuestro futuro común*” de 1987 la C.M.M.D expresa con alto nivel de optimismo que los problemas del desarrollo y del medio ambiente podrían ser resueltos si en la planeación se lograra vincular esas dos esferas.

El propósito de la planeación es crear planes de acción para un futuro previsible e implementar dichas acciones (Gunn y Var, 2002). Para lograr esto la planeación actúa como un proceso, vinculando decisiones y acciones pensadas para conducir a un único objetivo o a un equilibrio entre varias metas y objetivos (Hall, 2008; Murphy, 1985; Matus, 1988).

De esta manera, en forma muy sencilla se puede definir la planeación como “*un proceso de pensamiento y acción humana basada en ese pensamiento*”. Involucra la toma de decisiones y formulación de políticas, pero ocupándose de un conjunto de decisiones interdependientes y sistemáticamente relacionadas más que de decisiones individuales (Hall, 2008: 8).

Murphy (1985) expresa que en la atmósfera *laissez-faire* de las sociedades occidentales, donde la industria turística ha sido dominada por el sector empresarial, la

mayoría de los objetivos se han orientado hacia el crecimiento económico y los intereses comerciales, donde el turismo ha sido utilizado como un agente de desarrollo económico en regiones periféricas deprimidas y como una actividad de exportación; pero esta forma de planeación ya no es aceptable, debido a la fragilidad de ciertos recursos del ambiente y a la necesidad de protegerlos si se desea desarrollar una industria turística de largo plazo. Adicionalmente, McCool (2009) señala que al construir objetivos de turismo sostenible se ha seguido tradicionalmente el enfoque de planeación racional, que marginaliza el conocimiento experiencial y privilegia la elite científica, excluyendo frecuentemente a aquellos que son afectados por las decisiones.

Englobar los objetivos del desarrollo turístico dentro de un marco comunitario permite que cierto control y dirección local estén por encima del énfasis en los negocios. Al respecto, McIntosh (citado por Murphy, 1985) identifica cuatro objetivos claves:

- ✓ Proporcionar un marco para elevar el nivel de vida de la población local a través de los beneficios económicos del turismo,
- ✓ Desarrollar una infraestructura y ofrecer actividades de ocio para los visitantes y residentes,
- ✓ Garantizar que los tipos de desarrollo de los centros de visitantes y centros turísticos son apropiados para los propósitos de esas áreas,
- ✓ Establecer un programa de desarrollo que sea coherente con la filosofía cultural, social y económica del gobierno y del pueblo en la zona de acogida.

Por su parte, Gunn y Var (2002) sugieren las siguientes cuatro metas claves para la visión actual de un mejor desarrollo turístico: 1. Incremento en la satisfacción del visitante, 2. Mejora de la economía y del éxito de los negocios, 3. Uso sostenible de los recursos, 4. Integración del área y la comunidad. De esta manera, la conciencia y preocupación por el involucramiento de la comunidad en la planeación y el desarrollo turístico ha sido abordada por numerosos investigadores (Haywood, 1988; Reed, 1997; Reid, Mair y George, 2004; Mbaiwa y Stronza, 2010; Lima y d'Hautesserre, 2011; Nault y Stapleton, 2011; Fiorello y Bo, 2012; Scheyvens y Russell, 2012; Aguëra, 2013; Fox-

Rogers y Murphy, 2013; Jaafar, Rasoolimanesh y Ismail, 2015; Tolkach y King, 2015; Bodosca y Diaconescu, 2015; Hatipoglu, Alvarez y Ertuna, 2016).

Murphy (1985) propone un modelo de planeación turística para la participación local al que denomina “enfoque ecológico”, cuyas ideas armonizan con la vinculación que realiza Bifani (2007) sobre el desarrollo y el medio ambiente, al encajar al turismo dentro de un ecosistema en el que los visitantes interactúan con las partes vivas (anfitriones, flora, fauna, servicios) y no vivas (paisaje, sol, mar) del sistema ecológico que caracteriza a la comunidad para consumir un producto turístico. Por lo tanto, existe una interdependencia en el sistema: los recursos naturales y la comunidad necesitan de la industria turística para informar, transportar y acomodar a los visitantes, mientras que en el proceso obtienen beneficios tangibles (como los ingresos y los servicios por ejemplo); por su parte, la industria necesita de los recursos, base de la actividad turística, y del apoyo de la comunidad del destino para cumplir la función de hospitalidad (Murphy, 1985).

A partir de esta concepción Murphy (1985) identifica tres escalas de planeación, asociados con diferentes objetivos según los intereses que predominan. En la *escala nacional* la principal preocupación se centra en cuestiones económicas y sociales, por lo que los objetivos de turismo en este nivel se manifiestan principalmente través de declaraciones políticas destinadas al desarrollo y conservación de los recursos que mejorarán el atractivo turístico nacional y las regiones deprimidas en particular. En la *escala regional* la principal preocupación pasa a ser la capacidad del ambiente y de la ruta de carga, dado que existen limitaciones regionales; los objetivos se vuelven más específicos, empleando modelos ecológicos y sistemas para determinar la relevancia de la compensación y las consecuencias. En la *escala local* son más importantes las implicaciones del desarrollo físico y los deseos de los residentes. Los problemas locales incluyen la preocupación por el impacto de las propuestas de desarrollo en el sitio y su efecto sobre la comunidad, que esencialmente se relacionan con la capacidad de carga local física y social, pero además de esto, lo concerniente al retorno económico que se puede esperar de la industria y la consideración del público en el cual las propuestas

producirán mejoras netas en comparación con las condiciones existentes, por lo que en este nivel la amplia participación en el proceso de toma de decisiones es reconocida como una necesidad legal y práctica.

Por su parte, Gunn (2002) identifica la escala local como *escala destino*, definiéndolo como la “*comunidad y el área que la rodea*”. Señala que las comunidades desempeñan un rol clave en el turismo y que a menudo el crecimiento y la rápida expansión del turismo de masas han impactado sobre las mismas excediendo su capacidad para aceptar turistas: “*Las zonas destino deben ser planeadas con sensibilidad en los impactos sociales, ambientales y económicos. (...) la planeación participativa es esencial. Los residentes merecen saber de qué manera el desarrollo turístico los afectará*” (p. 26).

La orientación a la comunidad puede observarse en las políticas y objetivos de los planes de desarrollo turístico actuales (Véase Gobierno de la República, s/f). En Canadá por ejemplo, la promoción del turismo basado en pequeñas comunidades con recursos naturales llevó a realizar un intento de desarrollar pautas aceptables para su futura expansión, que se han asentado en códigos de ética y lineamientos para la industria del turismo canadiense, a fin de dirigir sus políticas, planes, decisiones y acciones. Dichas pautas reconocen que la sostenibilidad del turismo no depende únicamente de la entrega de un producto de alta calidad, sino además, de un continuo espíritu de bienvenida dentro de la comunidad receptora (D’Amore, 1992).

3.1.2. Comunidad, Bien común y Participación comunitaria

Healey (1997) expresa que a veces la palabra comunidad se utiliza simplemente como sinónimo de “la gente que vive en un área”, resaltando la connotación geográfica del concepto, pero que el mismo conlleva un significado más profundo. En primer lugar, la imagen de un mundo social integrado basado en el lugar, y en segundo lugar, tiene connotaciones de oposición a las empresas o al gobierno (Williams y Mayo, citados por Healey).

En el primer caso, la imagen e idea de comunidad se basa en un espacio limitado geográficamente, donde tienen lugar las relaciones de vida, trabajo, familia y amigos, donde las personas viven en redes sociales interconectadas y comparten un orden moral, una cultura de valores comunes, sistemas de significado y maneras de hacer las cosas (Cohen, 1985), es decir, una visión de comunidad que integra el aspecto geográfico con el aspecto cultural (Cordero, 2009), donde las personas pueden ser diferentes, tanto individualmente como en sus recursos y oportunidades, pero habitan en un hábitat común y mantienen un esquema moral y perceptual común.

El segundo caso, siguiendo a Healey, involucra una imagen de la comunidad como una oposición a la fuerza dominante. Se habla de comunidad versus el Estado o las empresas, o las fuerzas de capital; expresa el interés compartido como seres humanos en tratar de vivir sus vidas, versus la esfera de las organizaciones de negocios y las instituciones políticas. Sin embargo, aquellos que se movilizan en estas dos esferas también son ciudadanos con preocupaciones comunes respecto a la vida cotidiana, por lo que deben gestionar la relación entre el trabajo formal y otras dimensiones de la vida.

Por lo tanto, Healey propone no separar la vida cotidiana, privada, de la esfera formal y pública, sino más bien, reinterpretar el concepto de comunidad para reconocer no sólo la naturaleza integrada de vivir, trabajar, reproducirse y relacionarse en un contexto, sino también la dificultad de llevar a cabo esta integración, refiriéndose a la organización práctica de la vida cotidiana con las representaciones en los ámbitos formales, donde la comunidad puede encontrar expresión y organizar actividades colectivas. Este enfoque representa un punto de vista que desafía la separación del trabajo y la gobernanza, reconoce la diversidad social y que las personas, aunque diferentes, frente al desafío de llevar a cabo la vida cotidiana pueden buscar un ámbito público donde colaborar con los vecinos para aliviar obstáculos, discutir asuntos de interés común y combinarse con otros que se preocupan por hacer algo al respecto. En tal sentido, la comunidad debe ser entendida como un “organismo vivo” (Tönnies, citado por Álvaro, 2010) y como tal, una entidad de organización compleja donde relación,

interacción e intercambio están presentes en todos los órdenes que afectan la estructura de vida.

Vinculado al concepto de comunidad se encuentra el de “bien común”, que surge como producto de la vida en común. Álvaro (2010) señala que el término comunidad expresa relaciones recíprocas que tienden a la unidad, o más precisamente a la unión, por lo que sin relación, y sin unión, no se concibe la vida en común. Santo Tomás de Aquino concebía el bien común como el bien de todos, mientras que Maquiavelo lo concebía como el bien del estado (Sehringer, 2010); sin pretensión de entrar en los debates filosóficos de esta expresión, lo que aquí se resalta es que el bien común es aquel compartido por muchos, pudiendo ser un grupo, comunidad o sociedad, y como tal requiere de una disponibilidad y gestión de uso que no sea limitativo ni excluyente, pero además que sea sostenible, a fin de evitar las *“tragedias destructivas”*, ya que según lo observó Aristóteles, *“lo que es común para la mayoría es de hecho objeto del menor cuidado”* (Ostrom, 2000: 25-27).

La actividad turística se sustenta en bienes comunes, dado que involucra los recursos de la biósfera. El turismo sostenible reconoce que la comunidad local es afectada por el desarrollo turístico y busca darle una voz efectiva en las decisiones acerca de las formas de turismo que se pueden ajustar a su ambiente. Entre los costos del turismo para la comunidad se pueden señalar la intrusión, congestión, elevación de los precios, crecimiento de la población, contaminación, aumento de la desigualdad social, de la prostitución y de los delitos, entre otros (Taylor, 1995; Ap, 1990).

Estudios realizados para evaluar la percepción de la comunidad revelan que existen diferencias en la percepción y aceptación del desarrollo turístico según se trate de residentes locales, empresas, gobierno, emprendedores turísticos que se encuentran dentro de la comunidad pero que no son parte de ella, etc. Madrigal (citado por Taylor, 1995) demuestra que el tiempo de residencia y la condición de nativo son factores importantes en la formación de la percepción de los residentes sobre el desarrollo del turismo; al respecto, los hallazgos de Lankford y Howard (1994: 134) sugieren que *“si*

los residentes, incluso los nativos de largo plazo, sienten que pueden ejercer algún control sobre el proceso de desarrollo, gran parte de su temor respecto al desarrollo del turismo puede ser reducido", mientras otros estudios revelan que aquellos que se benefician del turismo observan menos sus impactos negativos frente a otros residentes (Jamal y Getz, 1995).

Por ello, el turismo sostenible también busca asegurar una razonable distribución de los ingresos y utilidades derivados de la actividad turística hacia la comunidad local, a fin de fomentar la mejora equilibrada en la calidad de vida de los locales, su apoyo y colaboración con la industria. Un ejemplo que ya fue mencionado anteriormente es Canadá, donde la iniciativa de minimizar los impactos del turismo se ha canalizado a través de instrumentos normativos: el *código de ética para el turista* se basa en el reconocimiento de que una alta calidad en la experiencia turística y su sostenibilidad a largo plazo dependen de la conservación de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y la preservación del patrimonio cultural; en tanto que el *código de ética para la industria turística* agrega a la calidad del producto, el continuo espíritu de bienvenida de los empleados y la comunidad receptora (D'Amore, 1992: 261-262)

Analizando los argumentos de Murphy, Taylor señala que el reconocimiento de que los residentes del destino son el núcleo del producto turístico le da un doble significado a la idea de participación: los deseos y las tradiciones de la población local deben dar forma al desarrollo turístico, primeramente porque son parte de la atracción general de la comunidad y luego, porque deben actuar como anfitriones, ya sea que estén directamente involucrados o no con el sector. El "calor de acogida" se utiliza en la promoción de lo que a menudo se considera un activo clave de la comunidad, dado que una comunidad amigable representa un atractivo para todo tipo de inversión y un elemento valorable para la publicidad del destino turístico (Murphy: 1985; Taylor, 1995; Fiorello y Bo, 2012).

De acuerdo con Taylor (1995), desde la publicación de la obra de Murphy, *Tourism: A community approach*, el concepto de participación comunitaria en el desarrollo del

turismo se ha ubicado en el centro del debate de la sostenibilidad, y en este sentido la expansión de los objetivos del desarrollo turístico para incorporar la participación de la comunidad ha conducido a una serie de cuestionamientos en los que estudiosos del tema han hecho aportaciones para ayudar a clarificar el tipo de participación que conduce a la sostenibilidad, entendiendo que no toda participación puede garantizar el equilibrio deseado (Orellana, 2014; Fiorello y Bo, 2012; Tosun, 2006).

Uno de los modelos reconocidos es el de Arnstein, llamado “escalera de participación ciudadana”, donde presenta distintos niveles de participación (Figura 3.2): La primera fase se reconoce como un estado de “No Participación”, que incluye la manipulación y la terapia; en la segunda fase, “Tokenism” puede interpretarse como “cortina de humo” o “incorporación selectiva”, que implica diversas estrategias de acercamiento con el público pero no proporcionan ninguna oportunidad a los residentes para convertirse en socios durante el proceso de toma de decisiones, como cuando existe solamente información, consulta o apaciguamiento; finalmente, la tercera fase se reconoce como “Poder ciudadano” e involucran la asociación, el poder delegado y el control ciudadano.

Como señala Hall (1999), no se debe ignorar que el poder se puede ocultar detrás de la fachada de la "confianza" y la retórica de la "colaboración" para promover el interés particular a través de la manipulación y la rendición de los socios más débiles, por lo que la noción de participación activa sugerida por Jamal y Getz (1995) para la planeación del turismo sostenible implica ciertamente el uso de los niveles superiores de la escalera. La Figura 3.2 muestra la correspondencia entre el modelo de Arnstein y otras tipologías de participación comunitaria.

Figura 3.2: Correspondencia entre tipologías de participación comunitaria

7. Automovilización	←	8 Control ciudadano	Grados de poder ciudadano	→	Participación Espontánea Abajo-arriba; activa, directa, part. en toma de decisiones, auto planeación	→	Participación Activa
6. Participación interactiva	←	7 Poder delegado					
		6 Asociación					
5. Participación funcional		5 Apaciguamiento	Grados de Tokenism	→	Participación Inducida Arriba-abajo, pasiva, participa en implementación y comparte beneficios, elección entre alternativas propuestas y feedback.		Participación Pasiva
4. Participación por incentivos materiales	←	4 Consulta					
3. Participación por consulta		3 Información					
2. Participación pasiva		2 Terapia	No participación	→	Participación coercitiva Arriba-abajo, pasiva, formal, participa en implementación pero tal vez no comparte beneficio, elección entre limitadas alternativas o no elección.		
1. Participación manipulada	←	1 Manipulación					
Pretty (1995)		Arnstein (1971)			Tosun (1999)		Getz y Jamal (1994)

Fuente: adaptado de Tosun (2006)

La participación activa de la comunidad local ha sido definida como “*el empoderamiento de la gente para movilizar sus propias capacidades, para ser actores sociales más que sujetos pasivos, gestionar sus recursos, tomar decisiones y el control de las actividades que afectan sus vidas*” (Cernea, 1991, citado por Fernández, 2011: 39). Para Fernández el principal objetivo de la participación bajo un enfoque de empoderamiento es que la población rompa con su estado de marginación social y económica; implica tomar de manera consensuada las decisiones que afectarán directamente a sus familias, sus costumbres, su calidad de vida y, actuar consecuentemente para transformar su realidad; Ramos y Prideaux (2014) agregan que esto fomenta la autoconfianza y la autoestima.

De esta manera, se señala que la vía para impulsar el empoderamiento colectivo es la participación comunitaria, que se encuentra contenida ineludiblemente en el proceso,

pero se advierte que la participación es un concepto más débil que el empoderamiento, dado que no toda modalidad de participación implica la existencia de este último (Fernández, 2011), como se refleja en los modelos expuestos en la Figura 3.2 y se comprueba a través de investigaciones empíricas en comunidades que no obtienen beneficios económicos del ecoturismo y se caracterizan por tener una participación pasiva (Cole, 2006).

Finalmente, resulta apropiado destacar la conclusión de Taylor (1995: 487) que *“aunque los mecanismos de participación comunitaria aún requieren una definición más clara, el reconocimiento de la necesidad del involucramiento comunitario es ampliamente aceptado”*.

3.1.3. Turismo comunitario

El modelo de turismo comunitario (CBT) está vinculado directamente con las nociones de participación comunitaria como base para alcanzar el turismo sostenible. Este modelo empieza emplearse desde finales de los años 80, y desde la primera introducción del término hasta la fecha, su concepción ha evolucionado, ya que inicialmente fue equiparado al turismo alternativo; sin embargo, no todas las modalidades de turismo alternativo contienen una base comunitaria y, por otra parte, tampoco es acertado reducir el modelo de CBT a las formas de turismo alternativo, ya que actualmente CBT es asociado con el concepto de desarrollo sostenible, enfoque que no se limita únicamente al ámbito del turismo alternativo (Fernández, 2011).

Distintos autores señalan que CBT no puede tener éxito sin la participación real de la comunidad (Scheyvens, 1999; Okazaki, 2008; Sutawa, 2012; Lee, 2013; Sebele, 2010). La gestión y la planeación comunitaria persiguen determinar un desarrollo turístico con base en políticas generadas a nivel local, determinadas por las condiciones y necesidades de la comunidad receptora, con lo cual se busca un desarrollo más balanceado en todas las dimensiones de la vida (Cordero, 2009). Este enfoque de CBT es reconocido como diferente a la tradicional planeación turística de arriba hacia abajo,

ya que enfatiza el aporte y control local (abajo hacia arriba) sobre el tipo, escala e intensidad del desarrollo turístico (Johnson, 2010).

Por ello CBT es visto como un modelo de gestión que maximiza los beneficios socioeconómicos del turismo y minimiza los impactos negativos, al consolidar estrategias de generación de ingresos basadas en prácticas amigables con la naturaleza (Guerra, 2014); aunque desde otra corriente, quienes han criticado este modelo han señalado su falta de rentabilidad, el escaso marketing y sus contribuciones inadecuadas al desarrollo de la comunidad (Tolkach y King, 2015, Vargas del Río y Brenner, 2013). Por ejemplo, Blackstock (2005) considera que CBT es “ingenuo y poco realista”, alegando que fracasa desde una perspectiva de desarrollo comunitario (a) centrándose demasiado en el desarrollo de la industria comparado con el empoderamiento de la comunidad, (b) ignorando la dinámica interna de las comunidades y (c) ignorando la desigualdad en el grado de control local entre los miembros de la comunidad; por lo que la autora sugiere que una mayor atención a estos aspectos podría contribuir a una industria turística más sostenible.

Comprender la naturaleza de los destinos de turismo comunitario ayuda a apreciar la relevancia de que tanto académicos como profesionales continúen trabajando para superar las debilidades señaladas. En tal sentido Jamal y Getz (1995) señalan que los bienes y recursos de una comunidad de destino como su infraestructura, instalaciones recreativas, atractivos naturales y culturales, etc., son compartidos por numerosos actores del destino local (habitantes, visitantes, intereses del sector público y privado como desarrolladores externos, financieros, emprendedores), concluyendo que *“el desarrollo del turismo adquiere las características de un bien público y social (por lo que) ninguna organización o individuo puede ejercer un control directo sobre el proceso de desarrollo del destino”* (p.193).

El turismo comunitario también es entendido como un medio para promover la creación de capacidad y empoderamiento local para alcanzar objetivos de desarrollo comunitario (Murphy, 1985; Tosun, 2006). Así, los atributos relacionados con CBT que se han

documentado en la literatura incluyen beneficios para las comunidades locales, promoción de participación local activa en la planeación, mejora de las interacciones huéspedes-anfitriones y residentes entre sí, involucramiento comunitario en la gestión del turismo en general y de los beneficios en particular, y preservación del patrimonio cultural y natural (Tolkach y King, 2015). Por lo tanto, se puede apreciar la importancia de mejorar la comprensión que se posee sobre este modelo de gestión, que aunque no es revolucionario, se reconoce como el único camino, hasta ahora, que sectorialmente se tiene para impulsar la sostenibilidad social del turismo (Fiorello y Bo, 2012; Fernández, 2011).

Para concluir este apartado, resulta pertinente destacar la observación de Murphy de que a pesar que el enfoque de la planeación del turismo ha cambiado, todavía se encuentra muy por debajo de lograr equilibrar las prioridades ambientales y sociales junto con las consideraciones económicas; *“el énfasis en la responsabilidad de la comunidad debe continuar, ya que esta industria utiliza a la comunidad como un recurso, lo vende como un producto y, en el proceso afecta la vida de todos”* (1985: 185). En tal sentido, las debilidades señaladas anteriormente por Blackstock pueden visualizarse como aspectos claves para continuar la búsqueda del conocimiento teórico y práctico que permita alcanzar el equilibrio deseado mediante una adecuada participación comunitaria.

3.2. Teoría de la planeación colaborativa aplicada al turismo comunitario

La evolución de la teoría general de la planeación refleja el tránsito desde la planeación normativa a la planeación estratégica (Ackoff, 1990; Healey, 2003, 2008, 2011; Hoch, 1984, citado por Healey, 2008), por lo que resulta pertinente exponer la diferenciación entre estos dos enfoques de planeación.

El modelo de *planeación normativa*⁷ (PN), también conocido como planeación tradicional, es aquel que trata de imponerse a los acontecimientos mediante el uso de la razón, y las acciones del plan son trazadas a partir de un diagnóstico de la realidad que es interpretada de manera muy técnica, definiéndose un modelo de lo que es la realidad y lo que deberá ser a partir del seguimiento de las acciones del plan (Gutiérrez, 2014). En este esquema el planificador es quien mantiene el poder, es el actor central, y su actuación sobre la realidad es la única previsible dentro del escenario diagnosticado, por lo que deja de lado la intervención de otros actores, o al menos no contempla que puedan interferir en los objetivos del plan, ya que son considerados simples agentes económicos que reaccionan de manera predecible ante los planes (Matus, 1998). Como resultado de este proceso se obtiene un documento detallado con las especificaciones normativas para la realización del plan y la organización técnica que lo llevará a cabo.

Con el modelo de *planeación estratégica* (PE) se evoluciona hacia la inclusión participativa de otros actores al proceso de planeación, de manera que el poder ahora es compartido y tanto los objetivos como las acciones del plan dependen de los intereses de los diversos actores involucrados. Matus (1998) aclara que en este modelo la gobernabilidad es más difícil que en el modelo normativo, a raíz de los intereses conflictivos y la limitación de los recursos; pero con el concepto de estrategia se incorporan elementos que admiten posibilidades de variación de la realidad por el accionar de diversos actores y por ende la flexibilidad adaptativa a un entorno incierto y turbulento (Gutiérrez, 2014). Para lograr esto se basa en la construcción de escenarios, que Gutiérrez define como “*la combinación de acontecimientos y variables*”, ante los cuales se traza un primer esquema de la estrategia a desarrollar, pudiendo admitir variaciones a posteriori; por lo tanto no se trata de un concepto estático, o una fotografía como ocurre cuando se elabora un diagnóstico en la planeación normativa, sino de un proceso en el que se producen bifurcaciones y saltos para llegar a una situación deseada.

⁷ Este enfoque ha sido relacionado con el modelo racional del pensamiento, de epistemología profundamente positivista, sustentada en teóricos como Karl Popper, Herbert y Simon (Innes y Booher, 2014).

La *planeación estratégica situacional* (PES) es una versión de la planeación estratégica donde se dice que el “sujeto” planificador está comprendido en el “objeto” planificado. Este modelo, que se sustenta en la democracia y en la descentralización absoluta, fue elaborado por el economista Carlos Matus para ser aplicado en el sector público, siendo básicamente el elemento diferenciador entre PE y PES que el primero se orienta a la gestión empresarial mientras que el segundo a la gestión pública, donde el mecanismo de funcionamiento de este último lo distingue del planeamiento tradicional y empresarial, por resultar en un plan fruto de la creación colectiva (Goncalves, 2005).

Para una mayor comprensión de la propuesta de Matus, en el enfoque empresarial de la PE se incorporan diversos actores al proceso de planeación pero finalmente las decisiones se toman en el seno directivo y técnico, es decir, los sujetos participantes cumplen un rol de informantes sin derecho a tomar decisiones, por lo que este enfoque es el mismo que Jamal y Getz (1995) identifican como proceso de colaboración pasivo en la planeación del turismo; mientras que en el enfoque público de la PES lo que importa es el rol activo de los sujetos en la delimitación de estrategias y acciones del plan, el cual se corresponde con la tipología que Jamal y Getz identifican como proceso de colaboración activo en la planeación del turismo.

Cabe destacar que Matus incorpora el concepto de “situación” partiendo de la teoría de la acción, y destaca el pensamiento de Ortega y Gasset para quienes la razón vital, que es situacional, está por encima de la razón abstracta (Matus, 1998), por lo que Matus concibe la planeación como un juego social donde los jugadores pueden crear nuevas situaciones a partir de una “situación objetivo”, y así es posible planificar situaciones, no para predecir el futuro sino para luchar por crearlo (Gonçalez, 2005; Gutiérrez, 2014). Esta concepción de Matus resalta la importancia de que aquellos que interactúan cotidianamente con el entorno formen parte de los procesos de planeación.

La distinción entre PE y PES (Matus, 1998), o proceso de colaboración pasivo y activo (Jamal y Getz, 1995), resulta útil para comprender que la naturaleza del bien planificado puede demandar diferentes formas de abordaje, con distintas estrategias y métodos

para conducir a los actores durante la planeación, sin embargo, es importante destacar que si bien estos enfoques presentan distintos diseños metodológicos (David, 2003; Matus, 1998), la esencia del plan estratégico no cambia y sus rasgos diferenciadores con respecto a la planeación normativa se pueden resumir en los siguientes elementos: 1) Participación de varios actores con distintos intereses (stakeholders), 2) Análisis de las condiciones del entorno, 3) Visualización de un estado futuro deseado, 4) Desarrollo de estrategias y acciones para llegar al estado deseado, 5) Control y permanente adaptación a un entorno cambiante, turbulento, incierto y complejo.

En los antecedentes expuestos en el capítulo uno ya se había anticipado el estrecho vínculo que existe entre el surgimiento de la planeación colaborativa y la planeación estratégica, por lo que en este estudio se considera el enfoque colaborativo como una característica inherente a la PE. La siguiente tabla recoge modelos teóricos de procesos colaborativos, varios de ellos desarrollados para ser aplicados a la planeación del turismo, en los cuales se trata de sistematizar los pasos a seguir en un esquema de planeación no tradicional; estos modelos permiten identificar la planeación colaborativa como un proceso de toma de decisiones y acciones en los que la comunidad debe estar involucrada.

Tabla 3.2

Modelos teóricos de planeación colaborativa

<p>Arnstein, 1969</p> <p>Modelo de escalera jerárquica de la participación ciudadana, sugiere que se trata de un proceso donde cada eslabón permitirá llegar al siguiente.</p> <p>Identifica tres niveles de participación y ocho escalones para ascender en el proceso:</p> <p>1) No participación -eslabones: 1.Manipulación, 2.Terapia-, 2) Incorporación selectiva o limitada -eslabones: 3. Información, 4. Consulta, 5. Apaciguamiento-, 3) Poder ciudadano -eslabones: 6. Asociación, 7. Delegación de poder, 8. Control ciudadano-.</p>
<p>Barbara Gray, 1989</p> <p>Teoría de la colaboración. Desarrolla un modelo de planeación colaborativa donde identifica un ciclo repetitivo de tres fases: 1) Establecer el problema (identificar los</p>

stakeholders, diagnóstico del problema y búsqueda de información), 2) Establecer la dirección (identificar y compartir una interpretación colectiva sobre el futuro, alcanzar consenso político y acuerdo mutuo sobre la solución, crear sentido de un propósito en común) y, 3) Estructuración, ratificación del acuerdo y planes para su implementación.

Christensen y Kreiner, 1991

Modelo basado en enfoque colaborativo para desarrollo de turismo sostenible. Identifica dos etapas: 1) Fijación de objetivos (qué queremos) y, 2) Planificación (cómo lo vamos a obtener)

Wood Chris, 1992

Modelo de planeación del turismo basado en la comunidad, que compromete a la comunidad en determinar la dirección y evolución del turismo, definiendo su contenido y desarrollándolo.

Desarrolla una serie de pasos que comprende: 1) la narración de historias, 2) el mapeo de valores y recursos, y 3) el desarrollo de un marco de referencia (tratamiento del tema según el lugar, que le da un contexto a la información).

Selin and Chávez, 1995

Modelo de desarrollo turístico basado en procesos de colaboración. Identifica cinco etapas: 1) Antecedentes (crisis o conflicto, visión común, redes existentes, liderazgo e incentivos), 2) establecimiento del problema (reconocer la interdependencia, construir consenso entre stakeholders legítimos, y percibir la relevancia para las partes interesadas), 3) Establecimiento de la dirección (establecer objetivos, reglas de juego, conducir la búsqueda de información, evaluar opciones, y organizar subgrupos), 4) Estructuración a través de la formalización de las relaciones (asignar roles, elaborar tareas, monitorear y diseñar sistema de control), 5) Resultados (programas, impactos, beneficios derivados).

Guevara, J.R.Q, 1996

Modelo de investigación-acción participativa en la planeación del ecoturismo. Identifica un ciclo de tres instancias: 1) Planificación (visión comunitaria, evaluación de los bienes locales y amenazas percibidas, criterios de preferencia para el desarrollo, plan de implementación y monitoreo), 2) Acción y, 3) Evaluación

Hall MC, 1999

Modelo de planeación participativa en turismo. Identifica dos etapas: 1) Coordinación de las políticas (acuerdo sobre objetivos), 2) Coordinación administrativa (formulación de las herramientas para implementar los objetivos)

Kernel, 2005

Proceso colaborativo para el desarrollo sostenible en emprendimientos turísticos. Aplica un proceso de tres fases: 1) Identificar problemas y expectativas (intereses en común, partes interesadas, beneficio individual y colectivo a partir del proceso), 2) Establecer la dirección y soluciones de mutuo acuerdo (incluye desarrollar herramientas para implementar las políticas) y 3) Estructurar la implementación: trabajar en grupos para implementar las soluciones y transitar a través de las 4 fases del desarrollo sostenible, a saber: 1. Mantener el ambiente, 2. Gestión ambiental (mejoras continuas), 3. Sitio de vanguardia (integración en la comunidad local), 4. Sostenibilidad ("Un viaje-no un destino")

Okazaki, 2008

Modelo para medir la participación y colaboración de la comunidad en el CBET. Su modelo de análisis integra el de Arnstein (1969) y el de Selin y Chavez, (1995) para evaluar la posición que ocupa la comunidad en cuanto a su nivel de participación y colaboración en el proyecto.

Fuente: elaboración propia con base en Jamal y Getz (1994), Guevara (1996), Kernel (2005), Okazaki (2008), McCool (2009), Selin y Chávez (1995).

3.2.1. Argumentos teóricos de la planeación colaborativa

El cambio en el punto de vista tradicional de planeación ha dado lugar a diversas etiquetas para identificar el nuevo pensamiento en este campo, tales como teoría de la planeación argumentativa, participativa, comunicativa o interpretativa, en el intento de señalar un escenario donde las políticas públicas, entre ellas la planeación de un destino, son procesos sociales a través de los cuales las formas de pensar, de evaluar y de actuar son construidas activamente por los participantes (Healey, 1997).

Algunos de los pensadores que han contribuido a este nuevo enfoque son Berger y Luckman, Latour, Shotter (citados por Healey, 1997), el cual enfatiza los siguientes elementos: 1) el reconocimiento de que los individuos forman intereses dentro de un contexto social, determinan sus preferencias a partir de lo que conocen y observan en dicho contexto, y de sus interacciones con otros; 2) la gestión de la coexistencia en espacios compartidos, el cual busca ser eficiente y efectivo para todos aquellos que poseen un interés en el lugar; 3) la comprensión de llevar la negociación de intereses competitivos hacia la construcción del consenso, a través del cual se pueden compartir ideas de organización, coordinar acciones entre diferentes agentes y transformar las formas de conocer en forma significativa, en otras palabras, construir culturas; 4) la comprensión de que la planeación está sumergida en un contexto de relaciones sociales a través de sus prácticas cotidianas, y que tiene la capacidad de cuestionar y cambiar estas relaciones a través del acercamiento a dichas prácticas (Healey, 1997).

En línea con este pensamiento Healey desarrolla los constructos teóricos de la planeación colaborativa, un enfoque que ofrece ideas acerca de las formas y procesos de gobernanza con que diversos actores de una comunidad local pueden trabajar para definir qué hacer y cómo hacer. Su propuesta se construye en base a las aportaciones del *nuevo institucionalismo*, gestado en las ideas de precursores como Marx, y a las contribuciones de dos pensadores claves de la sociología, Giddens y Habermas. Siguiendo a Healey (1997), el nuevo institucionalismo se basa en una visión relacional de la vida social, que se centra en la construcción activa e interactiva del mundo, tanto material como en sus significados, añadiendo que el énfasis relacional debe mucho a la concepción de Marx sobre la dinámica social de los modos de producción económica, y en particular, su interpretación de las relaciones sociales de la producción del capital. Por otro lado, las aportaciones de Anthony Giddens -teoría de la estructuración- y de Jurgen Habermas -teoría de la acción comunicativa- constituyen un valioso aporte para la idea de Healey de reconstruir un ámbito público dentro del cual es posible debatir y gestionar las preocupaciones colectivas de una manera más inclusiva.

A partir de estos antecedentes, se rechaza la noción de que el mundo social está constituido por individuos autónomos, donde cada uno persigue sus propias preferencias en la búsqueda por obtener satisfacciones materiales, y se funda la idea de la planeación colaborativa, donde las formas de ver y conocer el mundo, y las formas de actuar ante él, se entienden como constituidas en relaciones sociales con otros, e insertas en contextos sociales particulares (Healey, 1997; Innes y Booher, 2014). Esto implica un enfoque de acercamiento al espacio, de coordinación a través del pensar juntos y el enfocarse en los impactos a largo plazo en los lugares y las personas, que Healey (1997) reconoce va en contra de la filosofía neoliberal.

A continuación se presentan los principales argumentos de inclusión expuestos por Healey, que de manera resumida se pueden englobar en los siguientes elementos: 1) conocimiento local, 2) construcción del consenso, 3) proceso de aprendizaje, 4) gobernanza vinculada con la vida cotidiana, 5) interés común.

I. Conocimiento local

Es aquel que se genera a través de las redes e interacciones sociales. Este conocimiento es importante en la planeación colaborativa dado que tiene sus propios procesos de razonamiento, donde las conclusiones se extraen de premisas, que pueden resultar muy diferentes de un grupo a otro, y donde la línea de razonamiento posiblemente no sea explícita. En las comunidades, normalmente el razonamiento técnico, las actitudes morales y los sentimientos emotivos se entrelazan; al identificar problemas y posibles soluciones, los valores y preocupaciones de las personas surgirán en una variedad de formas durante los procesos colaborativos (Healey, 1997).

Innes y Booher (2014) expresan que existe una tendencia a descartar el conocimiento de los locales por considerarse menos verdadero que la ciencia. En los procesos deliberativos y en las audiencias públicas, los planificadores y otros expertos a menudo descartan los comentarios de los ciudadanos como anecdóticos o emocionales, ninguno de los cuales consideran relevantes para una decisión, y consideran que su

trabajo consiste en educar a los ciudadanos más bien que aprender de o con ellos. La autora considera que esta separación es innecesaria y contraproducente, dado que dificulta el logro de metas de planeación y mantiene a la comunidad marginada de las decisiones que afectan sus vidas. En contraposición, sostiene que *“el conocimiento más poderoso hace uso tanto del conocimiento local como de la ciencia, pero requiere una educación y cooperación mutuas”*.

Siguiendo a Innes y Booher (2014), las colaboraciones científicas-ciudadanas reflejan el pensamiento de Habermas de que existen tres tipos de intereses de conocimiento: *técnico/instrumental* impulsado por el interés de saber cómo funciona y qué lo causa, *práctico/interpretativo* impulsado por el interés de entender una situación y, *crítico/emancipador* impulsado por el interés en la superposición de verdades ocultas por análisis y medidas socialmente construidas. Para los autores, en el diálogo colaborativo todas las formas de conocimiento juegan un papel, ya que las partes interesadas desean datos sólidos y formales, pero también utilizan historias personales y de otro tipo para avanzar en el diálogo e identificar posibles acciones. Agrega además que el conocimiento emancipador puede ser el más importante de todos: el momento en que alguien desafía una suposición forzada y replantea el problema, de manera que el más intratable de los problemas puede volverse susceptible a la acción conjunta.

II. Construcción del consenso

Algunos comentaristas sugieren que el término "construcción de consenso" conlleva una discusión amistosa entre los que buscan el bien común, pero en la práctica es todo lo contrario, ya que la diversidad de intereses de las partes interesadas es fundamental, es decir, el conflicto siempre está presente, pero las discusiones francas y apasionadas son la norma para llegar a soluciones sólidas, y la gente logra estar de acuerdo en algunas maneras de avanzar juntas en cosas que les importan, sin compartir todos sus valores o intereses (Innes y Booher, 2014; Forester, 2012).

Para Healey (1997), el conocimiento y la comprensión se producen a través de procesos de aprendizaje social colaborativo, no por la manipulación de individuos autónomos; por lo tanto, la posibilidad de construir consenso involucra dos elementos adicionales: a) el *poder compartido*, factor clave de la colaboración, y condición necesaria para llevar a cabo una conversación entre iguales, sin que ninguna de las partes ejerza un control o poder sobre la otra, b) una *ética comunicacional*, que busca la manera en que se pueda sostener una discusión colectiva y organizar los asuntos públicos sin que la situación sea dominada por los intereses y el lenguaje de los poderosos. Habermas (1984, citado por Healey, 1997) sugiere que dicha ética comunicacional sea evaluada en función de que la información compartida resulte comprendida, íntegra, legítima y verdadera.

Adicionalmente, Healey (1997) señala que el consenso sobre los problemas, las políticas y la forma de seguirlas no es algo que se descubre a través del diálogo colaborativo, es algo que se construye activamente a través de las fracturas de las relaciones sociales entre los actores. Esto requiere una cuidadosa atención a los contextos comunicativos en los que tiene lugar el diálogo, a las rutinas y estilos de diálogo, ya que éstos también conllevan poder; el poder de alentar e incluir la participación de todas las partes interesadas y el poder de discriminar y excluir.

El proceso de construir consenso tiene la capacidad de generar comprensión y valoraciones en relación a la temática analizada, por lo que dicho proceso involucra la interacción entre el conocimiento local y el desarrollo de nuevas comprensiones, haciendo posible la toma de decisiones en un contexto de inclusión y colaboración (Healey, 1997). Investigaciones muestran que los participantes pueden repensar sus posiciones, intereses e incluso sus valores en el curso de un diálogo (Innes y Booher, 2014). Las prácticas de consenso constituyen una poderosa forma de movilización, dado que pueden generar confianza, comprensión y nuevas relaciones de poder entre los participantes, generando capital social, intelectual y político que puede durar más allá del esfuerzo colaborativo (Innes, 2004).

Construir consenso es apropiado en situaciones de incertidumbre, controversia y turbulencia, donde todos los interesados tienen incentivos para dialogar y reciprocidad en alguna parte de sus intereses (Innes, 2004; Gray, 1985). La construcción de consensos ha sido ampliamente utilizada y documentada, Innes (2004: 7) cita varios ejemplos: en la negociación reguladora (Ozawa, Susskind y MacMahon, Ryan, Weber y Khademian), en la gestión del recurso del agua (Connick, Connick e Innes), en salud (Huges et. al, McKearnan y Field); en la conservación del hábitat (Thompson), en la gestión de la pesca (Wilson), en relaciones internacionales y conflictos étnicos (Saunders, Susskind et. al), en presupuestación (Abers, Baiocchi), en planeación urbana (Balducci, Balducci y Fareri), entre otras áreas.

Sin embargo, no todas las actividades que buscan construir consenso pueden ser etiquetadas como tal, por lo que Innes (2004) sugiere que deben estar dadas las siguientes condiciones: 1. Inclusión de una gama completa de partes interesadas; 2. Una tarea que sea significativa para los participantes y que tenga la promesa de tener un impacto oportuno; 3. Participantes que establecen sus propias reglas básicas de comportamiento, ej. Establecer agenda, tomar decisiones, etc.; 4. Un proceso que comienza con la comprensión mutua de los intereses y evita la negociación de posición; 5. Un diálogo donde todos sean escuchados y respetados e igualmente capaces de participar; 6. Un proceso de auto-organización sin restricciones; 7. Información que sea accesible y plenamente compartida entre los participantes; 8. Una comprensión de que el "consenso" sólo se alcanza cuando todos los intereses han sido explorados y se han hecho todos los esfuerzos para satisfacer las diversas preocupaciones.

Este listado de condiciones parece brindar un marco apropiado para establecer un ideal normativo para la construcción del consenso, dado que para algunos construir consenso es lograr armonía, o bien lograr un acuerdo unánime (McCool, 2009), sin embargo, aunque el proceso de construcción de consenso termina con uno o varios acuerdos, en ocasiones permanecen conflictos sin resolver; es por ello que el consenso ideal debe ser vinculado con un orden social en el que las diferencias pueden ser abordadas y se puede tomar una acción conjunta; la regla no es sólo que todo se ponga

sobre la mesa, sino también que los participantes sean capaces de desafiar suposiciones si quieren pasar del estancamiento a la acción práctica; con el tiempo, los participantes llegan a comprender los intereses de los demás y tratan de hacer propuestas que los acomoden. En este contexto, la creatividad y las respuestas adaptativas a un mundo cambiante pueden ser una norma y no una excepción (Innes, 2004; 2014).

McCool (2009) señala que en cualquier situación de decisión hay múltiples perspectivas entre las partes: algunos son fuertes defensores, otros tienen reservas sinceras y algunos pueden necesitar procesar la información antes de llegar a una decisión. El autor agrega que construir un consenso en esta situación significará discutir los intereses y resolverlos de manera que todas las partes, aunque no necesariamente quieran la acción, estén dispuestas a vivir con ella; *“vivir con una acción significa que no es necesariamente preferida, pero es aceptable teniendo en cuenta otras dimensiones o características del entorno. Significa que la gente está dispuesta a hacer concesiones porque comparte intereses y metas comunes”* (p. 138).

III. Proceso de aprendizaje

La construcción del consenso tiene la capacidad tanto de crear nuevas comprensiones de los fenómenos como de transformar el conocimiento local de los participantes (McCool, 2009). El resultado no es solamente la generación de nuevas formas de conocer, nuevas formas de actuar y nuevos discursos, sino que tiene el potencial de transformar el marco de referencia de los pensamientos, cambiar el contenido y los modos de uso de las reglas, las formas en que se distribuyen los recursos, entre otros (Healey, 1997).

A través del diálogo y la práctica discursiva, las personas aprenden unas de otras acerca de diferentes puntos de vista y pueden reflexionar sobre sus propios puntos de vista. De esta manera, se construye un stock de comprensión mutua, una especie de capital intelectual y social (Innes, citada por Healey, 1997).

Mead (1993, citado por Nechar y Cortéz, 2006) afirma que los hombres no están abandonados a los estímulos del medio ambiente y de sus necesidades naturales, sino que cuentan además con la posibilidad de reaccionar, confirmando o desviando comportamientos establecidos, y de dar sentido a sus acciones a través de la capacidad del lenguaje.

El lenguaje o palabra entendida como símbolo, presta a la interacción entre personas la posibilidad de transmitir sus intenciones, de discutir sus expectativas y de plantear alternativas a sus propias acciones. El significado de las palabras se elabora en el curso de la vida cotidiana a través de la interacción o subjetivación (p. 45).

Según Nechar y Cortéz, (2006) la idea de Mead de que el lenguaje es un medio tanto para la coordinación de la acción como para la socialización, parte de la idea siguiente: un sujeto hace una emisión expresiva que se refiere a su mundo subjetivo, pero ese mundo subjetivo no es abstracto, sino que está vinculado con relaciones interpersonales, por lo que no resulta una mera arbitrariedad sino que tiene que ver directamente con lo social, de esta manera, la realidad se construye socialmente.

Por lo tanto, la construcción del consenso, como proceso de aprendizaje, tiene la capacidad de transformar la capacidad institucional y las relaciones de poder, a través del impacto en los participantes y la forma en que el capital institucional creado fluye a través de las redes sociales (Healey, 1997).

IV. Gobernanza vinculada con la vida cotidiana

Mientras algunos analistas separan la economía de la vida social y el gobierno, Healey sostiene que la evidencia empírica y teórica niega esto, haciendo énfasis en la

naturaleza interactiva de los procesos de gobernanza y en la forma en que las redes sociales entran y salen de las instituciones formales del gobierno.

La gobernanza implica la articulación de reglas de comportamiento con respecto a los asuntos colectivos de una comunidad política; y de los principios para la asignación de recursos entre los miembros de la comunidad. Está representada en medidas para gestionar la defensa de una sociedad contra el ataque, para la promoción económica, así como para proveer bienestar de los miembros de una sociedad en tiempos de juventud, vejez, enfermedad y otros problemas (Healey, 1997: 206).

En la sociedad moderna tradicionalmente esta función es vinculada con el gobierno, en el rol del Estado; sin embargo, no sólo los mecanismos formales del gobierno contribuyen a moldear la vida social y económica, dado que el mismo se encuentra interconectado con estas últimas y recibe la influencia de sus prácticas sociales y culturales. Así, las ideas de un ámbito empresarial o social son atraídas hacia el desarrollo de ideas de políticas y ayudan a formular suposiciones sobre las prácticas gubernamentales y viceversa (Healey, 1997).

Healey expresa que las políticas no son sólo las que hacen los políticos, sino que las mismas son inherentes a nuestras rutinas y estilos de vida. En línea con el pensamiento de Giddens, la autora enfatiza que nuestra vida diaria está estructurada en relaciones de poder, por lo que nuestras actividades se constituyen y tienen lugar dentro de una estructura creada, la cual genera patrones de distribución de recursos, reglas de comportamiento, sistemas culturales de significado. A través de los recursos, reglas e ideas, nos enfrentamos a las relaciones de poder, y a través de nuestras acciones diarias, podemos reconstituirlas y, accidental o deliberadamente, alterarlas.

En conclusión, se alienta a las comunidades locales a asumir la gestión de los asuntos que les preocupan en el desarrollo de su vida cotidiana, involucrándose en las esferas políticas, o en espacios abiertos locales para conciliar con otros vecinos sobre preocupaciones comunes y concertar acuerdos sobre qué hacer, cómo y quién, para la gestión del bien común.

Una cuestión clave para las sociedades contemporáneas es, pues, cómo transformar la maquinaria del gobierno y las políticas formales para permitir una interacción sostenible y solidaria entre la actividad de gobernanza, la vida cotidiana, el mundo de los negocios y la biosfera” (Healey, 1997: 213)

V. Interés común

Se podría decir que representa un aspecto de la vida cotidiana que genera preocupación o inquietud y la necesidad de gestionarlo a través de acciones conjuntas con otras personas también afectadas e interesadas en el mismo hecho. En cuestiones que afectan a toda la comunidad, o al menos a una proporción de ella -como espacio público, medio ambiente, etcétera-, se considera un elemento de “interés público” (Healey, 1997) o bien común.

La gobernanza, que fue analizada anteriormente, legitima las iniciativas tomadas en nombre de una comunidad y habla por las preocupaciones colectivas en el lenguaje de los intereses y valores colectivos, incorporado en términos tales como el "bien común" o el "interés público" (Healey, 1997).

Es aquí donde cobra importancia el concepto de stakeholders, dado que se reconoce que las regiones están conformadas por muchas personas con diferentes perspectivas, pero que mantienen un interés común en torno al problema que se aborda, por lo que ellos interactúan entre sí en el proceso de construcción de consenso, a fin de hallar soluciones o establecer acciones (Gray, 1985).

Gray (1989, citada por Jamal y Getz, 1995) define el término stakeholders como actores que poseen interés en un problema común, y abarca a todos los individuos, grupos u organizaciones que son directamente influenciados por las decisiones y acciones que se toman para resolver el problema. Gray emplea el término stakeholder legítimo para referir al derecho de involucrarse en la moderación de los impactos tras verse afectado por las acciones, pero Jamal y Getz (1995) agregan algo más, señalan que también deben tener los recursos y habilidades para poder participar. Sin embargo, esta apreciación de Jamal y Getz no parece armonizar con los supuestos de la planeación colaborativa de Healey, ya que sugiere cierta restricción a la participación, en consecuencia, resulta más apropiado mantener únicamente la definición dada por Gray.

El interés común o público y los esfuerzos de colaboración presuponen que el interés de un stakeholder es solo uno entre muchos, y que la naturaleza de un problema público no permite que pueda ser resuelto o estar bajo el control de un solo agente. Existe una interdependencia entre los stakeholders, para lo cual la única vía de respuesta es la colaboración. Cada stakeholder puede comprender solo una porción del problema, con percepciones incluso opuestas, por lo que el proceso de apreciación de la realidad es enriquecido a través de la colaboración (Gray: 1985).

Antes de concluir este apartado, es importante destacar que los cinco argumentos analizados se encuadran en un enfoque normativo de la planeación colaborativa, dado que nos señalan lo que se identifica como un buen proceso, inclusivo, equitativo, informado, etc. Esta ha sido una de las críticas que recibe esta teoría, la de centrarse en el proceso antes que en los resultados, pero Innes y Booher (2014) señalan que esta dicotomía -proceso versus el resultado- al es falsa:

Las partes interesadas participan en un proceso porque se preocupan por el resultado. Los aspectos del proceso son parte del resultado a través del poder de comunicación (...) Con el tiempo, los jugadores usan su nuevo capital social,

político e intelectual (...) El proceso en sí es parte del resultado, ya que aquellos que se sienten escuchados y tratados con justicia y que se sienten poderosos dentro de un proceso tendrán más probabilidades de apoyar el resultado (p. 207).

Adicionalmente, Guevara (1996) agrega que los resultados de aprendizaje del proceso colaborativo proporcionan a las comunidades el conocimiento local necesario para tomar decisiones informadas sobre su futuro, siendo una ventaja para las mismas generar conocimiento como parte del proceso de planeación.

Healey advierte que tal vez sea difícil imaginar un proceso de construcción colaborativa en sociedades con tradiciones de poder de clase, gobierno jerárquico centralizado e intereses individualistas, pero que ya hay experimentos que muestran tales posibilidades, como son los casos de éxito presentados por Ostrom (2000) en la gestión de recursos de uso común.

En el contexto de la planeación del turismo, es posible vincular los compromisos normativos o ideales de la planeación colaborativa con lo que Jamal y Getz (1995: 194) identifican como proceso de colaboración activo, al expresar que *“la participación comunitaria debe adoptar una forma dinámica y activa (...) la toma de decisiones conjuntas por parte de los principales actores representativos pueden ser esenciales en el proceso de planeación estratégica para obtener resultados útiles”*, en contraposición al estilo de colaboración pasivo, donde a simple vista podría verse involucramiento, pero las decisiones finalmente no son adoptadas de manera consensuada, como se analizó en apartados anteriores.

Los cinco elementos que se analizaron previamente establecen las bases para el cuestionamiento de cuáles son las condiciones o factores claves para la creación de consenso colaborativo en CBET, por lo que a partir del siguiente apartado se analizará la aplicación del enfoque colaborativo específicamente en la planeación de CBET.

3.2.2. Factores de participación para la planeación colaborativa de CBET

El carácter interrelacional e intersectorial del turismo sostenible, como fue señalado en el primer apartado de este capítulo, y la incorporación de los actores locales en la planeación del desarrollo turístico, presenta un problema o área de interés complejo, caracterizado por la participación de muchas partes interesadas, con opiniones divergentes, y donde ningún actor individual tiene el conocimiento, el poder o la legitimidad para instituir un sistema requerido de soluciones integrales (Kernel, 2005). Jamal y Getz (1995) expresan que la colaboración ofrece una dinámica y mecanismos basados en procesos para resolver cuestiones de planeación y coordinación del desarrollo turístico a nivel local (ver también Fahmi *et. al*, 2015) y definen la colaboración para la planeación turística comunitaria como:

Un proceso de toma de decisiones conjuntas entre stakeholders autónomos y claves en un ámbito interorganizacional de turismo comunitario, para resolver problemas de planeación de un área de interés y para gestionar cuestiones relacionadas con la planeación y desarrollo de dicha área (p. 188).

La expresión *autónomo* en la definición anterior sugiere que cada actor conserva sus facultades de decisión independientes, aunque respetan las reglas compartidas dentro de la alianza colaborativa; y la expresión *interorganizacional* rescata el enfoque de que ningún ente u organización actúa de manera aislada, sino más bien en un ambiente complejo, condicionado y limitado por el accionar de otros actores dentro de la industria turística (Jamal y Getz, 1995). Bajo estas condiciones, la planeación del turismo comunitario, y específicamente CBET como un enfoque de gestión del ecosistema (Hall, 1999), han sido vinculados con la necesidad de desarrollar alianzas y estrategias colaborativas para optimizar los beneficios para las partes interesadas, considerando particularmente la participación de los miembros de la comunidad local en la planeación y gestión del destino (Kernel, 2005; Guevara, 1996; Reed, 1997; Hall, 1999; McCool,

2009; Sebele, 2010, Fiorello y Bo, 2012; De los Angeles Somarriba-Chang y Gunnarsdotter, 2012).

A partir de lo expuesto y la literatura revisada, la cual revela varios desafíos en la aplicación del enfoque colaborativo a CBET, se pueden identificar factores claves para la participación comunitaria en su planeación. Estos factores pueden ser agrupados en dos tipologías: a) factores humanos que facilitan y a la vez sirven de señal de involucramiento activo en la construcción del consenso colaborativo (considerando los compromisos normativos de la teoría), entre los que se incluyen la valoración de los activos locales, la percepción de beneficios individuales y comunitarios, la comprensión de los objetivos del ecoturismo, la redistribución del poder y el sentimiento de propiedad del proyecto, y b) factores vinculados a cuestiones organizacionales que pueden favorecer u obstaculizar los procesos colaborativos, entre los que se incluyen el liderazgo, el desarrollo de espacios de aprendizaje (por ejemplo las acciones de capacitación) y los procesos de comunicación (espacios -formales e informales- de construcción de consensos). Se analizarán a continuación estos elementos.

A) Factores humanos

Los factores que se describen a continuación se consideran claves para identificar la existencia de una colaboración activa en la planeación de CBET por dos razones, en primer lugar porque favorecen la colaboración exitosa (Kernel, 2005; Jamal y Getz, 1995; Guevara, 1996) y en segundo lugar porque se ven favorecidos durante el proceso de colaboración (Nechar y Cortéz, 2006; Healey 1997), es decir, existe una interdependencia entre estos factores y el proceso colaborativo.

I. Valoración de los activos locales

Para planificar en el ámbito del turismo comunitario Murphy (1985) destaca la importancia de que exista un “sentido del lugar” o reconocimiento del valor que encierran los atractivos locales, expresando *“La planificación puede empezar desde un*

punto de referencia acordado. El consenso, siempre difícil de alcanzar en la planeación del uso del suelo, es más asequible cuando las cualidades especiales han sido comúnmente reconocidas". Para lograr esto Rosenow and Pulsipher (citados por Murphy, 1985) proponen cuatro pasos: 1. Delimitación de las características distintivas de la comunidad, incluyendo sus recursos históricos y naturales, características étnicas y culturales, y los accidentes geográficos dominantes; 2. El trazado de las zonas críticas, estas son las áreas en las que la calidad visual es especialmente importante, como por ejemplo las vías de entrada, los principales corredores de viaje y áreas que atraen a un gran número de personas; 3. El establecimiento de objetivos de uso dentro de cada zona crítica, que pueden implicar conservación, modificación o mejora; 4. La formulación de programas de acción específicos en base a los objetivos de uso.

Por otra parte, la valoración de los activos locales es favorecida a través del proceso de aprendizaje que caracteriza a la planeación colaborativa, como lo señala en sus resultados de investigación Guevara (1996), ya que además de conocer a los diferentes actores clave y puntos de vista dentro de la comunidad, el proyecto ha facilitado el aprendizaje sobre los activos locales, las amenazas potenciales y el perfil del turista. El autor indica que tales resultados son consistentes con los dos resultados de aprendizaje esperados identificados por la revisión de modelos de planeación participativa, a saber: a) la identificación de los problemas de la comunidad y de las partes interesadas y b) la definición del contenido del turismo basado en los bienes e historias locales. De esta manera, reconoce que la utilización del conocimiento local es esencial para la planeación del ecoturismo, en concordancia con los argumentos de la planeación colaborativa.

II. Percepción de beneficios individuales y comunitarios

Kernel (2005) expresa que el reconocimiento de beneficios mutuos y un alto grado de interdependencia son las claves para asegurar el interés de los interesados en encontrar una solución mutuamente beneficiosa, pero también una manera de asegurar

que ningún grupo tenga el equilibrio de poder. Adicionalmente, Jamal y Getz (1995) agregan que las percepciones de interdependencia pueden ser realizadas enfatizando los siguientes aspectos en los destinos de turismo comunitario: compartir bienes y recursos limitados en la comunidad (medio ambiente, infraestructura y superestructura, instalaciones recreativas, hospitalidad, etc.); identificar impactos negativos potenciales del desarrollo turístico sobre el ambiente natural y sociocultural; entender la fragmentación de la industria del turismo y la incapacidad de un solo sector para operar de manera efectiva, ya que se requiere una masa crítica de atracciones y servicios.

Si bien las proposiciones de Jamal y Getz (1995) están formuladas para orientar el análisis hacia el campo de las relaciones interorganizacionales dentro de la comunidad, sus propuestas, como ellos mismos lo señalan, pueden ser aplicadas a otros niveles de análisis (regional, nacional, organizacional).

Un elemento que puede ser relacionado con este factor es la identificación de un problema comunitario urgente, que pudiera motivar la participación, y cuya ausencia ha sido señalada por Guevara (1996) como otra de las razones para explicar la baja participación comunitaria, dado que a una escala de planeación local son más importantes los problemas locales y los deseos de los residentes (Murphy, 1985). No obstante, si no existe conciencia de un problema local específico, también se advierte que la comprensión de la tendencia del desarrollo turístico en el área local y una proyección de estas tendencias en el futuro puede motivar la participación, particularmente cuando los participantes de la comunidad no aprueban lo que ven en el futuro (Guevara, 1996).

III. Comprensión de los objetivos del ecoturismo

La falta de comprensión de los objetivos del ecoturismo ha sido el tercer elemento señalado para explicar la baja participación comunitaria en la investigación-acción participativa conducida por Guevara (1996). El autor explica que inicialmente el equipo de investigación evitó enseñar a la comunidad acerca de estos conceptos, y que de una

manera más sutil, los principios del ecoturismo fueron introducidos como un marco para sintetizar los aspectos positivos de la visión comunitaria, sin embargo este proceder ancló la comprensión de los principios del ecoturismo a la aceptación de la visión comunitaria, en lugar de generar apoyo a los propios principios, dando lugar a diversos grados de comprensión, malentendidos, apoyo y apatía hacia el proyecto.

El actual debate sobre la definición del ecoturismo fue otro obstáculo para el grupo de trabajo en la investigación de Guevara, ya que cada participante tenía su noción preconcebida del significado de la palabra. Pero hay que destacar que más allá de la comprensión que se tenga inicialmente sobre el ecoturismo, cada miembro de la comunidad puede mejorar su nivel de entendimiento gracias al proceso de aprendizaje que caracteriza a la planeación colaborativa, por lo que Guevara (1996) expresa: *“Es importante que los participantes reconozcan su participación en el proceso como una oportunidad para aprender”*.

Asimismo, esta comprensión puede verse favorecida a través de acciones de capacitación específicas, factor que se incluye dentro de los aspectos organizacionales y que será analizado más adelante.

IV. Redistribución del poder

Reed (1997: 567) define poder como *“Capacidad de imponer la voluntad de uno o de promover el propio interés”*. Mientras que la teoría colaborativa asume que a través de la colaboración se pueden resolver las desigualdades de poder involucrando a todos los stakeholders en un proceso que satisfaga sus necesidades, Reed argumenta que las relaciones de poder pueden alterar el resultado de los esfuerzos de colaboración o incluso excluir la acción colaborativa, por lo cual es importante considerar estas relaciones para explicar los procesos y resultados de la colaboración.

Es importante la distinción entre los conceptos de "coordinación", "cooperación" y "colaboración", dado que a veces los actores ocupan posiciones diferentes y pueden

tener distinto peso en el establecimiento de los acuerdos (Hall, 1999). Mientras la coordinación tiende a referirse a los compromisos formales institucionalizados entre las redes existentes de organizaciones, intereses y/o individuos, la cooperación se caracteriza por compromisos informales e intentos de establecer la reciprocidad en ausencia de reglas (Mulford y Rogers, citados por Hall, 1999). Estos términos se utilizan para clasificar patrones estáticos de las relaciones interorganizacionales, pero no tienen el carácter evolutivo de la colaboración, que se refiere a una forma de interacción más dinámica y orientada al proceso (Gray, 1985). El problema esencial del proceso de colaboración es el de reunir a diversos interesados e intereses, problema que no se aborda mediante la coordinación o la cooperación (Kernel, 2005).

Por lo tanto, se puede entender la redistribución del poder como la capacidad de hallar soluciones basadas en la identificación y manejo constructivo de las diferencias de interés. Al respecto, Kernel (2005) expresa lo siguiente:

Las diferencias entre las partes interesadas producen múltiples percepciones sobre lo que es posible y lo que es deseable, a menudo con respecto a diferentes ideas sobre cómo se puede lograr la meta y cómo deben implementarse los planes (...) Si las diferencias no se tienen en cuenta pueden causar problemas al proceso, ya que las partes interesadas podrían estar trabajando en contra de los intereses de los demás. Por lo tanto, es importante que la colaboración permita una confrontación constructiva de las diferencias, en un debate donde se difundan diversas visiones y puntos de vista (p. 153).

Así, en una investigación realizada para explorar las percepciones de los stakeholders sobre la forma y estructura de una red de turismo comunitario a nivel nacional, los encuestados señalaron que el éxito de una red de CBT se basa en un organismo de financiamiento autorizado y en las comunicaciones entre gerentes y stakeholders que mantienen un equilibrio de poder (Tolkach y King, 2015); y en otra investigación, Nault y

Stapleton (2011: 710) señalan *“sin considerar las implicaciones del poder desigual y las redes de relaciones sociales dentro de una comunidad en un nivel profundo, la verdadera noción ecoturística de preservación sociocultural y conservación ambiental no puede ser alcanzada completamente”*.

La redistribución del poder también se comprende desde el concepto de empoderamiento, que fue señalado anteriormente como el nivel ideal de participación comunitaria, caracterizado por una participación real y activa. Así, Fernández (2011) sostiene que el empoderamiento es un proceso gradual y a largo plazo, que lleva al sujeto a adquirir auto-confianza y ganar poder (que antes no lo tenía), tanto en su capacidad de autoexpresión como para controlar los recursos externos.

V. Sentimiento de propiedad del proyecto

En el ideal de la planeación colaborativa del turismo se hace hincapié en planificar con el más amplio conjunto de interesados como sea posible, tratando de satisfacer el interés público (McCool, 2009) en lugar de planificar para un estrecho conjunto de interesados de la industria. Hall (1999) explica que un proceso de planeación que involucra a una amplia gama de partes interesadas puede requerir mucho más tiempo, pero los resultados del proceso tienen una probabilidad mucho mayor de implementarse, ya que los interesados tienen un mayor grado de propiedad del plan y del proceso. Estos argumentos son apoyados por los hallazgos de Guevara (1996), quien a través de una metodología de investigación-acción participativa en CBET, identifica que uno de los aspectos que explican la baja participación de la comunidad es el débil sentido de propiedad del proyecto.

La población local debe tener acceso a los recursos, pero también debe poseer su propia tierra (Fiorello y Bo, 2012), y la ausencia de sentido de propiedad del proyecto ha sido señalada como un desafío a superar en CBT (Sebele, 2010). Al respecto, Kernel (2005) señala que la colaboración favorece la propiedad conjunta de las decisiones y la responsabilidad colectiva para el desarrollo futuro:

La colaboración crea una autorregulación (...) Los participantes se imponen decisiones sobre sí mismos, basadas en la copropiedad, creando así la responsabilidad colectiva. Una consecuencia natural es la percepción de que las decisiones tomadas se implementarán; de lo contrario no hay fundamento para una mayor colaboración (p. 153).

Jamal y Getz (1995) argumentan que la percepción de que las decisiones tomadas se implementarán implica que el proceso colaborativo tiene legitimidad y poder para influir fuertemente en las decisiones de planeación. En relación al tiempo que demanda este proceso, Elden y Levin (1991, citados por Guevara, 1996) reconocen que la comunidad necesita tiempo para aprender a valorar su propia fuente de experiencia, cómo ser co-aprendices y cómo compartir la creación de un nuevo proyecto.

Así, el sentimiento de propiedad del proyecto es vinculado con el sentido de cuidado y responsabilidad que se asume colectivamente, no solo por el área que se desea proteger sino también por las acciones del plan, compartiendo y abordando situaciones problemáticas con una redistribución implícita de poder. (McCool, 2009).

B) Factores organizacionales

A continuación se describen tres elementos considerados claves en el ámbito de las organizaciones para favorecer los procesos de planeación colaborativa, estos se visualizan como atributos organizacionales que pueden afectar los factores descritos anteriormente.

VI. Liderazgo

El liderazgo ha sido reconocido como uno de los posibles factores que facilitan la comunicación efectiva y los arreglos institucionales requeridos en los procesos de

planeación colaborativa. Fahmi *et. al* (2015: 2) definen la capacidad de liderazgo como la “*habilidad de gestionar los recursos y compartir el poder entre los stakeholders*”.

Este elemento juega un rol importante en los procesos colaborativos debido a que la legitimidad y desempeño de la autoridad que se le asigna a un líder influye en la percepción de que las decisiones tomadas colaborativamente serán implementadas – aspecto que fue señalado anteriormente-. Así, Jamal y Getz (1995) vinculan la legitimidad y el poder de la colaboración con los siguientes aspectos: la inclusión de los principales interesados; un mandato externo o la percepción de un mandato interno claro (objetivos generales, propósito) y la presencia de recursos adecuados para llevar a cabo el proceso e implementar los resultados; en estos aspectos, el líder, como representante y principal conductor de las decisiones y acciones del grupo, tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar su desarrollo, como se verá a continuación.

Un líder puede promover, iniciar y facilitar espacios abiertos de discusión y colaboración o bien, restringirlos; puede inducir a todos los interesados a participar y ayudar a balancear las redes de poder, o no hacerlo (Fahmi *et. al*, 2015); puede transmitir a cada uno de los miembros del grupo un único mensaje sobre los propósitos de la organización, que sea coherente, claro e íntegro para todos, o bien brindar un mensaje ambiguo y oportunista, por lo que Taylor (1995) señala que la diversidad de puntos de vistas dentro de una comunidad representa una oportunidad para la cooperación sólo si hay una buena comunicación o marketing interno.

Además, el líder puede ser un buen o mal gestor de recursos, influyendo en la percepción de los miembros de que no están garantizados los mismos para que las decisiones adoptadas colaborativamente puedan ser implementadas (Jamal y Getz, 1995). También se ha destacado la necesidad de un liderazgo efectivo dentro de la comunidad para desarrollar cooperación con actores externos (Nault y Stapleton, 2011) y para iniciar proyectos innovadores (Murphy y Murphy, 2004; Fahmi *et. al*, 2015). En este sentido, Gunn y Var (2002) resaltan la importancia de que en la planeación y desarrollo de sitios turísticos exista un líder con visión, pudiendo ser un diseñador, un

oficial del gobierno, una organización sin fin de lucro o alguien más; sin importar la afiliación, a menos que alguien reconozca una necesidad y se ocupe lo suficiente de promover un proyecto, el buen diseño y desarrollo de un sitio no tendrá lugar.

Finalmente, Gray (1989, citada por Jamal y Getz, 1995) advierte que el poder de convocatoria de un líder puede provenir de tener una oficina formal, de una reputación de confianza de largo plazo con el/los grupos de interés, o de la experiencia y reputación como un experto imparcial en el problema.

VII. Desarrollo de espacios de aprendizaje

En términos generales se señaló que los procesos de planeación colaborativa facilitan el aprendizaje, y específicamente en el campo turístico se puede destacar la siguiente declaración de McCool (2009: 139): *“la deliberación que se deriva de la integración de las diferentes formas de conocimiento y perspectivas conduce a una mejor comprensión del sistema turístico y a las formas de resolver los desafíos que enfrenta”*. Por su parte, Guevara (1996) señala que una mayor participación requiere una amplia educación comunitaria, pero que esto no debe ser un requisito previo, sino un objetivo integral del proceso de participación, y agrega que menudo la educación de la comunidad se ha limitado a su aprendizaje sobre los beneficios del turismo, pero dicho enfoque educativo reduce la comunidad a ser un mero beneficiario en lugar de un jugador activo.

En el apartado 3.1.2 se habló del empoderamiento como una forma de participación comunitaria activa. Guevara (1996) expresa que para que ocurra el empoderamiento en la planeación de CBET se deben cumplir tres requisitos: (1) proporcionar una participación temprana y continua en todas las etapas, (2) permitir la participación de una amplia gama de partes interesadas, y (3) incorporar los objetivos de educación de la comunidad dentro del proceso.

La necesidad de incorporar objetivos de educación en la planeación colaborativa del turismo también ha sido reconocida por otros autores (Simmons, 1994; Jamal y Getz,

1995; Fahmi *et. al*, 2015), y al referirse al entendimiento de los objetivos del ecoturismo, Guevara (1996) expresó lo siguiente: *“mientras que una discusión inicial sobre ecoturismo ha sido facilitada, requerirá más trabajo y tiempo antes de que este entendimiento pueda manifestarse en acción”*, por lo tanto, se puede comprender que el aprendizaje no debe estar limitado al proceso colaborativo ni a los participantes activos, sino que es necesario desarrollar y promover mecanismos para informar, capacitar y generar habilidades entre todos los miembros de la comunidad (Elden y Levin, citados por Guevara, 1996). La creación de oportunidades de aprendizaje es un componente importante para la colaboración, los miembros de la comunidad necesitan desarrollar habilidades y capacidades para tomar parte real en cada aspecto del proyecto turístico (McCool, 2009; Fiorello y Bo, 2012).

VIII. Procesos de comunicación

Es sabido que los procesos de comunicación que fluyen a través de las organizaciones juegan un rol primordial para el logro de los objetivos propuestos. Borrego y Loera (2011) expresan:

Los procesos de comunicación en las organizaciones son estrategias tendientes al mejoramiento de las relaciones laborales, a la construcción de la identidad organizacional y a la interacción entre diferentes sectores, por lo que su tratamiento en las organizaciones resulta una tarea imperante para sus directivos, pero también para quienes se involucran en la dinámica organizacional, es decir, en la cooperación para alcanzar objetivos comunes (p. 19).

En el campo de la planeación colaborativa este factor es especialmente relevante, dado que el aprendizaje, la construcción del consenso, la movilización de los recursos

comunes y la salvaguarda del interés público sólo pueden tener lugar a través del diálogo entre las partes (McCool, 2009).

Estos procesos se manifiestan tanto en espacios formales como informales, por lo tanto, para identificar si están dadas las condiciones para la planeación colaborativa se requiere examinar si internamente las organizaciones de turismo comunitario facilitan los procesos de comunicación, identificando espacios de reunión, frecuencia, convocatoria, participación, legitimidad, entre otros aspectos.

3.3. Pensamiento estratégico en el ámbito del turismo comunitario

Siguiendo los argumentos de Jamal y Getz (1995), debido al carácter fragmentado del turismo, la interdependencia y participación de las partes interesadas no son suficientes por sí solas para lograr el éxito en la planeación, sino que se deben elaborar métodos y encontrar bases comunes para facilitar el consenso e implementar los resultados de la colaboración. Por ejemplo, Moran-Cahusac (2009) reporta resultados de una investigación conducida en el Parque Nacional Podocarpus de Ecuador, donde dos stakeholders claves de gobierno, Ministerio de Turismo y Ministerio de Ambiente, carecen de una visión común, que los conduce a involucrarse en proyectos turísticos de manera independiente mientras se sirven de la biodiversidad del parque como principal atracción. En este apartado se analiza la forma en que el pensamiento estratégico puede manifestarse en la planeación comunitaria, específicamente a través de dos principios estratégicos claves: visión compartida y vinculación con otros stakeholders.

Como se explicó anteriormente, existe un estrecho vínculo entre el enfoque estratégico y el enfoque colaborativo de la planeación, ya que ambos surgen como respuesta a contextos dinámicos, inciertos, complejos y de relaciones interdependientes entre los actores, frente a lo cual se logra percibir que los dos enfoques se basan en los mismos principios y que es razonable integrarlos en el análisis del turismo comunitario. Por otra parte, en base a las aportaciones de Murphy y Murphy (2004) se concibe que la

aplicación de los principios de la gestión estratégica pueden conducir a una mejor gestión comunitaria del turismo.

Desde el enfoque general de la administración se pueden hallar muchas definiciones de lo que es una estrategia; por ejemplo para Drucker estrategia es una “acción decidida”, y para Moore es un “diseño para la acción”, en esencia, una “concepción que precede a la acción” (Mintzberg, 1987: 11). Por su parte, Mintzberg se refiere a ella en los siguientes términos:

- Estrategia es un enfoque adoptado por los administradores que afecta la dirección total de la organización y establece el ambiente futuro de la organización.
- La estrategia es la forma en que una organización busca alcanzar su visión y misión. Se trata de una declaración a futuro sobre el plan de la organización para el uso de los recursos y su capacidad de utilización.
- Estrategia son las acciones llevadas a cabo por los administradores para lograr sus objetivos.
- Una estrategia es una forma de visualizar un escenario futuro y hacer todo lo posible para convertirlo en realidad.

Estas declaraciones permiten comprender inicialmente la naturaleza de la estrategia, sin embargo, desde el enfoque del turismo comunitario puede presentarse la siguiente inquietud: ¿qué tanto logran las comunidades anticipar sus acciones en vista de un estado futuro deseado o de un fin determinado en el largo plazo?, ¿es posible hablar de plan y estrategia al considerar la gestión comunitaria?

Nuevamente, desde el enfoque de la administración general, las aportaciones de Mintzberg señalan una posible vía para comprender la naturaleza de la estrategia comunitaria: él distingue entre las estrategias *deliberativas* y *emergentes*, donde las primeras designan a aquellas que son diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización, y las segundas resultan en aquellas ocasiones donde las empresas no fijan intencionalmente una estrategia específica, pero simplemente caen en una como

reacción a fuerzas externas o como resultado de procedimientos de control interno (Murphy y Murphy, 2004; Mintzberg, 1987).

Desde esta concepción Mintzberg enfatiza que tanto las estrategias como el plan pueden ser específicos o generales, y que las acciones muchas veces no se corresponden con una pauta diseñada específicamente pero exhiben un “patrón” de comportamiento que guía el flujo de acciones, en otras palabras, “estrategia es la consistencia en el comportamiento, haya sido o no prevista” (Mintzberg, 1987: 12). El autor expresa que aunque esta definición resulte extraña frente a la concepción original del término estrategia, lo cierto es que muchas personas parecen usarlo en un momento u otro, adoptando las estrategias como un patrón, no como un plan, por lo que la estrategia puede resultar de la acción humana antes que del diseño humano (Mintzberg, 1987).

De la misma manera que sucede en las empresas, las estrategias emergentes pueden ser reconocidas en el ámbito comunitario. Gray (1989, citada por Jamal y Getz, 1995) señala que las iniciativas colaborativas se caracterizan por ser procesos emergentes, donde surgen arreglos a través de los cuales la organización afronta la creciente complejidad de sus entornos. Para Healey (1997), el ejercicio de elaborar estrategias desde la perspectiva del dialogo reflexivo es un esfuerzo deliberado dentro de la movilización social colaborativa.

A través de estos procesos de aprendizaje situados, las comunidades políticas en un lugar pueden aprovechar los múltiples canales relacionales que los conectan a otros lugares, así como su conocimiento sobre las diferentes comunidades culturales que coexisten en una localidad, para construir una comprensión de su situación, las posibilidades que disponen y las acciones que podrían ayudar a mejorar las circunstancias de quienes tienen una «estaca» en un lugar (Healey, 1997: 266).

Murphy y Murphy (2004) expresan que a pesar de que el turismo es la industria más grande del mundo, ha habido un decepcionante nivel de discusión en la literatura sobre los principios de la gestión de negocios para esta industria. En lo que respecta al proceso de planeación del turismo comunitario, señalan que si bien sigue pasos similares al proceso de planeación en los negocios, existen diferencias en términos de prioridades, como se verán a continuación (Murphy y Murphy, 2004).

El enfoque estándar de la planeación de negocios identifica cinco pasos que permiten establecer la dirección para las funciones subsecuentes de gestión (organización, dirección y control), sin olvidar que se trata de un proceso dinámico donde dichas funciones retroalimentan contantemente a la fase de planeación. Los cinco pasos son: determinar la visión de la organización, establecer la misión, crear metas, establecer objetivos e indicar cómo se van a cumplir los objetivos. La prioridad de los negocios es poder establecer dichos objetivos para un período de tiempo, considerándose sencillos y fácilmente cuantificables dado que involucran a un número limitado de partes interesadas. En contraste, las prioridades para una comunidad pueden ser complejas, difíciles de cuantificar e involucran a una amplia gama de interesados, por lo que deben incluirse factores adicionales en sus procesos de planeación, como son los factores de motivación y colaboración (Murphy y Murphy, 2004; Cooper 1995).

A diferencia de los objetivos, las metas suelen ser menos específicas, Gunn y Var (2002) las definen como ideales por los que uno se esfuerza, siendo posible que nunca se logren completamente, pero ellas proveen un marco para la fijación de políticas y el logro de objetivos específicos. Murphy (1985) añade que las metas son conceptos abstractos destinados a proporcionar una dirección general en lugar de directrices específicas, y que para ser eficaces los objetivos deben ser viables y tener el apoyo general. Según Kernel (2005), el debate creado por la formulación conjunta de metas y objetivos descubre la complejidad del problema, constituyendo la base para la visión de soluciones alternativas y la promoción del pensamiento estratégico a largo plazo.

Con respecto a la misión, que se define como el propósito o razón de ser de la organización, y que generalmente se expresa a través de declaraciones que se refieren al servicio de los clientes, la forma en que se brinda el servicio y el deseo de ser una organización de referencia, se reconoce que en ocasiones puede ser asumida y manifestada en el comportamiento de sus miembros aunque no se encuentre publicada o establecida de manera formal. Por otro lado, en ausencia de una misión, las comunidades pueden tener dificultades para priorizar sus acciones y pueden encontrarse constantemente reaccionando a los eventos, en lugar de progresar hacia su estado final deseado (Murphy y Murphy, 2004).

Entendiendo la planeación como un proceso que involucra un conjunto de decisiones interdependientes⁸, al momento de planear la comunidad debe considerar alternativas de decisión, por lo que la estrategia puede ser vista como la lógica, o “patrón” que gobierna las elecciones del grupo entre las alternativas (Murphy y Murphy, 2004). En particular, Villarreal (2013) observa que la lógica de la estrategia comunitaria se opone al turismo convencional, dado que distribuye el capital entre las familias, y de esta manera incorpora a todos los integrantes a los beneficios que la actividad genera; sin embargo, esta apreciación requiere ser constatada específicamente en cada caso. Lo que sí queda claro es que en el proceso de diálogo y consenso para la elección de alternativas y estrategias comunitarias, jugará un rol primordial la visión compartida que se tenga sobre el problema, la situación deseada y la finalidad de la organización comunitaria, ya que en ella se basarán las acciones colaborativas del grupo (McCool, 2009), trátense de estrategias deliberadas o emergentes.

En los procesos de desarrollo turístico actuales es posible detectar una adhesión cada vez mayor a los principios de planeación estratégica, dado que ofrece una variedad de herramientas que pueden ser aplicadas a los destinos turísticos (Simpson, 2001a; Cooper, 1995). La aplicación de este enfoque al turismo sostenible ha sido vinculada con la búsqueda de alcanzar el triple objetivo de conservar los recursos, mejorar las experiencias de los visitantes y maximizar los beneficios en respuesta a las

⁸ Ver apartado 3.1.1.

necesidades de la comunidad (Ruhanen, 2004), por lo que en base a estudios empíricos previos (Cooper, 1995; Simpson, 2001a; Ruhanen, 2004) es posible partir de principios claves de planeación estratégica y vincularlos con el turismo comunitario para indagar su contribución a la sostenibilidad. A raíz del análisis presentado hasta el momento, se percibe que los principios “visión compartida” y “vinculación con otros stakeholders” resultan claves para el éxito del turismo comunitario, por lo que a continuación se analizan con mayor profundidad.

I. Visión compartida

Se puede decir que la participación de un conjunto de stakeholders es una condición necesaria pero no suficiente para la creación de una visión compartida a través de procesos colaborativos. Necesaria debido a que cada uno de los interesados en cuestión tiene algunos de los recursos para alcanzar la visión (Kernel, 2005), pero no suficiente debido a las relaciones desiguales de poder, que pueden hacer prevalecer un interés o postura en particular sobre los demás actores, cuya participación puede limitarse a aceptar y sumar esfuerzos de coordinación y cooperación (Reed, 1997; Hall, 1999), o bien pueden operar de manera independiente incluso cuando reconocen su interdependencia, como es el caso del ejemplo citado anteriormente con el Parque Nacional Podocarpus de Ecuador.

Jamal y Getz (1995) expresan que un proceso eficaz de colaboración comunitaria para la planeación estratégica del turismo requiere la formulación de una declaración de visión sobre el desarrollo y crecimiento del turismo deseado y la formulación conjunta de metas y objetivos turísticos. Aunque no siempre es posible hallar estos elementos plasmados por escrito, la existencia de una visión compartida puede ser relacionada con los procesos de participación activa de las partes en el diálogo y consenso para equilibrar sus diferentes objetivos, como se puede ver en la siguiente declaración:

Los procesos de visión comunitaria a menudo incluyen talleres comunitarios y reuniones facilitadas en las cuales el público puede compartir sus esperanzas y

preocupaciones para el futuro, y de esta gran diversidad se forma una visión de futuro inclusiva y receptiva para la comunidad (Murphy y Murphy, 2004: 95).

Goeldner *et al.* (citado por Murphy y Murphy, 2004) señalan que las visiones pueden tomar formas diferentes: mientras algunos pueden ser muy concisos (el equivalente de una declaración de misión corporativa), otros son más extensos e idealistas. Para estos autores, la visión de destino también funciona como un estimulante, un proceso intelectual que a menudo atrae e involucra a las partes interesadas de un destino.

Cabe destacar que el uso creciente del término "visión" se asocia con una progresiva preocupación por el futuro y en particular nuestros impactos ambientales en este globo (Murphy y Murphy, 2004), por lo que el análisis de este principio estratégico se considera de relevancia para CBET. Analizar la visión compartida, para este estudio, implicará determinar si existe una congruencia entre las aspiraciones de los miembros sobre el futuro deseado para el proyecto de CBET.

II. Vinculación con otros stakeholders

Estudios de casos en desarrollo ecoturístico señalan que aunque la propiedad comunitaria y gestión de estos emprendimientos es posible, las comunidades todavía requieren algún tipo de colaboración o asociación externas (Nault y Stapleton, 2011). Murphy y Murphy (2004) se refieren a esto como la necesidad de pensar "*fuera de la caja*", que deriva de la presión de incluir a los grupos externos en la toma de decisiones y de las oportunidades que surgen cuando se toma una perspectiva más amplia. Estas vinculaciones se equiparan a las alianzas estratégicas o redes de colaboración que se emplea en la gestión empresarial para aumentar las oportunidades del negocio.

Fiorello y Bo (2012) advierten que mantener el control de la toma de decisiones en las comunidades de acogida no excluye de CBET la asistencia y participación del gobierno, las empresas, las ONG y las inversiones del sector privado externo. La colaboración

entre las autoridades, las empresas privadas externas y las comunidades locales debería conducir a la codecisión, la coproducción y la cogestión de los programas de desarrollo turístico.

Así, en un estudio que analiza las relaciones interorganizacionales entre las agencias de gestión de los recursos naturales y las organizaciones de turismo regional, Selin y Beason (1991) concluyen que las relaciones interorganizacionales a nivel de la comunidad deben ser examinadas empíricamente, ya que es el nivel lógico en el que debe ocurrir la planeación del turismo. Por su parte, Jamal y Getz (1995) remarcan que la planeación de destinos turísticos a nivel comunitario debe involucrar al gobierno local y otras organizaciones públicas que tengan una relación directa con la asignación de recursos; asociaciones de la industria del turismo y sectores como la Cámara de Comercio, la Oficina de Visitantes y la autoridad turística regional; organizaciones residentes (grupos comunitarios), agencias sociales (por ejemplo, juntas escolares, hospitales) y grupos de interés especial. Es decir, los vínculos no deben limitarse sólo a representantes de la comunidad local, sino también incluir a otros que están fuera del espacio geográfico de la comunidad, que pueden ser partes interesadas legítimas.

Keller (citado por Jamal y Getz, 1995: 200) sugirió que el éxito en mantener el control local y un ritmo de desarrollo sostenible dependerá de *"una organización de turismo periférica funcional y poderosa que requiera el apoyo de todos los sectores de la industria del turismo periférico"*, de donde se puede deducir que ante situaciones de amenaza para las organizaciones o proyectos comunitarios, los vínculos con otros stakeholders pueden resultar claves para resolver disputas y dar continuidad al proyecto. Adicionalmente, Gordon (1990, citado por Murphy y Murphy, 2004: 63) destaca tres *"funciones primarias de los negocios"*, donde aparte de las funciones económicas y sociales, menciona *"la responsabilidad de ayudar a la sociedad a alcanzar metas tan amplias como la eliminación de la pobreza y la decadencia urbana a través de una asociación de negocios, agencias gubernamentales y otras instituciones privadas"*. En concordancia, Tolkach y King (2015) mencionan que muchos fracasos de

CBT se han asociado con la falta de asociaciones con el sector privado, y los malos vínculos con los canales y mercados mundiales de distribución del turismo.

Pero mantener buenos vínculos entre los stakeholders no siempre resulta tarea sencilla. De acuerdo a Jamal y Getz (1995), las organizaciones que no están familiarizadas con la colaboración pueden ser reacias a unirse, por temor a perder el control. También podrían sentir que los recursos que poseen podrían ser mejor utilizados mediante la adopción de una estrategia más familiar, a pesar de que la estrategia pudo haber producido resultados menos que óptimo en el pasado. Además, agregan que los municipios también pueden percibir los riesgos de colaborar con la comunidad para la planeación del turismo y gestión de los destinos, ya que a menudo participan en la competencia por escasez de fondos y por atraer inversiones privadas.

A partir de lo expuesto, se comprende la importancia de examinar la vinculación que existe entre la comunidad que encabeza un proyecto de CBET y otros actores claves que pueden ejercer influencia en el.

3.4. Planeación estratégica comunitaria: construcción del concepto y su aplicación al ecoturismo

La planeación estratégica del turismo ha pasado por varias fases hasta llegar a incorporar el enfoque comunitario, que enfatiza el rol de los anfitriones locales en la experiencia (véase Simpson, 2001a; Murphy y Murphy, 2004; Hall, 2008). Es posible advertir que los elementos característicos de la planeación estratégica: 1) Participación de varios actores con distintos intereses (stakeholders), 2) Análisis de las condiciones del entorno, 3) Visualización de un estado futuro deseado, 4) Desarrollo de estrategias y acciones para llegar al estado deseado, 5) Control y permanente adaptación a un entorno cambiante, turbulento, incierto y complejo, subyacen en los modelos de planeación colaborativa que se señalaron en la Tabla 3.2, por lo que se entiende que las características de la planeación estratégica pueden ser fácilmente asociadas con los procesos colaborativos (Jamal y Getz, 1995).

Cabe destacar que la mayor parte de la literatura sobre planeación estratégica incorpora los mismos elementos en un proceso de tres etapas o fases, a saber: 1. Estratégica, 2. Táctica y 3. Operativa, donde las definiciones que se obtienen en la primera etapa responden a las preguntas de “Qué” se desea obtener y “Para qué” -definiciones que se consideran vinculadas al largo plazo-, mientras que en las etapas de planeación táctica y operativa se responde a las preguntas de “Cómo”, “Cuándo”, “Quién” y “Cuánto” -definiciones que tienen un alcance de mediano y corto plazo respectivamente- (Albavera Sánchez, 2003; Alberich, 2014).

Adicionalmente, el *análisis de los resultados* alcanzados convierte a la planeación estratégica en un proceso cíclico, donde su revisión posibilita una evaluación continua del plan, su adaptación y mejora. Esta acción puede pasar inadvertida en los procesos colaborativos que involucran a la comunidad (ver Tabla 3.2), o simplemente se diluye entre las etapas del proceso de planeación, dado que en un entorno cambiante y complejo se concibe que el análisis de resultados debe ser una actividad permanente; no obstante, Selin y Chávez (1995) lo identifican como una fase específica del proceso, un criterio que resulta útil en CBET por el impacto que pueden tener las decisiones de distribución de beneficios y de desarrollo de programas de mejora.

En la Tabla 3.3 se puede observar la correspondencia del modelo de planeación colaborativa de Selin y Chávez (1995) con las etapas de la planeación estratégica mencionadas anteriormente, y en la Tabla 3.4, partiendo del modelo de Selin y Chávez, se presenta un esquema de planeación estratégica comunitaria para CBET, donde se refleja la influencia de los factores de participación comunitaria y de los principios estratégicos sobre las decisiones que se toman durante el proceso de planeación. Finalmente, la Figura 3.3 representa gráficamente la relación entre PEC y la integración de objetivos del ecoturismo.

Tabla 3.3








Correspondencia entre modelos de procesos de planeación

Fases en el proceso de planeación colaborativa de Selin y Chávez (1995)	Fases del proceso de planeación turística de McIntosh et.al (2009)	Fases en el proceso de planeación estratégica
1. Antecedentes (crisis o conflicto, redes existentes, recursos, incentivos, oportunidades, amenazas)	<p>¿Dónde estamos ahora? Reunir información</p>	<p>Etapa estratégica o de Diseño (definiciones de largo plazo)</p>
2. Establecimiento del problema (reconocer la interdependencia, consenso sobre stakeholders legítimos, definición común del problema, percibir beneficios y relevancia para las partes interesadas)		
3. Establecimiento de la dirección (establecer metas, reglas de juego, conducir la búsqueda de información, evaluar opciones, organizar subgrupos)	<p>¿A dónde queremos ir? Identificar valores de la comunidad, crear una visión, establecer una misión, establecer metas</p>	
4. Estructuración (formalización de las relaciones, asignar roles, elaborar tareas, sistema de monitoreo y control diseñado)	<p>¿Cómo vamos a llegar allí? Establecer objetivos, establecer acciones</p>	<p>Etapa táctica-operativa o de Implementación (definiciones de mediano y corto plazo)</p>
5. Resultados (programas, impactos, beneficios derivados)	<p>¿Cómo lo hicimos? Evaluar progresos, Actualizar y modificar plan</p>	<p>Etapa de Control y resultados (definiciones de redistribución y mejora)</p>

Fuente: elaboración propia.

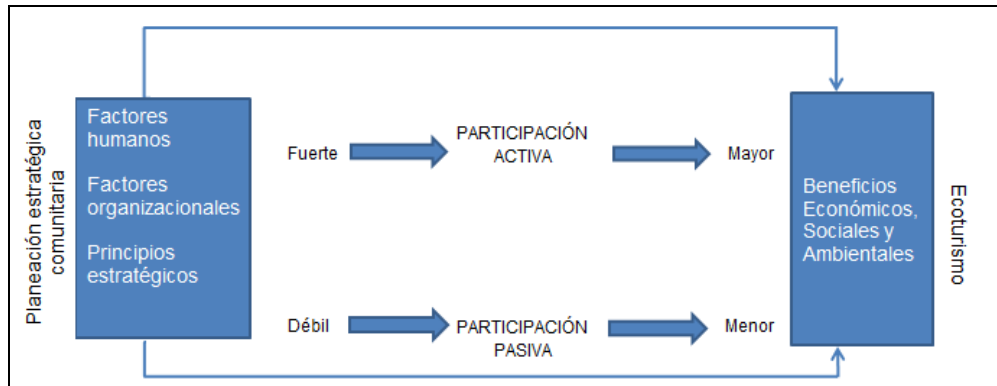
Tabla 3.4

Modelo teórico de planeación estratégica comunitaria aplicada al ecoturismo

Factores claves de participación comunitaria		Fases de planeación		Principios estratégicos						
Organizacionales	Humanos	Decisiones								
~Liderazgo ~Espacios de aprendizaje ~Procesos de comunicación		~Valoración de los activos locales ~Percepción de beneficios individuales y comunitarios ~Comprensión de los objetivos del ecoturismo		DISEÑO 1. Antecedentes (crisis o conflicto, redes existentes, recursos, incentivos, oportunidades, ----- 2. Establecimiento del problema (reconocer la interdependencia, consenso sobre stakeholders legítimos, definición común del problema, percibir beneficios y relevancia para las partes interesadas) ----- 3. Establecimiento de la dirección (establecer metas, reglas de juego, conducir la búsqueda de información, evaluar opciones, organizar subgrupos)		~Visión Común: *Estado futuro deseado (Visión) *Finalidad de la organización (Misión) *Ideales (Metas)				
								IMPLEMENTACIÓN 4. Estructuración (formalización de las relaciones, asignar roles, elaborar tareas, sistema de monitoreo y control diseñado)		~Vinculación con otros stakeholders: *Consulta/interacción/participación con otras partes interesadas
										

Fuente: elaboración propia.

Figura 3.3: Modelo de impacto de la planeación estratégica comunitaria en la integración de los objetivos de ecoturismo



Fuente: elaboración propia.

Si bien, aún no se ha documentado una definición de planeación estratégica comunitaria, a partir de las nociones teóricas presentadas sobre la planeación colaborativa y el enfoque estratégico del turismo comunitario, se puede partir de las condiciones ideales o normativas para indagar cómo se percibe el proceso y los resultados por parte de los involucrados, siendo posible operacionalizar y medir el concepto apoyándose en el criterio de que la imagen autodefinida del proceso es la más apropiada en la gestión participativa (Yates, Stein y Wyman, 2010). De forma similar a como sucedió con el concepto de turismo comunitario, el concepto de planeación estratégica comunitaria es un constructo que puede ser desarrollado y refinado a través del acercamiento a las realidades y prácticas comunitarias, en la búsqueda de un desarrollo turístico más sostenible (Rocharungsat, 2008).

A los efectos de este estudio, se define la planeación estratégica comunitaria como: un proceso de toma de decisiones conducido bajo estrategias colaborativas, que reconoce la interdependencia y los intereses legítimos de los actores comunitarios en la gestión de los bienes comunes, y con un enfoque en el largo plazo trata de establecer una dirección para el uso de los recursos.

La aplicación de este constructo al ecoturismo puede ser entendido como: el proceso de toma de decisiones donde la comunidad local participa activamente en definir las acciones y los medios para el mejor aprovechamiento turístico de sus recursos naturales y culturales, a fin de obtener beneficios colectivos en términos económicos, sociales y ambientales.

3.5. Empresas de base comunitaria: Cooperativas de turismo

Luego de presentar los fundamentos de CBET y los enfoques de planeación que permiten comprender el funcionamiento de un modelo de gestión comunitaria, resulta pertinente concluir este capítulo con una breve revisión de los fundamentos de las empresas comunitarias en general, y de las cooperativas en particular, dado que ésta representa una forma de organización frecuente en los proyectos de ecoturismo comunitario.

El modelo de turismo comunitario constituye el antecedente teórico de expresiones como ecoturismo comunitario, gestión comunitaria del ecoturismo, empresas de base comunitaria. En estas expresiones, el constructo “gestión comunitaria” tiene un fuerte vínculo con la dimensión económica de la sostenibilidad, dado que implica procesos de creación y gestión que permitan generar beneficios económicos y financieros sin alterar el entorno ambiental y social (Fernández, 2011).

Las empresas de base comunitaria han sido caracterizadas como parte de la economía social, también llamada tercer sector, que engloba organizaciones sociales sin fines de lucro y organizaciones de la sociedad civil, incluidas las cooperativas, las asociaciones de trabajadores, las sociedades de producción, los proyectos voluntarios, entre otros (Johnson, 2010). La economía social ha sido descrita como una forma alternativa de desarrollo liderada por la comunidad, donde a diferencia de los productos y servicios controlados por intereses privados o públicos, se compone de empresas comunitarias y de control mutuo que existen para atender una necesidad identificada y devolver los beneficios devengados a la comunidad (Johnson, 2010). También ha sido descrita

como centrada en las personas y fortalecedora de la cohesión social, la participación cívica, el empleo, las oportunidades financieras y la promoción de un cambio social para los oprimidos, desafiando el enfoque predominante de las relaciones laborales (Tolkach y King, 2015).

Por lo tanto, las empresas comunitarias son emprendimientos sociales cuyas metas van más allá de los intereses individuales o privados, impulsado por una persona o grupo de personas cuyo objetivo es la creación de algún tipo de valor social (Fernández, 2011). Peredo y McLean (2006) presentan una categorización de los emprendimientos sociales, señalando que están los que persiguen exclusivamente objetivos sociales y los que combinan objetivos sociales y de intercambio comercial/económico/financiero, con distinta importancia relativa entre ambos. Las empresas comunitarias corresponden al segundo grupo, también llamadas empresas sociales “híbridas”, porque combinan objetivos sociales con empresariales (Fernández, 2011).

Dentro de este esquema de funcionamiento se encuentran las sociedades cooperativas, una forma de organización que ha sido frecuentemente adoptada para el desarrollo de empresas sociales en México (López y Palomino, 2014). La Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC, 2009) en su artículo 2 plantea:

La sociedad 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.

El cooperativismo como forma de organización de un grupo de personas orientadas a satisfacer de manera conjunta sus necesidades, se encuentra presente en todos los países del mundo, otorgando la oportunidad a personas de escasos recursos de tener una empresa de su propiedad en conjunto con otras personas, teniendo como uno de

sus propósitos eliminar la explotación laboral por parte de individuos o empresas dedicadas exclusivamente a obtener ganancias (García, 2013).

Para su funcionamiento, las cooperativas se rigen por un conjunto de principios diferentes a la empresa capitalista, la LGSC (2009) los enumera en su artículo 6, entre los que se pueden destacar:

- Libertad de asociación: cualquier persona dispuesta a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo, puede adherirse voluntariamente a estas organizaciones. Asimismo, el socio puede retirarse libre y voluntariamente cuando lo desee.
- Administración democrática: los socios deben participar activamente en la determinación de políticas y decisiones. Aunque eligen a sus representantes, quienes son responsables ante ellos por la gestión de la cooperativa, cada socio tiene igual derecho de voz y voto (un socio = un voto, independientemente de sus aportaciones) en la Asamblea General, máximo órgano de gobierno de la cooperativa. Asimismo, cualquier socio puede ocupar cargos de administración y cuestionar actividades concretas.
- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios: dado que el objetivo principal es beneficiar por igual a todos los socios, siempre que se logren compensaciones a partir de la gestión democrática del capital de la cooperativa, cada socio recibe una compensación limitada al capital entregado como condición para ser socio. Si hay excedentes, los socios pueden determinar su asignación a alguno de los siguientes fines: a) desarrollo de la cooperativa, a través de la constitución de fondos sociales o de ahorro, que según la LGSC (2009, art. 53) pueden ser de tres clases: de Reserva, de Previsión Social y de Educación Cooperativa; b) retorno de los rendimientos a los socios en proporción a sus operaciones; y c) apoyo de otras actividades que ellos aprueben.
- Igualdad: aunque no se menciona en el artículo 6 de la LGSC (2009), este principio impregna la filosofía del cooperativismo, por lo que en el apartado que referencia a la constitución de las sociedades cooperativas, el Artículo 11

establece *“Habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres”*

A partir de estos principios, se puede comprender por qué la sociedad cooperativa constituye una buena alternativa de organización para las empresas comunitarias de CBET. Fernández (2011) explica que la gestión empresarial de base comunitaria puede involucrar o no a todos los miembros de la comunidad, pero siempre requerirá de: 1) el consenso, aprobación y apoyo moral derivados de las instancias de poder/toma de decisiones de la comunidad local, así como 2) del capital social como un mecanismo de cooperación y transferencia de recursos de carácter estratégico para la empresa comunitaria.

3.6. Conclusión

En este capítulo se han analizado los argumentos teóricos vinculados al involucramiento de la comunidad en la planeación del desarrollo turístico, así como los argumentos de la teoría de la planeación colaborativa y del pensamiento estratégico aplicado al turismo comunitario, donde varias de las proposiciones señaladas por los autores servirán de base para desarrollar el trabajo de campo, que pretende constatar algunas de las relaciones e hipótesis sugeridas por los teóricos.

Se vio que la planeación de los destinos turísticos es una tarea compleja debido a la interdependencia de las tantas partes interesadas y al control fragmentado de los recursos del destino. Adicionalmente, si los destinos o proyectos turísticos son de gestión comunitaria, se advierte que la colaboración representa una estrategia dinámica orientada al proceso, que puede ser adecuada para planificar ambientes inciertos y turbulentos a nivel local (Jamal y Getz, 1995). Así, el enfoque de la colaboración resulta pertinente para la propuesta de integrar a la planeación objetivos de desarrollo comunitario, dado que la estrategia colaborativa ofrece un medio para acercarse a la realidad local y promover el intercambio de conocimiento e información, necesarios para dicha integración.

A partir de reflexiones teóricas y casos documentados sobre la aplicación del enfoque colaborativo a la planeación de CBET, se comprende la importancia que engloban ciertos factores –humanos y organizacionales- para que exista una adecuada participación comunitaria. Por otra parte, la misma realidad incierta y turbulenta del ámbito local, con la diversidad de intereses que rodean al bien común (recursos naturales), dan paso al pensamiento estratégico en el ámbito comunitario, que con su particular estilo, diferente al estilo empresarial, puede poner en práctica los principios estratégicos, como ser “visión compartida” y “vinculación con otros stakeholders”, para facilitar el consenso e implementar los resultados de la colaboración, a fin de aumentar el éxito en la gestión del turismo comunitario.

La importancia que pueden ejercer los factores de participación y los principios estratégicos en los resultados de CBET, permiten esquematizar un modelo de planeación estratégica comunitaria (el cual fue expuesto en la Tabla 3.4) que pretende reflejar cómo se percibe el proceso de toma de decisiones con la intervención de dichas dimensiones. Con base en esto, se propone una definición para el constructo “planeación estratégica comunitaria”, entendiendo que se trata de una propuesta incipiente, por tratarse de un constructo que debe ser desarrollado y refinado a través del acercamiento a las realidades y prácticas comunitarias.

Finalmente, a través de la comprensión de la razón de ser y dinámica de las empresas de base comunitaria en general, y de las cooperativas de turismo en particular, se puede entender por qué estas organizaciones representan una buena opción para la práctica del ecoturismo.

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el diseño de la investigación, que expone la forma práctica en que los conceptos teóricos presentados en los capítulos 2 y 3 serán abordados y sometidos a prueba en la realidad, a fin de constatar los supuestos e hipótesis de esta investigación. La finalidad de este ejercicio es proporcionar un plan o modelo de verificación que permita contrastar los hechos de la realidad con las teorías, donde a través del trabajo de campo se trata de conjugar las reflexiones teóricas sobre la sostenibilidad del ecoturismo y la participación comunitaria en la planeación, para ver a través del estudio empírico si existen las relaciones que en primera instancia se pudieron deducir a través de la teoría, y así contribuir a la comprensión de los fenómenos analizados. Este modo de investigación, donde se pone a prueba el razonamiento lógico, se conoce como Deductivo, que va de lo general a lo específico en la siguiente secuencia: 1) un esquema esperado lógica y teóricamente a 2) unas observaciones de la realidad que prueban si el esquema esperado en efecto se presenta (Babbie, 2000).

4.1. Paradigmas de la metodología de la investigación

El término “paradigmas” fue empleado por Tomas Kuhn en su obra “La estructura de las revoluciones científicas”, al cual definió como *“realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”* (Kuhn, 1971: 13).

Por lo cual, se entiende por paradigma al modelo, patrón o metodología utilizada para generar conocimiento científico. No existe una metodología de investigación perfecta, cada estrategia tiene sus ventajas y desventajas, por lo que el objetivo del investigador es seleccionar aquella que le reporte mayor beneficio a su investigación y al mismo tiempo minimice los costos (Vanderstoep y Johnston, 2009).

Es común hallar en los libros de metodología la discusión sobre la pertinencia de construir conocimiento en las ciencias sociales desde la perspectiva cuantitativa o cualitativa. Quienes adhieren a la perspectiva cuantitativa se fundan en la corriente positivista y tradicionalmente critican la perspectiva cualitativa al intentar separar toda valoración subjetiva de los hallazgos, basándose en la medición certera del objeto de estudio a través de variables e indicadores que son posibles de registrar dado que la realidad se considera determinada; de esta manera la metodología cuantitativa busca la exactitud y postula que si el conocimiento no es generado de esta forma no puede ser considerado científico (Nechar y Cortés, 2006; Vanderstoep y Johnston, 2009).

Sin embargo, quienes adhieren a la perspectiva cualitativa explican que la realidad social no puede ser explicada a través de parámetros rígidos, ya que no es posible controlar completamente y aislar el objeto de estudio para medirlo dentro de una realidad que se encuentra en permanente cambio, por lo que a través de esta metodología se busca el acercamiento al objeto de estudio y enfrentarlo cara a cara, dando importancia al carácter simbólico del lenguaje y facilitando la comprensión de las interacciones entre los actores; la investigación cualitativa ayuda a aprender la naturaleza, historia y contexto socio-cultural de casos específicos (Nechar y Cortés, 2006; Fiorello y Bo, 2012).

Desde el marco epistemológico, la metodología cuantitativa se apoya en el modelo positivista, de conocimiento estrictamente objetivo, y la metodología cualitativa se apoya en el modelo dialéctico (también conocido como interpretativo), el cual considera que el conocimiento es resultado de una dialéctica entre el sujeto de estudio (sus intereses, valores y creencias) y el objeto de estudio (Miguélez, 2006).

4.1.1. Metodología Cualitativa

El enfoque cualitativo es indispensable cuando se trata con estructuras dinámicas o sistemas, que al no contar con elementos homogéneos no es posible aplicar las cuatro leyes de la matemática: aditiva, conmutativa, asociativa y distributiva (Miguélez, 2006).

Así, en las estructuras dinámicas -como son los hechos y procesos sociales- el énfasis es puesto en las relaciones entre las partes. La Tabla 4.1 resume las modalidades de investigación relacionadas con este enfoque.

El término cualitativo hace referencia a la cualidad y calidad de un fenómeno, que típicamente se logra conocer a través de una descripción del mismo, permitiendo comprender la condición o naturaleza de algo o de alguien, según el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2017). Por esta razón, esta metodología se centra en los valores, visiones, formas de ser, percepciones, ideas y sentimientos de los protagonistas, y permite llegar a situaciones y contextos sociales como grupos y comunidades, donde la subjetividad e interioridad de los protagonistas se asume como fuente de conocimiento (Tamayo y Tamayo, 2009).

Tabla 4.1

Modalidades del enfoque cualitativo

Fenomenología	Comprender realidades cuya naturaleza y estructura dependen de las personas que la viven y experimentan.
Etnografía	Describir el estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas.
Investigación acción participativa	Descubrir la naturaleza de un problema comunitario o personal y plantear y lograr su solución.
Constructivista	Construir el conocimiento a partir de una situación cuyo significado es otorgado por el sujeto, a partir de su interacción con la realidad, con su mundo.
Hermenéutica	Descubrir el significado conjunto de toda expresión de la vida humana (actos, gestos, habla, textos, comportamiento, etc.) cuando son muy complejos.

Fuente: adaptado de Tamayo y Tamayo (2009) y Miguélez (2006)

Una característica relevante de este enfoque es que la recolección de los datos y la categorización e interpretación de los mismos no siempre se realiza de manera

sucesiva o secuencial, sino más bien se entrelazan de manera continua (Miguélez, 2006). Por esta razón las modalidades de investigación cualitativa se caracterizan por utilizar un diseño flexible, adaptable, reflexivo e interdisciplinario para poder enfrentar las realidades y sus poblaciones; asume la realidad social desde la lógica de sus protagonistas en su contexto o ambiente natural, haciendo énfasis en la valoración de sus vivencias y relaciones con otros sujetos. Al centrar su atención en pequeños grupos, casos o individuos que se han seleccionado, el objetivo es analizar, profundizar y comprender la situación problemática antes que generalizar los resultados (Tamayo y Tamayo, 2009).

4.1.2. Metodología cuantitativa

Mientras que en la investigación cualitativa el referente es conceptual a través de los textos, narraciones y significados, en la cuantitativa el referente es numérico, los conceptos son medidos a través de variables e indicadores, con datos que deben ser observados y constatados de alguna forma en la realidad para que tengan validez.

La explicación de una medición cuantitativa es más superficial que la descripción cualitativa, pero la cuantificación facilita congregarse y resumir los datos, aumentando la posibilidad de realizar análisis estadísticos que van desde meros promedios hasta fórmulas y complejos modelos matemáticos (Babbie, 2000). Existe una independencia absoluta de los estados subjetivos de las personas, dado que busca la objetividad; se caracteriza por proceder a través de comprobaciones rígidas del objeto de estudio y, por el control riguroso que establece sobre sus unidades de análisis, los resultados pueden generalizarse a poblaciones más amplias (Tamayo y Tamayo, 2009).

Entonces, se puede decir que mientras el enfoque cualitativo tiene por finalidad de los datos comprender a las personas y sus contextos dentro de un marco más humanista, el enfoque cuantitativo tiene por finalidad describir las variables y explicar sus cambios y movimientos, dentro de un marco más científicista y formal.

4.1.3. Metodología Mixta

A pesar de que la caracterización de la metodología cualitativa y cuantitativa parece obedecer a una óptica diferente del mundo en cada caso, no todos los investigadores aceptan la disociación absoluta entre las mismas y la contraposición que se les ha creado por largo tiempo ha perdido vigencia en la actualidad. Ahora se reconoce que existe una complementariedad entre ambas, dado que cada una tiene sus ventajas que pueden ser útiles en determinados momentos de la investigación; Babbie (2000) sostiene que no se trata simplemente de elegir cuál es más apropiado para la investigación social, sino de manejar las destrezas y los procedimientos de los dos paradigmas, ya que ambos son legítimos y el investigador podrá hacer uso de uno u otro según la situación otorgando mayor solidez a la investigación.

Los métodos mixtos precisamente reciben esta denominación porque en un mismo estudio combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo, pudiéndose centrar más en uno de los dos o darles el mismo peso. A pesar de que hay quienes rechazan este enfoque, su interés ha sido creciente desde su primera referencia a mediados de los '80 y, en la actualidad, la mayoría de los investigadores optan por formas mixtas, obedeciendo a una visión pragmática de los fenómenos (Caracelli y Greene, 1993; Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Ander-Egg (2000: 46) expresa *“en la realidad social, hay muchos aspectos cuantificables que coexisten con aspectos cuyas propiedades son no divisibles, es decir, no cuantificables, y esto requiere de procedimientos cualitativos”*, y cita a Campbell con el pensamiento de que el predominio del enfoque cuantitativo en el pasado ha privado a la ciencia de obtener un *“refuerzo de validación”* en lo cualitativo.

El paradigma seleccionado para esta investigación se basa en un diseño de métodos mixtos: a través del método de estudio de caso, propio del enfoque cualitativo, y el empleo de técnicas cuantitativas para obtener respuestas estandarizadas de los socios de las cooperativas. Otros investigadores también han empleado métodos mixtos para

indagar aspectos vinculados con la planeación colaborativa, el turismo comunitario y el ecoturismo (Ver Simmons, 1994; Appiah-Opoku, 2004; Tosun, 2006; Hatipoglu et. al, 2016, Simpson, 2007).

Para comparar dos proyectos de ecoturismo comunitario resulta útil emplear datos estandarizados, por lo cual una fuente de información importante en esta investigación es la encuesta semiestructurada dirigida a los socios de las cooperativas; sin embargo, la aplicación de técnicas cualitativas (entrevistas, guía de observación y revisión documental) ayudó a contrastar los hallazgos y a su vez tener un conocimiento más profundo de la historia y el contexto socio-cultural de los casos analizados. La estrategia de análisis e interpretación de los datos siguió el enfoque de integración sugerido por Caracelli y Greene⁹ (1993): se presentan los datos cuantitativos y se los interpreta integrando información de la fase cualitativa de la investigación.

4.2. Alcance y tipo de investigación

En toda investigación se debe definir el tipo de análisis que se lleva a cabo y la estrategia que se utiliza para recolectar los datos. Estas definiciones son las que dan respuesta al cuestionamiento de ¿cómo debe estudiarse el fenómeno? (Vanderstoep y Johnston, 2009), y al mismo tiempo dan cuenta de la complejidad del estudio por su alcance, algo que Babbie (2000) también identifica como propósito de la investigación. En términos de clasificación de los tipos de investigación, conocidos también como tipo de estudio, nivel investigativo o alcance de investigación, se pueden hallar tantas clasificaciones como autores de metodología sean consultados, lo que a menudo genera confusiones debido al solapamiento y/o posible combinación de las categorías; pero en general existe un consenso que permite diferenciar las siguientes categorías agrupadas: a) experimental y observacional, b) exploratorio, descriptivo, relacional y

⁹ La propuesta de los autores parte de una clasificación de investigaciones previas basadas en métodos mixtos, donde son agrupadas en: A) estudios no integrados, donde el análisis y la interpretación de los datos cualitativos y cuantitativos se realizan por separado, B) análisis conducido por separado pero con alguna integración durante la interpretación, C) integración tanto en el proceso de análisis como de interpretación, y C) investigaciones sin reporte del procedimiento de análisis.

explicativo (Babbie, 2000; Ander-Egg, 2000; Vanderstoep y Johnston, 2009; Hernández *et. al*, 2010; Supo, 2016).

En el primer grupo, los estudios *experimentales* son comunes dentro del campo de las ciencias naturales y usualmente tienen lugar en laboratorios, aunque también pueden ser experimentos de campo (propio de los experimentos sociales científicos), que tienen lugar en el ambiente físico donde ocurren los acontecimientos diarios normales (Babbie, 2000). Básicamente la diferencia entre los *experimentales* y los *observacionales* es que en los primeros existe manipulación de las variables independientes, lo que significa que el investigador ejerce control sobre el comportamiento de ellas a fin de medir cómo reacciona la variable dependiente ante sus variaciones. Contrariamente, los observacionales se limitan a registrar los fenómenos como ocurren en su estado natural, sin intervenir en el curso de su comportamiento (Valarino, 2010).

La mayor ventaja de los experimentales radica en el grado de control que otorga al investigador sobre el desempeño de sus variables de estudio, necesario para los estudios de relación causa-efecto y el establecimiento de leyes generales; pero en el campo de las ciencias sociales esto no es tan sencillo, ya que no es posible aislar el fenómeno o manipular los factores que pudieran influir sobre él, dada la complejidad que envuelve todo hecho en el que intervienen personas, determinando así la dificultad de establecer leyes generales para explicar el comportamiento humano (Sabino, 1992).

En el segundo grupo, los tipos exploratorio, descriptivo y relacional corresponden más a los observacionales, y el tipo explicativo puede ser tanto experimental como observacional (Sabino, 1992). A continuación se describen brevemente.

Estudio exploratorio: cuando el tema de investigación ha sido poco estudiado la revisión de literatura expone muchas dudas o ideas vagamente relacionadas que aún no han sido abordadas, o bien si se desea indagar un tema desde una nueva perspectiva, el enfoque exploratorio resulta apropiado para examinar el problema. Hernández *et. al* (2010) emplean la metáfora del “viaje a un sitio desconocido”, del cual

no sabemos nada y lo primero que hacemos es explorar, solicitando información de qué hacer y para dónde ir, advirtiendo que si dicha información existía y estaba a nuestro alcance antes de llegar al sitio, nos perdemos de ahorrar mucho tiempo y dinero.

Siguiendo a Hernández *et. al* (2010), aunque estos estudios son comunes en la investigación, en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, ya que representan tan solo el paso inicial para comenzar a comprender un problema, sirviendo de base para posteriores investigaciones más elaboradas y rigurosas. Son más flexibles que otros tipos de investigación, pero su valor radica en que permiten familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, identificar conceptos y relaciones promisorias, sugerir postulados y prioridades de investigaciones futuras, entre otros aspectos.

Estudio descriptivo: en este tipo de investigación se describen actitudes, comportamientos y características de los fenómenos, eventos y situaciones, para saber cómo son y cómo se manifiestan. Un análisis descriptivo usualmente se centra en información sobre propiedades de las personas, procesos o cualquier evento de interés, sus cantidades, frecuencias, rasgos de comportamiento, diferencias, etc. El valor de estos estudios se halla en que permite una comprensión auténtica del fenómeno en un contexto particular de la vida real, mostrando con precisión los ángulos o dimensiones del mismo (Vanderstoep y Johnston, 2009).

La descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés, por lo que a diferencia de los exploratorios, exige que el investigador sea capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.) (Hernández *et. al*, 2010).

Estudio Relacional: es aquel que busca evidencia de asociación entre variables, su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos o variables manifestadas en un contexto particular (Hernández *et. al*, 2010).

Si bien Hernández *et. al* (2010) identifican este nivel investigativo como correlacional, Supo (2016) aclara que se debe utilizar el término relacional para hacer referencia a la relación entre variables, donde la correlación es una herramienta estadística empleada para medir dicha relación, como lo son la prueba t de student, chi-cuadrado o análisis de la varianza (Anova), y cuya selección depende de la naturaleza de la variable medida. Al medir la relación entre variables el objetivo es determinar si coexisten o no, si una aumenta o disminuye conforme varía la otra y viceversa, si la co-variación es significativa y cuál es su magnitud, a fin de poder predecir resultados para un grupo o población mediante un patrón de predicción (Hernández *et. al*, 2010).

Es posible analizar la relación entre dos, tres, cuatro o más variables, donde se miden cada una de ellas y luego se analiza su vinculación, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones en una sola investigación. Estas relaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas estadísticas y su principal utilidad radica en saber cómo se puede comportar una variable o concepto al saber el comportamiento de otras variables vinculadas, por lo que se resalta su valor explicativo y predictivo para hechos o fenómenos que se pueden desarrollar en condiciones y contextos similares a aquel dónde se realizó la medición. Pero los estudios relacionales encierran un valor explicativo parcial, especialmente en las Ciencias Sociales, dado que difícilmente pueden llegar a determinar el efecto unívoco de un factor sobre la ocurrencia de un fenómeno (cómo se verá en el siguiente tipo clasificatorio), sólo llegan a explicarlo parcialmente desde una o más variables (Hernández *et. al*, 2010; Vallejo, 2012).

Estudio explicativo: Estos estudios van más allá de describir fenómenos o establecer relaciones entre conceptos, dado que buscan establecer las causas de los eventos. Se intenta responder a los siguientes cuestionamientos: ¿por qué ocurre un suceso?, ¿bajo qué condiciones se manifiesta? o, ¿por qué se relacionan las variables? Se busca establecer relaciones de causa-efecto entre las variables (Ander-Egg, 2000), lo que significa determinar que un evento es consecuencia de otro que tuvo lugar anteriormente, y que el mismo no sería posible sin la ocurrencia de su antecesor.

Como se puede apreciar, este tipo de estudio encaja con el tipo experimental señalado anteriormente. Según Sabino (1992) los estudios de relación causa-efecto raramente se presenta en las Ciencias Sociales, donde los fenómenos ocurren en un marco muy complejo de variables interrelacionadas, es decir, un suceso se debe a una multiplicidad de factores que se modifican e influyen entre sí, y que a diferencia de las investigaciones que se conducen en el campo de las ciencias naturales, donde el investigador puede regular con relativa precisión el comportamiento de las variables que podrían intervenir, en el campo de las ciencias sociales no es posible aislar el fenómeno de la influencia de otros factores, por la complejidad que envuelve todo hecho en el que intervienen personas.

Este alcance de investigación engloba los propósitos de los anteriores, ya que para explicar es necesario explorar, describir y asociar. En sí, a pesar de que una investigación puede caracterizarse como básicamente de un alcance, puede contener etapas de los demás tipos, o bien puede iniciar como de un tipo, ejemplo exploratoria, y terminar siendo relacional o incluso explicativa. Es importante entender que no existe un alcance mejor que otro, todos son buenos y contribuyen a avanzar en el conocimiento científico, por lo que dependiendo de cómo se haya planteado el problema y los antecedentes previos, el investigador estará en condiciones de analizar y seleccionar el alcance de su investigación (Hernández *et.al*, 2010).

Finalmente, otro de los aspectos que se consideran al determinar el tipo de investigación es la dimensión temporal en la que lleva a cabo. En un *diseño transversal*, los instrumentos de recolección de datos son aplicados en una sola oportunidad, como si se tomara una foto de la situación en un momento dado; la ventaja de este tipo de estudio radica en la eficiencia y el bajo costo en tiempo y recursos requeridos para conducirlo, mientras que la desventaja está en que no permite no permiten comparaciones de diferencias de edad en una misma persona, ni tampoco rastrear a los participantes en el tiempo (Vanderstoep y Johnston, 2009; Supo, 2016).

El *diseño longitudinal* en cambio, estudia a un mismo grupo durante un período prolongado, recolectando la misma información en diferentes momentos, lo que permite monitorear cambios a través del tiempo. Esto resulta muy útil en determinadas investigaciones, como pruebas de medicamentos, procedimientos, evaluación de programas, etc., y su ventaja radica en que al hacer el seguimiento de un mismo grupo de personas se puede considerar, al menos parcialmente, una relación de causalidad entre variable independiente y dependiente, y también se reduce la posibilidad de los efectos de cohorte, que ocurre cuando el cambio atribuido a una variable independiente es en realidad producto de diferencias generacionales en la muestra (Vanderstoep y Johnston, 2009; Supo, 2016). La desventaja, además del tiempo y recursos que demanda, la dificultad que se puede presentar para localizar a las mismas personas.

Otros diseños son el *seccional-transversal* y el de *muestras independientes repetidas*, que básicamente son las anteriores pero aplicadas a distintos grupos en un mismo estudio. Se sugiere consultar los libros de metodología correspondientes si se desea tener mayores detalles de estos.

4.2.1. Tipo de investigación según el alcance de sus objetivos

A partir de lo expuesto en el apartado anterior, se aclara que esta investigación es de corte transversal, debido a que los instrumentos de recolección de datos se aplicaron en el período de noviembre a diciembre de 2017, trabajando un mes con cada cooperativa. Respecto a su alcance o propósito, el objetivo principal la define como un estudio de carácter relacional, donde la finalidad del trabajo de campo es indagar bajo qué condiciones de PEC podrían integrarse mejor los objetivos del ecoturismo, por lo que el análisis se completa en dos fases: primeramente una descripción comparativa de las condiciones de PEC y de los beneficios del ecoturismo para determinar si hay diferencias significativas entre las cooperativas, y luego la indagación de las relaciones entre las variables. Como se señaló anteriormente, este alcance del estudio tiene un valor explicativo parcial, al buscar asociaciones entre PEC y ET.

Los tres primeros objetivos específicos son de alcance descriptivo-comparativo, dado que permiten saber las características de los conceptos y variables analizadas en las dos realidades sociales, conocer con qué fuerza o importancia se encuentran presentes dentro de cada cooperativa al ser contrastadas con una situación ideal, y si existe una diferencia significativa entre las dos realidades observadas que pudiera no ser atribuida al azar. La significancia estadística de las diferencias se analiza a través de la prueba t de student para dos muestras independientes; la distribución t se aplica cuando el tamaño de las muestras (n) a comparar es menor a 30 observaciones en cada caso, y en nuestro estudio es $n_1=n_2=16$.

El objetivo 2 también tiene un alcance relacional, al analizar cuáles son los factores y principios estratégicos que más se relacionan con el involucramiento en las decisiones. Finalmente, el objetivo 4 es puramente de alcance relacional, al analizar si hay alguna asociación entre las condiciones que caracterizan a la PEC y la integración de los objetivos del ecoturismo. Para esto se analizó si existen correlaciones estadísticamente significativas entre las variables a través del coeficiente de correlación de Pearson (r), cuyo valor puede ir desde -1 hasta +1 indicando si existe relación negativa o positiva, donde valores cercanos a 1 indican que dicha relación es fuerte (Millán, 2014).

Una confusión puede presentarse cuando se juzga entre el valor explicativo de una correlación y de una regresión, especialmente cuando se evalúan múltiples variables, dado que ambas técnicas se basan en el análisis de las correlaciones entre variables y encierran tanto un valor explicativo como predictivo. Vallejo (2012) ofrece una explicación sobre la finalidad de cada técnica según el énfasis que se tenga en la investigación, resaltando la *correlación* como más apropiada cuando el énfasis del estudio es explicativo y la *regresión* cuando el énfasis es predictivo. Destaca el uso frecuente de la regresión múltiple para localizar las variables predictoras más eficaces¹⁰, “*con una orientación más práctica que de análisis teórico*” (p.16), pero

¹⁰ Bradford Hill (1965, citado por Supo, 2016) establece nueve criterios de causalidad para las investigaciones que se basan en un modelo predictivo, también denominado explicativo-causal; el primero de los criterios corresponde a la asociación estadística que se demuestra a través de las

advierte que cuando el énfasis está en la explicación y en la teoría, se busca la comprensión de los constructos latentes más que la predicción propiamente dicha, donde las correlaciones bivariadas de cada variable X con el criterio Y pueden aportar más información, y junto con el coeficiente de correlación múltiple¹¹ (R) pueden ayudar a obtener una comprensión teórica del constructo genérico que subyace a un conjunto de variables independientes.

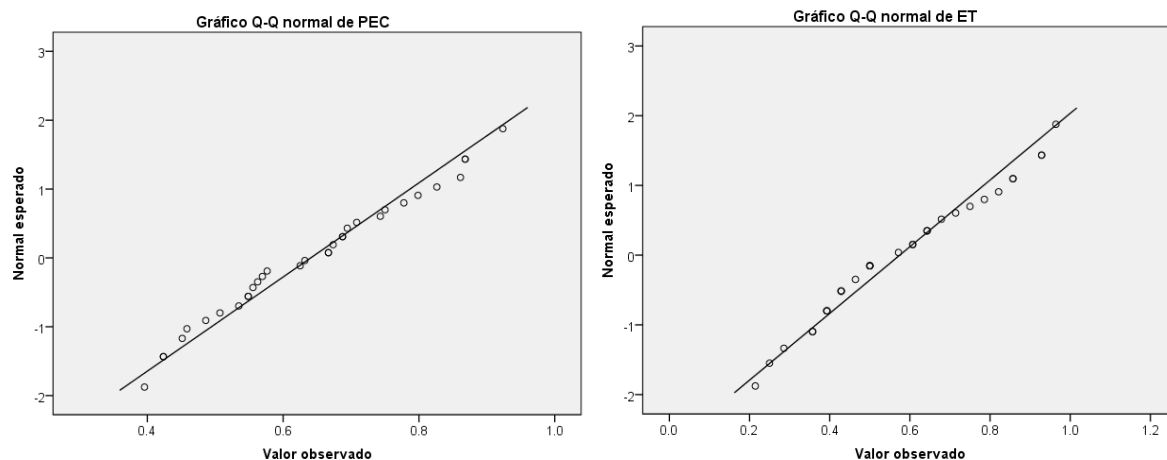
Esta investigación examina un conjunto de variables que fueron escogidas con fundamento teórico para configurar el constructo de PEC y ET, midiendo las relaciones entre sus dimensiones para comprender si están relacionadas, es decir, si existe una dependencia probabilística entre ambos eventos (Supo, 2017). Para medir estas relaciones se empleó el análisis de correlación simple para dos variables, considerando una prueba estadística por cada par de variables testeadas, donde la variable X recibe el nombre de variable asociada y la variable Y recibe el nombre de variable de supervisión. También se analizó el coeficiente de determinación múltiple (R^2) como una medida de la proporción en que varía Y explicada por la correlación múltiple de las variables asociadas X (Vallejo, 2012).

Tanto la prueba t para dos muestras independientes como la correlación de Pearson requieren que los datos a analizar sigan una distribución normal, pero además la prueba t exige que las varianzas de los casos comparados sean iguales. Para este estudio la normalidad fue constatada a través de *Gráfico Q-Q normal* para las variables PEC y ET (Figura 4.1), así como sus dimensiones, en tanto que la igualdad de varianzas fue analizada mediante la prueba de *Levene*, donde un p-valor > .05 es indicativo de que es posible asumir dicha igualdad; los p-valor obtenidos fueron: participación en las decisiones .706, factores de participación .972, principios estratégicos .805 beneficios económicos .801, beneficios sociales .602 y beneficios ambientales .712. Estos análisis se realizaron a través del software de análisis estadísticos SPSS 24.

correlaciones, y el tercero menciona la especificidad de la causa, que busca eliminar los efectos y causas múltiples, concentrándose en mantener sólo algunos predictores cuando existe colinealidad entre ellos.

¹¹ El coeficiente de correlación múltiple (R) va acompañado del coeficiente de determinación múltiple (R^2), siendo este último el que generalmente se informa e interpreta.

Figura 4.1: Prueba de distribución normal de los datos

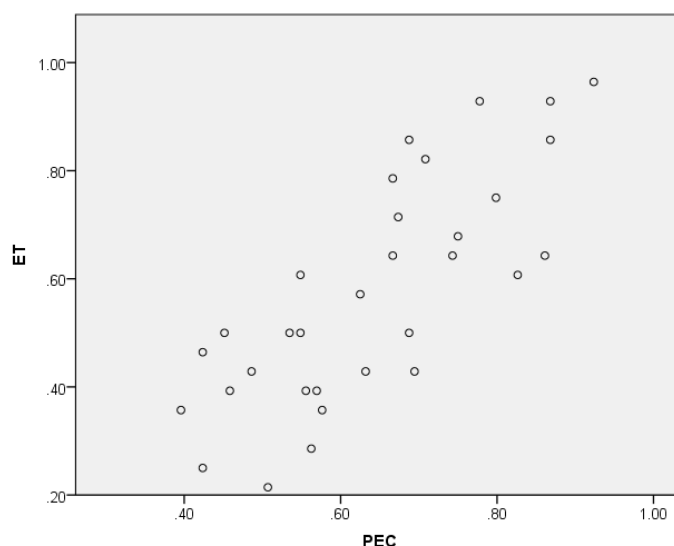


Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior la línea recta corresponde a la distribución esperada de los datos bajo el supuesto de normalidad y los puntos corresponden a la distribución de los datos reales. El hecho de que los puntos se concentren alrededor de la recta es indicativo de que siguen una distribución normal (IBM SPSS, 2018). También se observa que no existen puntuaciones atípicas (puntuación típica superior a $z=\pm 3$), cuando se sabe que las mismas pueden conducir a una interpretación equívoca del coeficiente de correlación y por lo cual se sugiere eliminarlas antes de realizar el análisis (Vallejo, 2012).

De acuerdo con Vallejo (2012) cuando se analiza la correlación entre dos variables para comprender la posible asociación entre ellas, en general en las Ciencias Sociales se asumen que las relaciones son lineares, sin embargo el autor advierte que se puede cometer un error de interpretación si se analiza únicamente el valor del coeficiente de correlación, por lo que sugiere constatar dicha relación con el método gráfico de diagrama de dispersión, el cual permite observar si existe una tendencia lineal. En la Figura 4.2 se observa el diagrama de dispersión entre PEC y ET, el cual señala una tendencia lineal entre las variables, y la misma tendencia es observada al relacionar sus dimensiones, con lo cual queda probada la pertinencia de emplear la correlación de Pearson para medir la relación entre las variables analizadas.

Figura 4.2: Diagrama de dispersión



Fuente: elaboración propia.

4.2.1.1. Estudio de caso comparado

Para el desarrollo de esta investigación se propuso el método de estudio de caso. Este método es específico de las ciencias sociales y su empleo es reconocido como uno de los más desafiantes de todos los esfuerzos de investigación social (Yin, 2009). Se destaca por la profundidad y exhaustividad que adquiere en un contexto de la vida real, donde a través de uno o muy pocos sujetos de investigación, permite obtener conocimiento amplio y detallado sobre los mismos (Sabino, 1992). Esto hace que el estudio de caso resulte apropiado para analizar las cooperativas turísticas, dando a conocer sus condiciones actuales de funcionamiento y los resultados de su interacción con el medio. Cabe destacar que el estudio de caso fue recomendado por el Foro de Evaluación del Ecosistema, celebrado en 1991 por la Agencia de Protección Ambiental de EEUU, como metodología apropiada para mejorar el vínculo entre los métodos ecológico y económico en el desarrollo de mejores protocolos para los estudios de valoración del ecosistema (Bingham *et al.*, 1995).

Para saber cuándo es apropiado emplear estudio de caso en una investigación, Yin (2009) explica que depende en gran medida de las preguntas de investigación: cuanto más buscan explicar una circunstancia presente (por ejemplo, cómo y por qué ocurre un fenómeno social), donde el investigador tiene poco o ningún control sobre los eventos, más relevante será el estudio de caso. Asimismo, agrega que el método es relevante cuando las preguntas requieren una descripción exhaustiva y profunda de algún fenómeno contemporáneo (no histórico) dentro del contexto de la vida real.

Se eligió realizar un estudio de caso comparado con el fin de conocer cualidades y comportamiento de las mismas variables en dos cooperativas turísticas comunitarias. Si bien se reconoce que al estudiar fenómenos sociales, cada realidad y grupo social asume condiciones que resultan únicas para el contexto cultural y social en que se desarrollan (Babbie, 2000), es posible comparar realidades cuando estas reúnen algunas similitudes que son de interés para el investigador, resultando útil someterlas a análisis y observar comportamientos o características que difieren de una situación a otra. Sabino (1992) denomina a este tipo de estudio “experimento post-facto” ya que sigue una lógica similar al “diseño de experimento” al comparar grupos frente a un mismo estímulo o variable, pero a diferencia de aquel, el experimento post-facto se realiza después de que los hechos ya ocurrieron y el investigador no controla ni regula las condiciones de prueba. Aclara que casi todo trabajo de comparaciones históricas, sociales y culturales se basa en una lógica de este tipo.

Para evaluar la sostenibilidad del ecoturismo a través de la integración de sus objetivos, resulta pertinente destacar un principio metodológico mencionado por Ponce (2012): la sostenibilidad no puede evaluarse por sí misma sino que requiere un enfoque comparativo, el cual puede hacerse de dos maneras: a) comparando la evolución de un mismo sistema a través del tiempo o, b) comparando simultáneamente dos o más sistemas alternativos con relación a un sistema de referencia. En este estudio el sistema de referencia está constituido por la visión normativa del ecoturismo, de la planeación colaborativa y del pensamiento estratégico, cuyos ideales se emplean como estándar para la evaluación de cada caso bajo estudio. Adicionalmente, Gray (1985)

expresa que se requieren análisis comparativos para entender la necesidad y contribución relativa de cada una de las condiciones requeridas para el éxito de la colaboración en diferentes escenarios, por lo que el estudio de caso comparado posee una doble fundamentación e interés en esta investigación.

4.3. Técnicas de recolección de datos según el paradigma seleccionado

Para aplicar el método de investigación mixto de investigación se emplean técnicas cuantitativas y cualitativas, como se señaló previamente. Las primeras son las que buscan explicar un fenómeno a través de la interpretación objetiva y exacta, por lo que los resultados que ofrecen son expresados en un lenguaje numérico y formal. Contrariamente, las técnicas cualitativas buscan explicar un fenómeno a través de la interpretación subjetiva, por lo que los resultados que ofrecen son expresados en un lenguaje natural o coloquial (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

Las técnicas de recolección empleadas con más frecuencia son la observación, la entrevista y la encuesta. Los instrumentos que se emplean en la aplicación de estas técnicas pueden abarcar cuestionario, inventario, sociograma, escalas de valoración, grupos focales, panel de expertos, guías de registro, grabadoras, cámaras de foto, entre otros. La Tabla 4.2 esquematiza las técnicas que son propias de la metodología cuantitativa y cualitativa, así como algunas que son compartidas por ambas; seguidamente, se describirán únicamente aquellas que se emplean en esta investigación.

Tabla 4.2

Métodos y técnicas de investigación

CUANTITATIVAS	CUALITATIVAS	MIXTAS
Encuesta	Observación participante	Observación no participante
	Entrevista a profundidad	Análisis de contenido
Escala para medir actitudes	Grupo focal	Revisión documental
	Historia de vida	Entrevista semiestructurada
	Análisis del discurso	
	Investigación acción participativa	
	Estudio de caso	

Fuente: adaptado de Tamayo y Tamayo, 2009

4.3.1. Observación

Observar es la acción de percibir un fenómeno a través de los sentidos. Dado que la observación es una de las actividades comunes de la vida diaria, representa una poderosa herramienta para la investigación social, para estudiar fenómenos de naturaleza interactiva, o cuando se desea saber cómo ocurren los mismos en un ambiente real (Valarino et. al, 2010).

Se distinguen dos clases de observación: participante y no participante. En la primera (propia del enfoque cualitativo) el observador se introduce en el contexto e interactúa con los actores, jugando un papel determinado dentro de la comunidad donde desarrolla la investigación (Tamayo y Tamayo, 2009), realizando e interpretando sus notas de campo y pudiéndose ayudar con medios técnicos como grabaciones de voz, videos, fotografías, etc.; la etnografía entra en esta categoría, se trata de una técnica

que demanda mucho tiempo y es de gran dificultad. En la segunda, el observador no interactúa con los miembros, solo observa, registra e interpreta los hechos de su interés conforme ocurren. Aunque puede parecer una técnica sencilla, en realidad la observación exige un alto nivel de claridad mental, concentración y preparación del investigador, ya que al momento de percibir los fenómenos debe saber discriminar su importancia y darle la interpretación correcta en el marco de los objetivos del estudio que está llevando a cabo (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

Los instrumentos empleados para la observación pueden distinguirse entre automáticos o manuales. Los primeros son comunes en las ciencias naturales, donde se emplean equipos de medición que realizan los registros sin necesidad de ayuda humana; en tanto que los registros manuales son comunes en las ciencias sociales, donde la persona que observa realiza los registros y, aunque puede apoyarse en equipos técnicos como grabadora, cámara de video o cámara fotográfica, es necesaria su intervención en el proceso de captación (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010). Esta investigación aplica la observación no participante a través de una guía de registro manual (Ver Anexo 1).

4.3.2. Entrevistas

La entrevista y la encuesta son técnicas orientadas a obtener el significado de los hechos desde la interpretación que da el propio sujeto de estudio con base en su experiencia (Castillo y Lozano, 2006). A través de las respuestas brindadas por este, se busca conocer las características de un fenómeno, su incidencia, opiniones y atributos de las personas, modos de comportarse, intereses, entre otros. A diferencia de la encuesta, la entrevista es más flexible en relación a las respuestas que se obtienen: no busca obtener respuestas estándares sino más bien abiertas, determinadas por el estilo, lenguaje y alcance que le dé el entrevistado. Se pueden emplear diversas modalidades de entrevista, algunas demandan más tiempo y son más costosas que otras, pero su elección tiene que ver básicamente con el propósito de la investigación y la población bajo estudio. Entre ellas se tienen: la entrevista personal (individual), la

entrevista de panel (colectiva), Delphi (dirigida a expertos, no presencial), por teléfono, por correo postal, por correo electrónico (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

La entrevista personal es la modalidad que demanda mayor tiempo y como tal resulta costosa, además de requerir la pericia para llevarla a cabo de manera experta y correcta, logrando que se interprete bien la pregunta y sabiendo reconducir la idea si el diálogo se desvía (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010). Usualmente, en este tipo de entrevista su duración abarca de una a dos horas, a los que se debe añadir el tiempo demandado para concertar la cita, traslados, esperas, postergaciones, entre otros infortunios. No obstante, es una técnica de mucha riqueza para la investigación porque ayuda a comprender los fenómenos no solamente por medio de las frases empleadas por el informante, sino también por su expresión física y tonalidad de voz (a diferencia de las entrevistas por correspondencia, correo electrónico y teléfono), además de que permite generar confianza y llegar a un nivel más profundo de información.

En cuanto al panel y la técnica Delphi, se emplean para propósitos de investigación muy específicos. El panel por ejemplo es bueno para medir el impacto de un programa o producto, dado que entrevista a un mismo grupo de personas varias veces; mientras que el Delphi busca llegar a un consenso sobre un determinado tema por medio de los especialistas, por lo que requiere que estos tengan un gran dominio de la temática y su aplicación se realiza a través de varias etapas de recolección y análisis de respuestas (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010).

La entrevista puede ser estructurada o no estructurada. En la primera el investigador planifica las preguntas y le da un orden, aplicándola a todos los sujetos de la misma forma. La segunda es más flexible, y aunque también exige una planificación previa, se conduce de una manera más abierta, sin una ruta fija. Una combinación de ambas es la que suele identificarse como entrevista semi-estructurada. El instrumento que se emplea es el cuestionario o guía de entrevista, cuya forma de construcción se trata en el siguiente apartado.

En esta investigación se empleó entrevista personal semiestructurada para socios fundadores de las cooperativas (ver Anexo 1, Entrevista 1) y para informantes claves de (ver Anexo 1, Entrevista 2). La selección de los informantes fue guiada por la investigación exploratoria (pre-campo), la técnica de observación no participante y las encuestas realizadas durante la primera fase de la investigación de campo: en esta primera etapa fue posible ubicarse en el contexto rutinario de las cooperativas y tener los primeros indicios sobre la actividad que desarrollan, así como conversar de manera informal con algunos miembros y recabar información útil que referencia a los diferentes actores sociales con quienes mantienen vínculos o tienen algún tipo de injerencia sobre sus operaciones. Los informantes claves son personas que poseen información relevante para la investigación y pueden pertenecer a la misma cooperativa turística, a los órganos de gobierno municipal, estatal o federal, a empresas locales, a alguna ONG o a la comunidad. Tanto la observación no participante como la entrevista personal corresponden a técnicas cualitativas de investigación.

4.3.3. Encuestas

Se emplea con el mismo propósito de información que la entrevista, pero la diferencia radica en que aquí las respuestas son más estándares (Babbie, 2000). Al construirse el cuestionario se incluyen preguntas cerradas, también conocidas como alternativas de respuestas fijas, donde el informante debe escoger su respuesta entre un conjunto de opciones dadas. El problema en esta modalidad es que obliga al informante a dar una respuesta fija, que puede no estar ajustada a su realidad de vida, pero corresponde al investigador desarrollar las acciones necesarias para asegurarse que las preguntas y alternativas de respuesta sean las apropiadas para el objeto y sujeto de su investigación (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010). Por otro lado, su ventaja radica en que al estandarizar las respuestas permite darle un tratamiento objetivo a los datos, lo que es particularmente útil para el enfoque cuantitativo y para realizar comparaciones entre dos o más realidades sociales. Las encuestas semi-estructuradas son las que combinan en un mismo instrumento preguntas cerradas y abiertas.

Cuando se emplean alternativas de respuesta fija, las categorías de respuestas pueden ser referenciadas con valores numéricos para su tratamiento estadístico. Existen distintos tipos de variables que se pueden emplear en estos cuestionarios, a continuación se explican tres de ellos: a) aquella donde las categorías no representan un orden o jerarquía (variable nominal), como por ejemplo el género, donde el valor numérico asignado a las respuestas (femenino – masculino) sólo tiene el propósito de clasificarlas, y sólo admite el empleo de estadística descriptiva, es decir, no es posible establecer ningún tipo de relación entre ellas, b) aquellas donde las categorías representan un orden de menor a mayor o viceversa (variable ordinal), logrando establecer una jerarquía entre las respuestas (un ejemplo sería el grado de escolaridad) y estas medidas solo permiten calcular frecuencias, c) también están las medidas o variable de intervalo, donde la calificación numérica representa intervalos iguales de datos y se conoce la diferencia exacta entre una categoría y otra, por ejemplo los intervalos de ingresos percibidos, estas variables permiten realizar la mayoría de las operaciones aritméticas (Valarino et.al, 2010; Battacherjee, 2012; Supo, 2016).

Además de preguntas, el cuestionario también puede incluir enunciados, juicios o afirmaciones, con los que se busca registrar la reacción y/o actitud de las personas; para ello se emplean escalas de valoración o de actitudes, donde el sujeto puede seleccionar el nivel de valoración que mejor se ajusta a su opinión o percepción del enunciado. Las escalas más conocidas son Escala de Lickert, Diferencial semántico, Escala de Guttman y la Técnica de Thurstone (Castillo y Lozano, 2006).

Para obtener los datos del análisis cuantitativo de esta investigación se aplicó la técnica de encuesta, con un cuestionario semiestructurado y una Escala de Lickert (Ver Anexo 1) cuya construcción se explica más adelante, permitiendo obtener respuestas estandarizadas de los miembros de las cooperativas. Este conjunto de datos se complementó con el análisis cualitativo para la comprensión de las diferencias y se empleó para realizar las pruebas de significancia estadística en la medición de asociación entre las variables (objetivo 2 y 4).

4.3.4. Revisión documental

Se trata de obtener información y datos por medio de documentos, libros, revistas, informes, periódicos, entre otros. Existen investigaciones que se basan únicamente en revisión documental, que algunos autores identifican como “diseños bibliográficos” (Sabino, 1992; Tamayo y Tamayo, 2009) para diferenciarlo del diseño de campo tradicional en las ciencias sociales, y aunque algunos opinan que esta técnica no puede considerarse en sentido estricto una investigación, en opinión de Sabino (1992: 77) tal visión es *”muy estrecha de las posibilidades que ofrece el trabajo bibliográfico, pues el investigador que desarrolla este modelo puede realmente concebir y resolver problemas nuevos”*.

No obstante, no se debe confundir la revisión documental en el diseño bibliográfico con aquella que se realiza durante el trabajo de campo, donde todo documento que aporta evidencia sobre el mundo empírico es considerado un instrumento de contacto directo entre el investigador y la realidad estudiada. En esta investigación se realizó una revisión de documentos disponibles en las cooperativas (actas constitutivas, actas de asambleas, algunos archivos organizacionales, rol de actividades y fotos antiguas), así como la revisión y análisis de documentos externos.

La Tabla 4.3 resume el trabajo de campo realizado. En relación a la cantidad de informantes claves contactados, en los dos casos de estudio las entrevistas se paralizaron cuando se llegó a un punto de saturación, es decir, las opiniones comenzaron a repetirse y ya no se obtenía información nueva relevante.

Tabla 4.3

Resumen de trabajo de campo (noviembre 2017 – diciembre 2017)

Instrumentos aplicados	San Blas	Rincón de Guayabitos
Guía de Observación	Si	Si
Entrevistas	Dos socios fundadores y cuatro informantes claves: un residente local; la presidente de la Asociación de Hoteles de San Blas; la responsable de la oficina de enlace turístico Estado-Municipio; un analista de la CONANP.	Tres socios fundadores y seis informantes claves: dos residentes locales; el asistente de capitanía de puerto; el presidente, el secretario y el director de eventos de la Asociación de Hoteles de Compostela (entrevista colectiva).
Encuestas	16 socios	16 socios
Revisión documental	Acta de asamblea, archivos organizacionales, rol de actividades, fotos antiguas.	Acta de asamblea, estatuto constitutivo, fotos antiguas, vídeo.

Fuente: elaboración propia.

4.4. Selección de la muestra

En el diseño muestral de una investigación se trata de seleccionar a los participantes que mejor se ajustan al estudio y que permitirán alcanzar los objetivos de la investigación de manera más efectiva (Vanderstoep y Johnston; 2009). El establecimiento de un marco muestral se debe simplemente a que no es posible –por tiempo y costos- aplicar el estudio a toda la población de interés. Para Ander-Egg (2000) la muestra es lo que permite estudiar un conjunto de caracteres de una población o universo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.

Si el objetivo de un estudio es inferencial, se requiere trabajar con una muestra representativa de la población a la cual se podrán generalizar los resultados obtenidos, por lo que en estos casos el mejor diseño muestral es el aleatorio, que significa que todos los miembros del marco muestral tienen la misma probabilidad de formar parte del estudio. Existen diferentes técnicas de muestreo aleatorio cuya explicación escapa a los fines de este apartado, pero cabe resaltar que lo bueno de este tipo de muestreo es que cuanto más grande sea la muestra, más cercanamente reflejará los porcentajes

de la población total, haciendo más robusta la generalización de los resultados. Estos procedimientos se encuadran en los métodos paramétricos, dado que utilizan un parámetro de la población de estudio (media, desviación estándar, etc.) contra el cual comparan su equivalente correspondiente a la muestra estudiada (Triola, 2000).

Si el objetivo del estudio es conocer todo lo que se pueda sobre una organización o grupo en particular, el mejor enfoque será el diseño muestral no aleatorio, donde los miembros del marco muestral no tienen la misma chance de ser seleccionados para participar en el estudio: en una muestra no aleatoria los participantes usualmente estarán condicionados por alguna característica que establezca el investigador, o bien, por su disposición a participar (Vanderstoep y Johnston, 2009). La selección de características representativas por parte del investigador exige que este tenga un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las características o elementos que se pueden considerar como representativos del fenómeno que estudia (Tamayo y Tamayo, 2009). Consecuentemente, no emplean parámetros poblacionales: son considerados métodos de análisis no paramétricos, cuya principal ventaja es que pueden aplicarse a una mayor diversidad de situaciones dado que no tienen los requisitos y la rigidez que exigen los paramétricos (Triola, 2000).

Los estudios de caso siguen una lógica no aleatoria o no paramétrica; la unidad de análisis puede corresponder a uno o más sujetos de investigación (en este estudio está representado por dos cooperativas de ecoturismo comunitarias) cuya selección se ajusta a un patrón de conveniencia para los fines de la investigación (ver Tabla 4.4). Además, la lógica de los estudios comparativos exige que las unidades a comparar tengan alguna similitud y exista un objeto básico de comparación (Tamayo y Tamayo, 2009), teniendo implícita la acción de seleccionar los casos por parte del investigador. Dado que esta investigación busca comprender a través de dos realidades comunitarias cómo se manifiesta la participación de los residentes locales en la planeación y la vinculación de esas condiciones con la integración de los objetivos del ecoturismo, se requirió que los casos de estudios reunieran las siguientes condiciones (Tabla 4.4):

-
- ❖ Primeramente, al tratarse de un estudio sobre ecoturismo es necesario que en los casos analizados se desarrollen actividades de TBN que reporten beneficios económicos, pero además se vinculen con la conservación del medio ambiente.
 - ❖ Asimismo, se necesitó identificar casos que reflejan un aparente involucramiento de la comunidad en los procesos de toma de decisiones y que dan indicios de un funcionamiento interno bien establecido, donde la permanencia en el desarrollo de la actividad se tomó como un indicador de dicha situación. En consecuencia, se determinó trabajar con cooperativas¹² conformadas a partir de la iniciativa de residentes locales y que tienen un funcionamiento mayor a veinte años. Este horizonte de permanencia también fue necesario para que el análisis de los objetivos del ecoturismo sea efectivo, dado que la sostenibilidad se manifiesta y evalúa mejor en el largo plazo.
 - ❖ También se consideró necesario que la membresía de las cooperativas no se encuentre muy reducida en tamaño y diversidad, a fin de realizar un análisis más provechoso de la dinámica del grupo humano durante los procesos de colaboración en la toma de decisiones. Para estos fines, se consideró apropiado una membresía superior a 20 socios, donde los pertenecientes a una misma familia no supere el 25%.
 - ❖ Finalmente, la localización de los casos bajo estudio reviste importancia para la comparación, entendiendo que cuanto más parecidos resulten en sus oportunidades de desarrollo y captación de flujo turístico, mejor será el análisis y las conclusiones obtenidas. Por ello, se consideró pertinente comparar dos cooperativas que se emplazan en un mismo estado y que se encuentran no muy distantes de un importante centro turístico como lo es Nuevo Vallarta, contando ambas con buenas condiciones de conexión y acceso al destino.

¹² El último apartado del capítulo tres contiene el marco conceptual sobre las cooperativas, de donde se deriva que en términos ideales y reglamentarios, este tipo de organizaciones se sustenta en la participación de todos sus miembros.

Tabla 4.4

Requerimientos de los casos de estudios analizados

Característica	Cooperativa San Blas	Cooperativa Guayabitos
TBN	Si	Si
Actividades de conservación	Si	Si
Iniciativa comunitaria	Si	Si
Años de operación > 20	Más de 40 años de acuerdo con testimonio de socios fundadores.	42 años a partir del acta constitutiva.
N° de miembros ≥ 20	21 socios	21 socios
Localización cercana a importante centro turístico (menor a 150 km) y existencia de vías de conexión y accesibilidad del destino.	Si, Nuevo Vallarta Conexión por carretera, existencia de transporte público y aeropuerto en NV.	Si, Nuevo Vallarta Conexión por carretera, existencia de transporte público y aeropuerto en NV.

Fuente: elaboración propia con base en autores como Murphy (1985), Jamal y Getz (1995), Vargas del Río y Brenner (2013), entre otros.

Para aplicar las encuestas inicialmente se decidió realizar un censo, es decir encuestar a la totalidad de los socios, pero finalmente se encuestó a 16 miembros en ambas cooperativas por las siguientes razones: 1) en la cooperativa de San Blas dos socios en edad muy avanzada (una mujer y un hombre) no se encontraban en condiciones físicas y mentales de participar en el estudio, por la misma razón sus representaciones (voz y voto) son ejercidas por sus hijos, quienes a su vez poseen derecho societario, donde la decisión de representación ha sido avalada por la Asamblea de socios y otorgada a través de carta-poder; una mujer que enviudó recientemente se encontraba en proceso de aceptación como socia por parte de la Asamblea; un socio que reside en Ciudad de México no pudo ser contactado y un socio fundador que participó en la entrevista personal a socios fundadores ya no fue incluido en la encuesta; 2) en la cooperativa de Rincón de Guayabitos un socio se negó a participar en la encuesta y otros cuatro (tres

mujeres y un hombre) son representados en voz y voto por algún socio familiar (hermano, padre, hijo), derecho conferido por la Asamblea de socios.

La situación expuesta anteriormente determinó la necesidad de ajustar el tamaño de las unidades de análisis, para excluir a aquellos socios que no están participando activamente en las asambleas porque su derecho de voz y voto son ejercidos por algún familiar, entendiendo que los tales no podrían brindar información veraz sobre la toma de decisiones en el contexto actual. Por lo tanto, el tamaño real de cada unidad de análisis quedó fijado en dieciocho (18) miembros para la cooperativa de S.B. y diecisiete (17) para la cooperativa de R.G.

La mayor desventaja que se le atribuye a los muestreos no paramétricos es que los resultados no se pueden generalizar a la población, pero los estudios de casos poseen la ventaja de que permiten conocer a profundidad las condiciones en las que se desarrollan los hechos; su objetivo es la calidad y riqueza de la información antes que la cantidad o estandarización (Hernández *et. al*, 2010), enfoque útil cuando prima el interés por la comprensión de los fenómenos sociales antes que su generalización, e instancia previa para la construcción de toda teoría. Sin embargo, sus mismas cualidades han permitido a los investigadores atreverse a generalizar el conocimiento obtenido mediante estudios de caso, sobre la base de que en condiciones y contextos similares a los del caso estudiado, las experiencias se repiten (Simons, 2011).

4.4.1. Criterios de validez

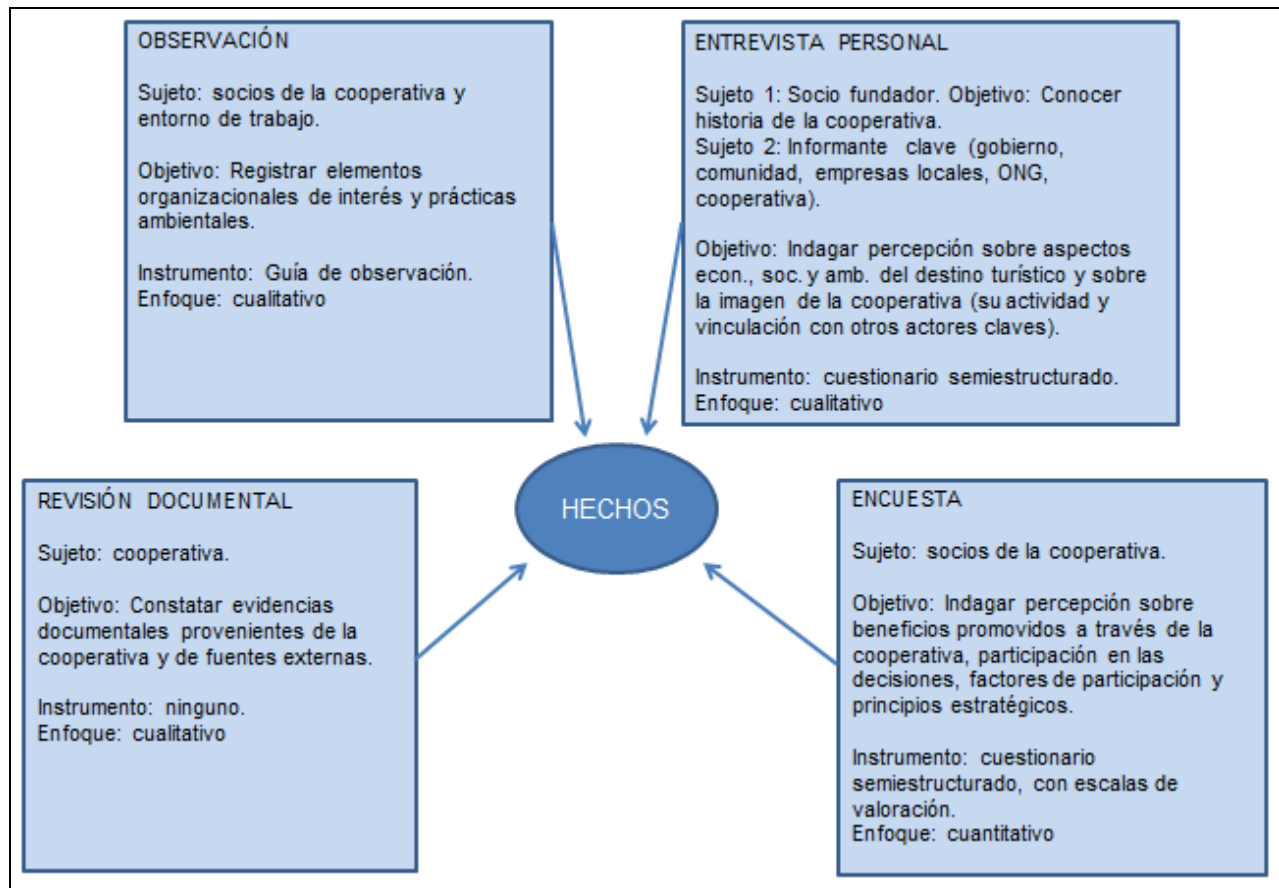
Para la realización de esta investigación no se parte de un instrumento probado y validado anteriormente como puede suceder con algunas investigaciones, sobre todo cuando se emplean modelos e instrumentos matemáticos. Los instrumentos aplicados aquí fueron diseñados exclusivamente para el cumplimiento de los objetivos de este estudio, con base en las reflexiones teóricas sobre ecoturismo y planeación estratégica comunitaria presentadas en el marco conceptual, así como estudios previos realizados en las áreas de interés, donde se pudieron observar modelos de investigación e

indicadores empleados (Simpson, 2001b; Hatipoglu *et.al*, 2016, Jaafar *et.al*, 2015; entre otros).

Por consiguiente, corresponde establecer los mecanismos que permitan asumir la validez y confiabilidad de los datos recolectados; para ello, se decidió emplear diversas fuentes de información, donde a través de la acción conocida como Triangulación Convergente de Datos, se logra dar validez externa a la información recabada (Figura 4.3). Cabe mencionar que existen cuatro tipos básicos de triangulación: de datos, de investigadores, teórica y de método (Ander-Egg, 2000); de ellos, la triangulación de datos es la que se consideró apropiada para alcanzar los objetivos de esta investigación al menor costo posible.

Se denomina triangulación a la recolección simultánea y/o combinación de varias formas de recolección de datos, a fin de que la información se constate por diversos medios, entendiéndose esto como método de confirmación o validación cruzada de los hallazgos (Caracelli y Greene, 1993; Valarino *et.al*, 2010; Hatipoglu *et.al*, 2016). El empleo de una única fuente de información no es recomendable en los estudios de casos, dado que la corroboración por medio de diversas fuentes permite dar mayor fundamento y dureza a los resultados obtenidos, contrarrestando así la crítica que normalmente reciben por quienes consideran al método una forma de investigación débil (Yin, 2009).

Figura 4.3. Fuentes e instrumentos de información



Fuente: elaboración propia.

Además de la validez externa, también se asegura la validez interna ajustando la precisión y fiabilidad de la Escala de Lickert empleada en la encuesta; esta acción ayuda a definir cuán exacta es la observación realizada para la medición que se pretende, y se lleva a cabo mediante un proceso de selección de los reactivos que integran la escala, entendiendo por reactivo cada indicador o característica que fue sometida a consideración del encuestado por medio de un enunciado para que señale su percepción ante el mismo asignando un valor de la escala correspondiente.

Para determinar la cantidad de reactivos a incluir en la escala y su fiabilidad, se siguieron los siguientes pasos: 1. Se elaboraron ocho reactivos (cuatro positivos y cuatro negativos como estrategia para evitar respuestas por inercia) por cada

subdimensión comprendida en las dimensiones: i) Participación comunitaria (3 subdimensiones), ii) Factores de participación (8 subdimensiones) y iii) Principios estratégicos (2 subdimensiones); la validez de estos reactivos se basa en primera instancia en el procedimiento de validación de contenido, lo que significa que se han analizado y elaborado cuidadosamente con base en la literatura revisada para que abarquen la gama de significados que comprende cada concepto a evaluar (Babbie, 2000: 114), 2. Se sometió el conjunto de reactivos a evaluación de expertos¹³, a quienes se les solicitó sugerir los cinco reactivos que a su criterio mejor reflejen la subdimensión a medir, 3. Se realizó la prueba piloto del instrumento, 4. Se ajustó la precisión de la escala, eliminando en cada subdimensión el reactivo que tuvo menor variabilidad (desviación estándar)¹⁴, 5. Una vez aplicado el instrumento, se reajustó la escala analizando las correlaciones de cada reactivo con la puntuación total de la dimensión a la que pertenece, siguiendo el criterio de desechar reactivos cuya correlación sea menor a 0.35 (Frías, 2014), y finalmente se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada dimensión y para el constructo final. Estos análisis fueron realizados mediante el software de análisis estadístico SPSS 24 (Statistical Product and Service Solutions). La tabla 4.5 resume el resultado de este procedimiento.

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida de la consistencia interna de la escala, que evalúa el grado en que los reactivos de un instrumento están relacionados, lo que se refleja en el grado de correlación entre los mismos: a mayor correlación, mayor asociación entre los reactivos y alta contribución a la medición de un mismo constructo; a menor correlación, menor asociación y baja contribución a la medición de un mismo constructo (Vanderstoep y Johnston, 2009). Existen criterios para analizar estas correlaciones, uno de los más conocidos es el de George y Mallery (2016) que establecen la siguiente escala: cuando el coeficiente alfa es ≥ 0.9 es excelente, ≥ 0.8

¹³ En la evaluación de los reactivos pertenecientes a PEC participaron tres investigadores con trayectoria en desarrollo rural, turismo e involucramiento de comunidades periféricas, y un consultor experimentado en las áreas mencionadas y en ecoturismo. Las evaluaciones se realizaron en forma individual y a través del cruzamiento de sus respuestas se seleccionó un conjunto de reactivos que representó una coincidencia mayoritaria del 83%. Se realizaron cambios en la redacción atendiendo a las observaciones recibidas.

¹⁴ La inclusión de un reactivo solo tiene relevancia cuando el mismo aporta nueva información a la medición, por lo que un reactivo donde el comportamiento de los informantes no difiere no agrega información útil para el análisis (Babbie, 2000).

es bueno, ≥ 0.7 es aceptable, ≥ 0.6 es cuestionable, $> .5$ es pobre y $\leq .5$ es inaceptable, sin embargo, en opinión de investigadores como Nunnally, Hu, Delorme, Reid y Loewenthal (citados por Frías, 2014) valores de 0.6 y 0.5 pueden ser suficientes cuando se trata de estudios exploratorios o en las primeras fases de la investigación, y también cuando la escala posee menos de 10 ítems.

En esta investigación se sigue el criterio de considerar 0.6 como un valor aceptable por dos razones: primero porque se considera que el abordaje propuesto es un primer intento de medición de la relación entre PEC y ET, y segundo porque la mayoría de las dimensiones de la escala, las cuales se evalúan como subescalas antes de la evaluación total de los dos constructos, cuentan con menos de 10 reactivos.

En la misma encuesta, para indagar las opiniones de los miembros de las cooperativas sobre los beneficios del ecoturismo promovidos, se empleó un conjunto de preguntas estructuradas para cada dimensión. La validez de estas preguntas surge de la consistencia que guardan con las dimensiones económica, social y ambiental de la variable, siguiendo nuevamente el procedimiento de validación de contenido, y en especial se han considerado para este propósito otros estudios similares sobre ecoturismo y sostenibilidad, donde se han examinado los tipos y alcance de las preguntas realizadas por otros investigadores (Hatipoglu *et.al*, 2016, Jaafar *et.al*, 2015). Para establecer la precisión y fiabilidad de las preguntas los pasos que se siguieron fueron: 1. Se elaboraron siete u ocho preguntas para cada dimensión del ecoturismo y se sometió a revisión de expertos¹⁵, 2. Se realizó la prueba piloto del instrumento, 3. Se ajustó la precisión eliminando la pregunta con menor variabilidad en cada dimensión, 4. Una vez aplicado el instrumento, se reajustó la escala mediante el análisis de las correlaciones “reactivo-total dimensión” siguiendo el mismo criterio de desechar los que correlacionan a valores inferiores de 0.35, y se determinó la fiabilidad de cada dimensión y del constructo a través del coeficiente de Alfa de Cronbach (Tabla 4.5).

¹⁵ En la evaluación de los reactivos de ET participaron dos investigadores del campo de ecoturismo y sostenibilidad, y un consultor experimentado en ecoturismo e involucramiento de comunidades periféricas. No se eliminaron preguntas pero con base en sus comentarios se reformularon algunas.

Tabla 4.5

Resumen del ajuste de precisión y fiabilidad de la escala de medición

	Reactivos iniciales	A partir de evaluación de expertos	A partir de eliminación por baja variabilidad en prueba piloto	A partir de ajuste por correlación reactivo- total dimensión	Coefficiente Alfa de Cronbach final
<i>Planeación estratégica comunitaria</i>	104	61	49	36	0.914
Participación en decisiones	24	15	12	11	0.760
Factores de participación	64	36	29	18	0.862
Principios estratégicos	16	10	8	7	0.646
<i>Beneficios del ecoturismo</i>	22		17	14	0.844
Beneficios económicos	7		5	4	0.603
Beneficios sociales	8		6	5	0.649
Beneficios ambientales	7		6	5	0.604

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior resume el procedimiento de ajuste de la escala de medición. Observamos que en la medición de las subescalas que cuentan con menos de diez reactivos se alcanzó el nivel de 0.6 considerado aceptable según la referencia dada anteriormente, y en las poseen más de diez reactivos se alcanzó el nivel de 0.7, mientras que la medición de las escalas totales dieron superior a 0.9 para PEC y superior a 0.8 para ET. Por lo tanto, el instrumento de medición se consideró adecuado para la investigación a partir del ajuste realizado y la siguiente tabla (4.6) expone un resumen del conjunto de reactivos eliminados y conservados.

Tabla 4.6

Reactivos conservados y eliminados en la escala de medición

Dimensiones de las variables	Conservados	Eliminados
<i>Participación en las decisiones</i>		
Decisiones de diseño	Reactivo 1, 2, 3, 4	
Decisiones de implementación	Reactivo 5, 6, 7	
Decisiones de control	Reactivo 8, 9, 10, 11	Reactivo 12
<i>Factores de participación</i>		
-Valoración de los activos locales	Reactivo 14, 15, 16	Reactivo 13
-Percepción de beneficios individuales y comunitarios	Reactivo 17, 18	Reactivo 19, 20
-Redistribución del poder	Reactivo 21, 23	Reactivo 22, 24
-Sentimiento de propiedad del proyecto	Reactivo 25, 26	Reactivo 27, 28
-Liderazgo	Reactivo 29, 30, 32	Reactivo 31
-Espacios de aprendizaje	Reactivo 33, 34, 35, 36	
-Procesos de comunicación	Reactivo 38	Reactivo 37, 39, 40
-Comprensión de los objetivos del ecoturismo	Reactivo 41	
<i>Principios estratégicos</i>		
-Visión común	Reactivo 42, 44, 45	Reactivo 43
-Vinculación con otros stakeholders	Reactivo 46, 47, 48, 49	
<i>Objetivos del ecoturismo</i>		
-Beneficios económicos	Reactivo 50, 52, 53, 54	Reactivo 51
-Beneficios sociales	Reactivo 55, 56, 57, 58, 59	Reactivo 60
-Beneficios Ambientales	Reactivo 61, 62, 63, 64, 65	Reactivo 66

Fuente: elaboración propia.

4.5. Diseño de instrumentos, su aplicación y sistematización

Como fue señalado anteriormente, en esta investigación se emplean varias fuentes e instrumentos de recolección de datos que fueron aplicados a diferentes sujetos (Figura 4.3). Como condición indispensable al momento de construir los instrumentos, es necesario asegurarse que las preguntas están relacionadas con el problema investigado, pero además, éstas deben ser claras, precisas, cortas y no inducir a la respuesta, ni a una posición de conformidad; asimismo, no se deben incluir preguntas que intimiden o que el informante no pueda contestar (Valarino *et. all.*, 2010).

Entre los instrumentos de recolección de datos cualitativos, la guía de observación (Anexo: Guía de observación) contiene elementos a observar sobre el desempeño de las cooperativas (conducta ecológica, discurso ambiental, empleo de recursos locales, espacio de trabajo y turnos) y las actitudes de sus miembros (relacionamiento, colaboración, respeto, actitud proactiva ante los problemas, compromiso con el bienestar colectivo, entre otros). Por otra parte, la entrevista a socios fundadores (Anexo: Entrevista 1) contiene preguntas abiertas a través de las cuales se pretende reconstruir la historia de los inicios y principales transformaciones dentro de la organización. La entrevista a actores claves (Anexo: Entrevista 2) incluye preguntas abiertas referidas a tres aspectos: a) impacto del desarrollo turístico y del ecoturismo en la comunidad, b) condiciones del destino y rol de los diversos actores, c) desempeño de las cooperativas turísticas y su vinculación con otros actores. Los datos fueron analizados a través del software para análisis cualitativos ATLAS.TI 7.5.4, la Tabla 4.7 contiene los códigos empleados para el análisis de las entrevistas.

Tabla 4.7

Códigos de análisis de las entrevistas personales

Entrevista a socios fundadores	Entrevista a informantes claves
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio/Surgimiento • Actividades • Desafíos • Permanencia en el tiempo • Cambios organizacionales • Involucramiento de socios • Liderazgo • Transformaciones del turismo • Transformaciones del medio ambiente • Relaciones con gobierno • Relaciones con locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad económica en la comunidad/Cambios • Transformaciones en la comunidad • Oportunidades de empleo a partir del turismo • Caza de animales y tala de árboles/Control • Beneficio del turismo para personas de bajos recursos • Ingreso por turismo en relación a otra actividad • Percepción sobre turismo negativo/ Impactos en la comunidad • Cambios en el turismo de naturaleza • Cambios en espacios naturales, flora y fauna • Iniciativas de conservación del medio ambiente • Apoyo a las iniciativas de conservación • Beneficio/ados de una reserva natural protegida • Oportunidad de capacitación para turismo de naturaleza • Tipo de apoyo en capacitación • Excursión amigable con la naturaleza • Contribución al cuidado de los recursos naturales. • Organización del trabajo con turistas/quejas de turistas. • Excursión realizada por residentes locales • Armonía y cooperación con la comunidad • Quejas de residentes locales • Manejo de relaciones y conflicto con residentes locales • Empresa socialmente responsable • Apoyo a iniciativas de beneficio comunitario • Vínculos de la cooperativa • Calificación del trabajo de la cooperativa

Fuente: elaboración propia.

El instrumento de recolección de datos cuantitativos (encuesta semiestructurada), contiene en mayor proporción preguntas cerradas presentadas en formato de Escala de Lickert y categoría de respuesta fija, dado que recoge respuestas objetivas de los socios a fin de compararlas estadísticamente y realizar pruebas de asociación entre variables; no obstante, cuando se consideró útil obtener información más profunda sobre algunos puntos se incluyeron preguntas abiertas, o se invitó al entrevistado a brindar más detalles sobre su opinión. Las encuestas fueron aplicadas por el investigador y se empleó grabador de audio en todo momento para registrar el diálogo.

La escala de Lickert se diseñó con cinco niveles de valoración para medir PEC (Anexo 1: Encuesta), y se le requirió a cada socio indicar su opinión frente a expresiones referidas a: i) la participación de los miembros en las decisiones, ii) los factores humanos y organizacionales de participación, iii) los principios estratégicos. Las expresiones son positivas y negativas para evitar aquiescencia en las respuestas o que se inclinen hacia lo socialmente aceptable; en las positivas la valoración 1= “Muy en desacuerdo” representa el menor valor deseado, y la valoración 5= “Muy de acuerdo” representa el mayor valor deseado. Para las expresiones negativas es a la inversa, 1= “Muy de acuerdo” representa el menor valor deseado y 5= “Muy en desacuerdo” representa el mayor valor deseado. Dado que se emplearon varios reactivos para cada dimensión medida, a través de la suma de las valoraciones se obtuvo un índice porcentual de cada una que permite identificar si se encuentra en un estado más o menos deseable, donde los valores cercanos a 100% reflejan una situación más favorable y los valores más alejados reflejan una situación menos favorable.

Para medir los beneficios del ecoturismo, siguiendo el formato de Escala de Lickert, se elaboraron preguntas para las dimensiones económico, social y ambiental, con tres alternativas de respuesta cada una, y cada alternativa recibe una valoración del 1 al 3, donde 1= menos favorable y 3= más favorable. También aquí se obtiene un índice porcentual que identifica si la condición general de la dimensión analizada se encuentra en un estado más o menos deseable, y a través de la suma de las tres dimensiones se evalúa la integración total de los objetivos.

La Tabla 4.8 presenta la sistematización de índices propuesta para caracterizar la condición de cada dimensión; las categorías se determinan siguiendo un procedimiento matemático simple, pero sobre todo, siguiendo la comprensión lógica y coherente de los datos, ya que conservan los detalles específicos de las valoraciones originales de la escala de lickert, reflejando el orden de las opiniones que va desde lo menos a lo más favorable. La Tabla 4.9 recoge los elementos que guiaron la elaboración del cuestionario: las variables, las dimensiones de análisis (en algunos casos presentan subdimensiones) y el indicador de medición, este último corresponde a un atributo específico que se desea analizar en cada dimensión bajo estudio.

Corresponde aquí hacer una explicación del tratamiento que se le da a las valoraciones de la escala para construir los índices. Las categorías de respuesta que conforman la escala corresponden al tipo de variable ordinal y, se sostiene como principio general, que estas medidas solo permiten calcular frecuencias y porcentajes de ocurrencia, sin embargo, cada vez es más reconocida la práctica de asignar valores numéricos a las escalas de actitud para darle un tratamiento más profundo.

Tamayo y Tamayo (2009) explican que con la designación numérica de estas escalas se pueden construir índices a través de las sumas o medias de las valoraciones asignadas a un ítem determinado, algo que ha sido particularmente útil en el campo de las ciencias humanas, como la psicología o la sociología, para estratificar el comportamiento humano y las condiciones sociales, como se puede observar en algunas investigaciones (Simpson, 2001a; Tosun, 2006; Simpson, 2007; García, Mera, Vega y Avalos, 2016); dicho tratamiento incluso ha servido para el empleo de modelos matemáticos más avanzados en el campo del turismo comunitario, como el modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) (Jaafar, Rasoolimanesh y Ismail, 2015; Lee, 2012).

Hay quienes consideran este tratamiento de los datos ordinales como incorrecto, dado que a diferencia de las escalas de intervalo y razón, las medidas nominales y ordinales

no permiten saber exactamente “cuánto más” es un atributo en comparación a otro, es decir, no es posible saber si la diferencia entre “fuertemente satisfecho” y “algo satisfecho” es la misma que la diferencia entre “algo satisfecho” y “neutral” (Bhattacharjee, 2012). En este estudio, la visión de la investigadora al respecto es que la estadística debe emplearse como herramienta para hacer investigación social y siempre que ayude a comprender el comportamiento de los datos, es más importante centrarse en la explicación de los fenómenos a partir de esa comprensión, antes que en encumbradas reglas de tratamiento numérico o matemático (Supo, 2016; Babbie, 2000).

Las variables que se estudian en esta investigación no poseen indicadores únicos, claros e inequívocos, se trata son conceptos complejos compuestos por dimensiones y subdimensiones que, a su vez, no pueden medirse a través de un solo reactivo, como advierte Babbie (2000: 146) al expresar *“si la consideración de un solo reactivo nos da apenas una indicación aproximada de una variable, el considerar varios reactivos nos dará una comprensión más comprehensiva y precisa”*, y luego señala que los índices son un buen instrumento de reducción de datos, ya que se elaboran por la simple acumulación de las puntuaciones que se le asignan a los atributos y, de esa manera, permiten resumir varios indicadores relacionados con un mismo concepto en una sola puntuación numérica.

En esta investigación cada concepto se aborda empleando un conjunto de reactivos, haciendo necesaria la utilización de índices para obtener un único valor de análisis. La suma de las valoraciones por concepto, dimensión y constructo final (PEC y ET) da el valor único en cada caso, que una vez obtenido se procedió a normalizar, para contrastar posteriormente con el valor de referencia máximo, es decir, el máximo valor que se podría obtener si todas las respuestas fueran favorables (situación ideal).

La normalización referida en el párrafo anterior no debe ser confundida con la estandarización, existen distintos mecanismos para normalizar datos dependiendo de la forma de los datos originales y del propósito que se tenga. En este estudio el propósito

es que todos los valores queden expresados en un rango de 0 a 1 para darle una lectura porcentual de fácil comparación en los dos casos y contra el valor ideal; para ello se emplean los valores máximos y mínimos de las escalas en la siguiente expresión $X' = (X - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$, donde X es el valor original y X' es el valor normalizado. Las pruebas estadísticas de comparación y correlación fueron realizadas con los valores normalizados, y para determinar la significancia estadística se establece como nivel de confianza (alfa) el 0.05 habitualmente empleado en el campo de las ciencias sociales, de manera que la investigadora tendrá un 95% de certeza en las conclusiones obtenidas.

Tabla 4.8

Sistematización de los índices

Participación comunitaria, Factores de participación y Principios estratégicos		Beneficios Económicos, Sociales y Ambientales (integración)	
Índice	Condición	Índice	Condición
>80%	Muy favorable	>80%	Muy alto
>60% <= 80%	Favorable	>60% <= 80%	Alto
>40% <= 60%	Moderado	>40% <= 60%	Moderado
>20% <= 40%	Desfavorable	>20% <= 40%	Bajo
>0.00% <= 20%	Muy desfavorable	>0.00% <= 20%	Muy bajo

Nota: esta escala se utiliza para dar una lectura final a la condición de las dimensiones y hacer más comprensible las diferencias detectadas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.9

Operacionalización de las variables

VARIABLE ASOCIADA	INDICADOR	TIPO DE VARIABLE
Participación estratégica comunitaria	Suma de las valoraciones.	Numérica
DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR O ATRIBUTO
<i>Pregunta 1: ¿Cómo se involucran los miembros de las cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit en las decisiones de planeación del ecoturismo?</i>		
Participación comunitaria en las decisiones	Etapa de diseño	Participan en reuniones colectivas para a) Identificar problemas (oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, exponer sus necesidades) y b) Establecer dirección (Establecer valores y/o reglas de trabajo, visión, misión, metas)?
	Etapa de implementación	Participan en reuniones colectivas para establecer objetivos y actividades, asignar responsabilidades, distribuir tareas y horarios, definir procedimientos, formas de control de actividades y cumplimiento de reglas, mecanismo de disciplina?
	Etapa de control y resultados	Participan en reuniones colectivas para evaluar sus progresos, resultados, impactos, redistribuir beneficios y determinar acciones de mejora?
<i>Pregunta 2a: ¿Cómo se relacionan los factores de participación comunitaria con el nivel de involucramiento en las decisiones?</i>		
Factores de participación	Valoración de los activos locales	Percepción y/ conciencia del valor de los bienes e historias locales, empleo del conocimiento local como parte integrante de la atracción turística
	Percepción de beneficios individuales y comunitarios	Reconocimiento de beneficios e intereses mutuos, de la interdependencia de los actores. Identificación de problema comunitario urgente o percepción de un gran desafío dentro de la industria del turismo (tendencias del desarrollo turístico local para el futuro).
	Comprensión de los objetivos del ecoturismo	Percepción de la importancia de su actividad para el beneficio económico, social y ambiental de la comunidad. Diferentes enunciados de ecoturismo.

	Redistribución del poder	¿Pueden exponer libremente sus opiniones y propuestas de solución? ¿sienten que son tenidas en cuenta por los líderes? ¿perciben que existe uno o más miembros que siempre imponen sus intereses y propuestas?
	Sentimiento de propiedad del proyecto	Propiedad conjunta de las decisiones, noción de responsabilidad colectiva sobre el plan vs noción de responsabilidad del comité directivo o los coordinadores, Percepción de que las decisiones serán implementadas.
	Liderazgo	Percepción de la capacidad o rol del líder/es para promover el dialogo, la participación de todos, el abordaje de los diferentes puntos de vista, la puesta en marcha de las decisiones adoptadas colectivamente, su ética en la gestión de los recursos internos , la confianza en sus gestiones externas para beneficio de la cooperativa. Examinar si los líderes tienen influencia en los subordinados, si tienen la habilidad de distribuir el poder entre ellos y motivarlos a tener una visión compartida.
	Espacios de aprendizaje	Cuánto y/o cómo promueven las capacitaciones desde la cooperativa, el compromiso de los miembros con asistir a las capacitaciones y/o involucrarse en un continuo aprendizaje, el compromiso de compartir información con los otros miembros. Su percepción sobre la mejora de sus habilidades, sobre la oportunidad de aprendizaje que le brinda su membresía a la cooperativa.
	Procesos de comunicación	Espacios de reunión, frecuencia, convocatoria, participación, legitimidad
Pregunta 2b: <i>¿Cómo se relacionan los principios estratégicos con el nivel de involucramiento en las decisiones?</i>		
Principios estratégicos	Visión común	Estado futuro deseado (Visión). Finalidad de la organización (Misión). Ideales (Metas)
	Vinculación con otros stakeholders	Consulta/interacción/participación con otras partes interesadas. Alcance de la participación de otras partes interesadas

VARIABLE DE SUPERVISIÓN	INDICADOR	TIPO DE VARIABLE
Objetivos (beneficios) del ecoturismo	Suma de las valoraciones.	Numérica
DIMENSION	INDICADOR O ATRIBUTO	
Pregunta 3: <i>¿Qué beneficios económicos, sociales y ambientales se han promovido a través del desempeño de las cooperativas turísticas?</i>		
Beneficios económicos		Empleo, ingresos, oportunidad de autoempleo
Beneficios sociales		Inclusión de mujeres y jóvenes. Acceso a capacitaciones y mejora de habilidades. Disminución de migración, mejora en condiciones alimentarias y de salud. Cohesión e integración entre los miembros y la comunidad.
Beneficios ambientales		Beneficio a la conservación y mejora del destino. Beneficio educativo.

Fuente: elaboración propia.

Los instrumentos de recolección de datos fueron aplicados en dos fases. *Primera fase:* observación no participante de las actividades que desarrollan y encuesta individual a los socios de la cooperativa. *Segunda fase:* entrevista personal con socios fundadores, actores claves y revisión de documentos organizacionales.

Tabla 4.10

Matriz de congruencia

PREGUNTA GENERAL		OBJETIVO GENERAL	SUPUESTO PRINCIPAL	PARADIGMA	DISEÑO METODOLÓGICO	
					INSTRUMENTO	MÉTODO
¿Qué vinculación existe entre la planeación estratégica comunitaria y la integración de objetivos del ecoturismo en las cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit?	Determinar la vinculación de la planeación estratégica comunitaria con la integración de objetivos del ecoturismo en dos cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit.	La planeación estratégica comunitaria favorece la integración de los objetivos económicos, sociales y ambientales del ecoturismo.	Diseño Mixto		Estudio de caso comparado	ANÁLISIS
PREGUNTAS SECUNDARIAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUPUESTO SECUNDARIO	INSTRUMENTO	SECCIÓN	ANÁLISIS	
1. ¿Cómo se involucran los miembros de las cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit en las decisiones de planeación del ecoturismo?	Comparar el involucramiento de los miembros de las cooperativas turísticas de la Riviera Nayarit en las decisiones de planeación del ecoturismo.	H1: A mayor condición positiva en los factores de participación y en los principios estratégicos, mayor involucramiento de los miembros de las cooperativas turísticas en las decisiones de planeación del ecoturismo.	Guía de observación	A) Desempeño de la cooperativa B) Actitudes de los miembros	Cualitativo y Cuantitativo: estadística descriptiva comparativa y correlacional	
2. ¿Cómo se relacionan los factores de participación comunitaria y los principios estratégicos con el nivel de involucramiento en las decisiones?	Identificar los factores de participación comunitaria y los principios estratégicos claves para un mayor involucramiento en las decisiones.		Entrevista personal	A) Impacto del desarrollo turístico y del ecoturismo en la comunidad, B) Condiciones del destino y rol de los diversos actores, C) Desempeño de las cooperativas turísticas y su vinculación con otros actores		
3. ¿Qué beneficios económicos, sociales y ambientales se han promovido a través del desempeño de las cooperativas turísticas?	Comparar los beneficios económicos, sociales y ambientales promovidos a través del desempeño de las cooperativas turísticas.		Encuesta	A) Participación comunitaria en la planeación, B) Factores de participación, C) Principios estratégicos, D) Beneficios del ecoturismo, E) Datos personales y sociodemográficos		
4. ¿Cómo se relacionan los factores de participación comunitaria y los principios estratégicos con la integración de beneficios económicos, sociales y ambientales?	Medir la relación entre los factores de participación comunitaria y los principios estratégicos con la integración de beneficios económicos, sociales y ambientales.	H2a: A mayor condición positiva en los factores de participación: <i>valoración de los activos locales, percepción de beneficios individuales y comunitarios, comprensión de los objetivos del ecoturismo, redistribución del poder, sentimiento de propiedad del proyecto, liderazgo, espacios de aprendizaje y procesos de comunicación</i> , mayor integración de beneficios económicos, sociales y ambientales. H2b: A mayor condición positiva de los principios estratégicos " <i>visión compartida</i> " y " <i>vinculación con otros stakeholders</i> ", mayor integración de beneficios económicos, sociales y ambientales.	Revisión de documentos			Cuantitativo: Estadística Correlacional.
			Encuesta			
			Encuesta			

4.6. Conclusión

El diseño de la investigación exige a todo investigador una tarea exhaustiva de búsqueda y análisis de las diferentes metodologías y herramientas disponibles para llevar a cabo su investigación. Con base en sus objetivos e hipótesis de estudio, aquel se enfrenta a un proceso de toma de decisiones a través del cual debe elegir qué métodos y herramientas emplear, así como cuales descartar, a fin de llevar a buen término su estudio y al mismo tiempo dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Esta etapa, aunque puede parecer ser muy metódica, contiene una importante proporción de los esfuerzos de investigación, dado que toda selección de criterios y pasos a seguir debe estar debidamente estudiada desde las diversas perspectivas posibles y fundamentada, es decir, se debe tener la certeza de por qué se realiza una elección determinada.

Tanto la revisión de referentes teóricos metodológicos como la revisión de estudios similares y diseños conducidos por otros investigadores, permiten tener claridad y seguridad sobre el diseño propio, el cual, como se expresó al inicio de este capítulo, se convierte en un plan a seguir para analizar los hechos de la realidad y verificar si dan cumplimiento a las hipótesis del investigador.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO

A partir de este capítulo se presentan los hallazgos del estudio realizado en las cooperativas turísticas, lo que forma parte de la contrastación empírica de las hipótesis generadas como respuesta a los objetivos de investigación, mismas que fueron justificadas teóricamente en los capítulos 2 y 3.

El orden de presentación de los resultados es el siguiente: En el capítulo 5, en primera instancia se presenta una descripción de la zona de estudio que contempla la Riviera Nayarit, el municipio de San Blas y el municipio de Compostela; seguidamente se expone un análisis descriptivo que permite caracterizar cada cooperativa turística en función de su historia, funcionamiento organizacional, actividades y datos sociodemográficos. En el capítulo 6, se procede a contrastar la hipótesis de investigación vinculada a los objetivos 1 y 2. En el capítulo 7, se procede a contrastar la hipótesis de investigación vinculada a los objetivos 3 y 4.

5.1 Descripción del área de estudio: contexto regional de la Riviera Nayarit

La Riviera Nayarit está compuesta actualmente por los municipios de Bahía de Banderas, Compostela, San Blas, Santiago Ixcuintla y Tecuala, del estado de Nayarit, el cual se ubica en la región Centro-Occidente de la República Mexicana, mismo que colinda al norte con los estados de Sinaloa y Durango, y al sureste con el estado de Jalisco. Los cinco municipios se emplazan sobre la costa del océano pacífico (Figura 5.1). La región se distingue por la riqueza y variedad de los recursos naturales paisajísticos, que dotan al destino de un alto potencial para el desarrollo turístico, donde aparte de las playas se puede aprovechar el turismo de naturaleza y de vida silvestre, el turismo cultural y el turismo de pesca (SECTUR y UAN, 2014).

Su ubicación al pie de la Sierra Madre y la Sierra de Vallejo, ofrece la posibilidad de variadas eco aventuras, y los más de 300 kilómetros de costas que recorre reúne a un conjunto de 23 pueblos costeros que se convierten en microdestinos, dado que cada

uno tiene su historia, tradiciones, gastronomía, naturaleza y aventuras, que permiten ofrecer al visitante una experiencia diferente (Rivieranayarit, 2016). Entre las especies endémicas de su fauna se pueden observar el jaguar, cocodrilos, tortugas marinas, ballenas jorobadas, tiburón ballena, mantarrayas gigantes; mientras que los amantes de la pesca deportiva encontrarán marlin azul y negro, dorado, atún aleta amarilla, pez vela, entre otros. La vegetación es muy abundante y, en conjunto con sus lagunas y ríos, crea el escenario para la mayor y más diversa observación de aves en el país, de las cuales muchas corresponden a especies migratorias que cada año regresan al sitio para su reproducción (Rivieranayarit, 2016)

La Riviera Nayarit ha ostentado en los últimos años el primer lugar en playas limpias certificadas (Rivieranayarit, 2016) y goza además del beneficio de estar a pocos kilómetros del Aeropuerto Internacional de Puerto Vallarta (estado de Jalisco), que ocupa el cuarto lugar de relevancia en llegadas de turistas internacionales al país (SECTUR y UDG, 2014), por lo tanto, el mercado de Puerto Vallarta debe tomarse en cuenta para evaluar el potencial de la Riviera Nayarit. De acuerdo con SECTUR y UDG (2014), en el 2012 llegaron aproximadamente 23 millones de turistas al estado de Jalisco, de los cuales el 17% se concentró en Puerto Vallarta, observándose un crecimiento del mercado nacional respecto a años anteriores. En relación al turista extranjero, en Puerto Vallarta al igual que en el resto del país, existe un predominio de los viajeros estadounidenses (79%) y canadienses (15%).

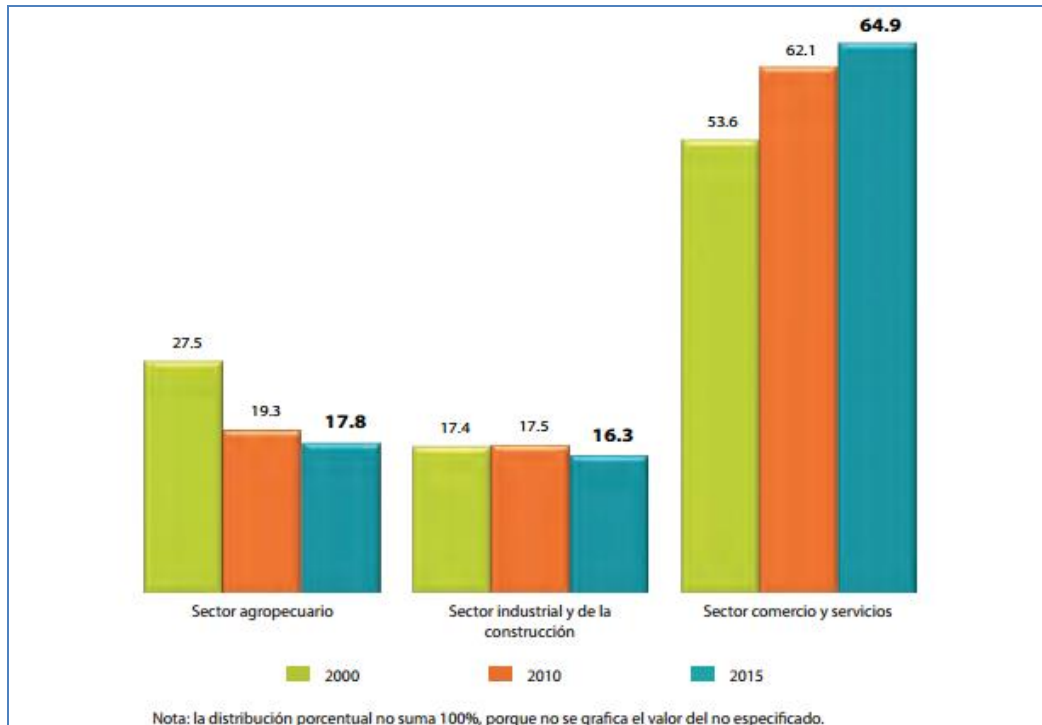
Figura 5.1: Mapa de la zona de estudio



Fuente: Rivieranayarit (2016)

Desde su creación (marzo de 2007) hasta la fecha, la marca turística “Riviera Nayarit: Tesoro del Pacífico Mexicano” ha recibido mucha promoción, atrayendo grandes inversiones en hoteles, restaurantes, marinas, campos de golf, comercios y condominios de lujo. En la Figura 5.2 correspondiente al estado de Nayarit, se observa que la población de 12 años y más ocupada en el sector de Comercio y Servicios, además de superar al sector Agropecuario y al sector de la Industria y la Construcción, ha ido creciendo desde el 2010 al 2015. En esta participación económica predomina el sexo masculino, y se ha reflejado un incremento de la participación femenina, que representa un 35,6% del total (INEGI, 2016b).

Figura 5.2: Distribución porcentual de la población de 12 años o más ocupada según sector de actividad económica, 2000, 2010 y 2015. Nayarit



Fuente: INEGI, 2016b

Algunos datos adicionales de la encuesta intercensal 2015 (INEGI, 2016b) revelan la condición socioeconómica del estado de Nayarit: 97.9% de las viviendas cuenta con energía eléctrica, el 97.1% dispone de agua entubada, el 95.1% dispone de drenaje, el 3.2% de las viviendas cuenta con piso de tierra, el 11.9% usa carbón o leña como combustible para cocinar, el 78.9% de las viviendas elimina su basura a través del camión de basura (31.2% separan los residuos), práctica que ha crecido desde el 2000, en detrimento del porcentaje que entierra o quema su basura (de 35.2% en 2000 a 14.5% en 2015), el promedio de ocupantes por vivienda es de 3.6 habitantes y el 80.1% reside en vivienda propia (68% con escritura a nombre del residente). En relación al movimiento migratorio, arroja un saldo neto positivo de 1.6% personas, dado que el 20.2% de la población es nacida en otro estado o país (Compostela y San Blas registran valores de 21.8% y 16.5% respectivamente). En cuanto a la educación, en el estado de Nayarit el 61.9% de la población de 3 a 5 años asiste a la escuela, dando cuenta de la incorporación a la enseñanza formal desde la primera infancia. Respecto al

empleo, para una población de 881.890 habitantes contabilizados a partir de 15 años, el 65% pertenece a la población económicamente activa, de los cuales el 94,4% se encuentra efectivamente ocupada (61% hombres y 39% mujeres) (INEGI, 2015).

Estas estadísticas otorgan una apreciación general de que la condición socioeconómica del estado no es mala, y de acuerdo con INEGI (2015) Nayarit ha avanzado en el cumplimiento de varios Objetivos de Desarrollo del Milenio en niveles superiores al país, entre ellos: Objetivo 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, Objetivo 4: Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años, Objetivo 5: Mejorar la salud materna, Objetivo 7: Garantizar la sustentabilidad del medio ambiente.

Sin embargo, en lo que respecta al turismo y el crecimiento que está experimentando en la Riviera Nayarit, llama la atención el desequilibrio que presenta el desarrollo turístico, donde el destino más concurrido, Nuevo Vallarta, en el municipio Bahía de Banderas, concentra la mayor infraestructura turística del estado, con fuerte presencia de inversiones privadas y una oferta basada primordialmente en el turismo de sol y playa (SECTUR y UAN, 2014); en tanto que los demás municipios, ubicados a escasos kilómetros hacia el norte, no reflejan el mismo desarrollo turístico a pesar de albergar riqueza cultural, natural y paisajística.

5.1.1. Contexto local del municipio de San Blas

El municipio de San Blas se ubica entre las coordenadas 21°20´-21°43´ latitud norte y 105°02´-105°27´ longitud oeste, limitando al norte con el municipio de Santiago Ixcuintla, al sur con Compostela y Xalisco, al este con Tepic y Xalisco, y al oeste con el Océano Pacífico. El territorio posee una extensión de 849.78 km², el mayor porcentaje corresponde a llanura costera, contando con 40 kilómetros de playas y 25 kilómetros de esteros y ríos, además de cuencas y planicies aptas para la actividad agrícola. Los ecosistemas que posee son varios, entre los que se encuentran la selva tropical, zona costera, lagos y pantanos (INAFED y SEGOB, 2010).

De acuerdo a INEGI (2016a), en el año 2015 registró 43.979 habitantes, de los cuales el 51.6% corresponde a Población Económicamente Activa (PEA) donde sólo 27,5% son mujeres, registrando a su vez que el 53,6% de la Población No Económicamente Activa (PNEA) son personas dedicadas a los quehaceres del hogar, lo que podría estar relacionado con el bajo porcentaje de PEA mujeres; asimismo, revela que el 97,1% de la PEA se encuentra efectivamente ocupada. La educación mayoritaria es básica (67.5%) y 24.8% poseen educación Media Superior o Superior. Según información del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Humano (INAFED), el municipio presenta un bajo índice de marginación, información que concuerda con investigaciones previas (Ruiz, 2015: 73).

Uno de los aspectos que ha favorecido el posicionamiento de la Riviera Nayarit es la cantidad y calidad de eventos que se realizan durante todo el año. En San Blas, en el mes de enero tiene lugar el Festival Internacional de Aves Migratorias, y en el mes de Junio el Torneo Internacional de Pesca Deportiva. La razón de estos eventos es que el municipio alberga una reserva natural de marismas nacionales, con los sistemas humedales de mayor importancia en el pacífico mexicano y densos bosques de manglares. El manglar es un tipo de ecosistema de gran riqueza biológica e importancia ecológica: el interior de sus raíces proporciona un hábitat adecuado para muchas especies de fauna que lo utilizan para el descanso y la anidación, también en sus ramas viven y anidan varias especies de aves, algunas de ellas sujetas a protección especial, y especies mayores como cocodrilos y mamíferos, algunos de los cuales están en peligro de extinción como el mapache de Cozumel, el jaguar, el mono aullador y el mono araña (CONABIO, 2013).

El momento ideal para la observación de aves en San Blas es en el invierno, donde más 500 especies, residentes y migratorias, se reúnen. Existen varias rutas de observación: La Tovara, Tecuitata, Singayta, Vena del Diablo, La Bajada, Isla Isabel, Chacalilla y La Papalota. La Tovara es una reserva natural con calidad de sitio

Ramsar¹⁶ que se encuentra en proceso de obtener su nombramiento como ANP, donde se ofrece paseos en lancha por el interior de los manglares durante todo el año; esta excursión es brindada por prestadores de servicios locales y durante el recorrido se puede observar una gran diversidad de flora y fauna, visitando a su paso el cocodrilarío Kiekari y finalizando la travesía en la Aguada, un manantial de agua que ha servido por siglos para abastecer de ese servicio a los navegantes y a la población.

Otras actividades de naturaleza que se realizan en el municipio son el nado con tiburón ballena, avistamiento de ballenas y delfines, pesca deportiva, snorkel, buceo, visita a la isla Isabel (ANP) y visitas a campamentos tortugeros, dada la cercanía de las playas Platanitos, el Custodio y Chila, reconocidas como importante zonas de desove de algunas especies de tortugas marinas (Burne y Andrade, 2013).

Al valor natural de esta reserva de marismas nacionales se suman los servicios ambientales que proporciona, como ser la regulación del clima, el control de la erosión del terreno, suministro de agua, captura de dióxido de carbono, tratamiento de desechos y protección natural contra huracanes (Guzmán, 2011). Por ello, la opinión pública, investigadores y ONG nacionales e internacionales se han mantenido en alerta ante la amenaza que representa para la reserva el proyecto del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur) que ya tiene en marcha la construcción de un gran centro turístico cercano a las marismas nacionales, y el proyecto de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) para construir una presa en la región, que de concretarse tendría una importante repercusión sobre las etnias locales. Asimismo, otras amenazas que afectan a este valioso ecosistema, sea por causas naturales o humanas, son: la modificación de la hidrodinámica, los cambios de uso del suelo, el aprovechamiento no sostenible de los recursos, la contaminación, la presencia de especies invasoras, entre otros, que conducen a la erosión o mortandad del mangle (Guzmán, 2011).

¹⁶ Convención Relativa a los Humedales de Importancia Internacional especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas, conocida en forma abreviada como Convenio Ramsar.

Cabe destacar que además de su riqueza natural, una experiencia cautivadora para los visitantes del puerto de San Blas radica en su historia ancestral que data del siglo XVIII, tiempos en que este puerto fue el punto más importante de negocios e intercambio comercial y cultural de América con Europa y Asia. Asimismo, fue trascendental para la exploración y conquista del noroeste continental, y pieza fundamental para la defensa del territorio litoral ante la pretendida invasión de tropas europeas (INAFED y SEGOB, 2010). En relación a estos sucesos de la historia, el municipio cuenta con un museo comunitario donde se puede apreciar fotos, objetos y escuchar relatos de aquella época.

La pesca siempre ha sido la principal actividad económica de San Blas, le siguen la construcción, el comercio, la agricultura y el turismo. En la actualidad el problema que afecta al sector pesquero es la disminución de la fauna marina, a consecuencia de la extracción indiscriminada sobre todo por parte de grandes barcos pesqueros. El turismo ha sido más importante en el pasado, cuando recibían grandes caravanas de turistas americanos y canadienses, cruceros y grupos provenientes de agencias turísticas de Mazatlán, pero diversos factores podrían estar relacionados con la merma y hasta cese de dicho auge, entre ellos los lugareños y referentes turísticos señalan el posicionamiento de los destinos Puerto y Nuevo Vallarta, así como la creciente inseguridad en manos del narcotráfico (entrevista residente local, 21/12/2017).

Los informantes también advierten que últimamente se ha reactivado el tránsito de viajeros nacionales, a partir de la reciente inauguración de la autopista que Tepic-San Blas, que ha incrementado el flujo de turismo nacional, aunque muchos de ellos sólo van para comer platillos de pescado fresco, o luego de pasar el día regresan a Tepic donde cuentan con opciones de alojamiento más económicos, ocasionando a su vez otro problema para los habitantes del municipio de San Blas, el incremento de la basura que generan los visitantes nacionales tras su paso (entrevista Presidente de Asociación de Hoteles de San Blas, 21/12/2017).

5.1.2. Contexto local del municipio de Compostela

El municipio de Compostela se ubica entre los paralelos 21°22´-20°52´ latitud norte y 104°49´-105°22´ longitud oeste, colindando al norte con los municipios de San Blas y Xalisco, al sur con Bahía de Banderas y el Estado de Jalisco, al este con Santa María del Oro, San Pedro Lagunillas y el Estado de Jalisco, y al oeste con el Océano Pacífico. Con una extensión territorial de 1,895.15 km², cuenta con recursos turísticos y pesqueros por su vasto litoral y playas, así como zonas agrícolas y montañosas ricas en recursos forestales. La mayor parte de las tierras son de uso agrícola, forestal y minero, y la tenencia de las mismas es preponderantemente ejidal (INAFED y SEGOB, 2010).

En el año 2015 registró la cantidad de 75.520 habitantes, siendo el 52.5% PEA, con 33.7% de mujeres y 96.7% de ocupación real. Al igual que San Blas, en su mayoría la población posee educación básica (61%), aunque registra una mayor participación en la educación Media Superior y Superior (31.9%), conjuntamente con un porcentaje interesante de estudiantes (30.4%) entre la PNEA (INEGI, 2016a).

Compostela cuenta con un pasado prehispánico y colonial que data del año 1525, por lo que es un lugar cargado de historia y hechos fundacionales, tanto de la región y el estado como del país; pero además de su riqueza histórica y cultural, cuenta con un patrimonio natural que comprende ANP, playas, islas, montañas, valles, balnearios, flora y fauna (Burne y Andrade, 2013). En inmediaciones de la costa también se hallan dos zonas arqueológicas que contienen un total de 74 petroglifos, que son piedras grabadas con figuras humanas, plantas, animales, espirales y círculos concéntricos pertenecientes a las comunidades originarias (Burne y Andrade, 2013), constituyendo un elemento más de atracción para los visitantes de esta región.

Rincón de Guayabitos, la Peñita de Jaltemba y Los Ayala son tres localidades que se encuentran muy cercanas, ofreciendo una amplia oferta de hospedaje y actividades recreativas. Desde fines del mes de diciembre hasta marzo se realiza avistamiento de

ballenas jorobadas, la excursión es brindada por prestadores locales en lanchas con fondo de cristal que permiten apreciar el ecosistema marino (Rivieranayarit, 2016). También se realizan paseos a caballo en la montaña y visitas a la Isla del Coral, reserva ecológica ubicada a 3 km de Guayabitos, cuya playa de arena blanca y formaciones coralinas son buenas para practicar buceo y apreciar la flora y fauna subacuática. Otras islas que se pueden visitar son San Juanito, María Magdalena, María Cleofás y la Isla del Cangrejo, esta última también como reserva ecológica. Además, cuentan con el campamento tortuguero El Naranjo, ubicada en una playa virgen, que recibe a los visitantes permitiéndoles vivir la experiencia del ritual de la tortuga marina, y la Reserva Ecológica Estero El Naranjo, que es hábitat de diversas especies, especialmente aves y reptiles (Burne y Andrade, 2013).

La Sierra de Vallejo es una cadena montañosa que ha sido declarada Reserva de Biosfera, y es de especial interés debido a los diversos tipos de vegetación que posee (selva mediana, mediana subcaducifolia, baja caducifolia, baja espinosa, el manglar, el palmar, halófila, selva seca, bosques de encino, bosques de pino) y por ser el hábitat de numerosas especies de reptiles, aves y mamíferos. Dentro de ella existen además 2000 hectáreas decretadas Santuario del Jaguar, donde se realizan actividades de investigación, educación ambiental, fortalecimiento comunitario y participación social (Martínez y Ceballos, 2010).

De acuerdo con Martínez y Ceballos (2010) las principales amenazas para la riqueza natural de esta zona son las prácticas agrícolas y ganaderas intensivas, el uso de agroquímicos que a largo plazo modifican las cualidades de los suelos, y el desarrollo de complejos turísticos que involucran la destrucción del ecosistema. Reconocen la necesidad de involucrar a las comunidades locales en los proyectos para que también ellos puedan tener una fuente de ingresos además de las empresas hoteleras, y agregan que el crecimiento de la población ha aumentado la generación de desechos sólidos, la contaminación del agua, el cambio de uso del suelo, la introducción de especies de animales y plantas que desplazan a las especies nativas, el comercio de especies, entre otros.

Rincón de Guayabitos es una bahía que recibe especialmente turismo regional y nacional, y en menor medida turismo extranjero proveniente de Estados Unidos y Canadá. Con una temperatura promedio de 25°, aguas tranquilas y un elevado promedio anual de días despejados (190), resulta de gran atractivo para los visitantes (García, 1994). En la década de los 70's se proyectó convertirlo en un centro turístico planeado a través de la creación del Fideicomiso Bahía de Banderas, pero al paso esto se fue olvidando por la prioridad que se le dio al desarrollo de Nuevo Vallarta (García, 1994), por lo que en la actualidad Rincón de Guayabitos exhibe un desarrollo turístico desequilibrado, con pocas opciones de recreación, y una concurrencia turística de corta estadía.

La población de Rincón de Guayabitos es de 1979 habitantes según el último censo de INEGI (2010), la mayoría de los residentes locales que trabajan o tienen su negocio aquí vive en la Peñita de Jaltemba, aunque también hay muchos comerciantes y trabajadores de otros municipios y estados. En la década de los 60 la pesca y la agricultura constituían la principal actividad de sustento para las familias que vivían en el lugar, pero en la actualidad la actividad económica más importante es el turismo, a través de los servicios de hospedaje, alimentación, recreación, comercios de recuerdos y accesorios de playa, comercio ambulante en la playa y otros; y tanto la agricultura como la pesca se han mantenido para la venta al consumo turístico principalmente, así como el consumo familiar.

5.2 Caracterización de la cooperativa turística de San Blas (S.B)

Si bien no se pudo acceder al acta original de constitución, por testimonio de socios fundadores de la cooperativa se sabe que iniciaron sus actividades hace más de 40 años, siendo primeramente una Unión de Trabajadores con aproximadamente 16 socios que realizaban dos rutas de viaje por el interior de los manglares (reserva natural), una iniciaba en el embarcadero de la colonia El Conchal y otra en el embarcadero principal de la Tovará, en la bahía de Matanchen (Figura 5.3).

Por aquel tiempo compartían el espacio de trabajo con otra persona de la comunidad que trabajaba de manera independiente y poseía el derecho de uso de la Tovara, pero a raíz de problemas generados por la competencia desleal en tarifas bajas, los integrantes de la Unión deciden organizarse como cooperativa, misma que se constituye en 1979 estableciendo una aportación regular del 20% como fondo para su funcionamiento, y consiguen que el gobierno les otorgue el derecho de uso de la Tovara poniéndose al día con las tasas impositivas que el anterior usufructuario dejó de atender.

Figura 5.3: Embarcadero la Tovara en sus primeros años y en la actualidad



Fuente: (imagen izquierda) suministrada por socio de la cooperativa, Juan Ramos; (imagen derecha) obtenido durante el trabajo de campo.

El objeto social de la cooperativa fue modificado en el año 2015 (Escritura Pública N° 2836, Tomo7, Libro2), quedando establecido como: **“A)** Trabajar en común en la prestación de servicios turísticos al público en general, en el puerto de San Blas, con las unidades que para tal objeto dispone la sociedad, con el objeto de crear un desarrollo sustentable y sostenible para los asociados; **B)** Fomentar, diseñar, ejecutar y evaluar procesos de desarrollo y capital social sustentable, a través de la participación de los socios y de la vinculación con organizaciones enfocadas al desarrollo comunitario, que promuevan el fortalecimiento de desarrollo sostenible para la zona; **C)** Impulsar, generar, promover y desarrollar el turismo sustentable en la zona de San Blas, cuidando y conservando las reservas ecológicas protegidas de la zona de mangle;

D) Impulsar, generar, promover y desarrollar el turismo sustentable en la zona de San Blas, cuidando y conservando las reservas ecológicas protegidas de las aves migratorias del lugar; **E)** Contribuir con el desarrollo sustentable de la zona, promoviendo y ejerciendo el turismo ecológico en la zona marítima y montañosa de San Blas; **F)** Trabajar promoviendo acciones de defensa del medio ambiente de la zona, vinculadas con las reservas naturales y la conservación de la biodiversidad; **G)** Fomentar la educación cooperativa y la educación en la economía solidaria, así como la cultura ecológica entre los socios; **H)** Solicitar y tramitar a favor de la sociedad, ante las autoridades correspondientes, las concesiones de zona federal necesarias para lograr el cumplimiento del objeto social de la cooperativa; **I)** Prestar los servicios de restaurante bar en terrenos y concesiones que le otorgue las autoridades competentes; **J)** La producción, transformación, comercialización, importación, exportación, distribución y bajo cualquier otra firma jurídica o comercial, aprovechar y enajenar los productos naturales que se generan en la zona de San Blas; **K)** Establecer las actividades y servicios necesarios para el aprovechamiento integral de los recursos naturales, que permitan la explotación y maquila de productos naturales de la zona de San Blas, sin afectar el medio ambiente ni el ecosistema de la zona; **L)** Adquirir y distribuir insumos necesarios para la sociedad y sus miembros y comercializar los productos de los mismos, incluyendo para ello locales de comercialización, industrias, bodegas y demás infraestructura que se requiera para que a sus productos se les agregue valor; **M)** Recibir de personas físicas y morales, públicas o privadas, nacionales o internacionales, donaciones, subsidios, herencias y legados para aumentar su patrimonio, de conformidad con lo señalado con el artículo 60 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, **N)** Obtener en común bienes y servicios necesarios para proporcionar los servicios de buceo, cayac, esquíes, paseos en lancha de fondeo de cristal, paseo en lancha rápida, paracaídas, pesca deportiva en alta mar, y demás necesarios para satisfacer el objeto social de la cooperativa, respetando el medio ambiente; **Ñ)** Establecer una sección de ahorro y préstamo exclusivamente para sus socios en los términos de la LGSC; **O)** Celebrar los contratos y convenios que en derecho procedan y sean necesarios para realizar el objeto social, así como la

obtención de créditos para la cooperativa, a fin de lograr el cumplimiento de sus funciones como instrumento de desarrollo económico y social”.

Entre los cambios que trajo aparejados la conformación como cooperativa estuvo principalmente la reorganización de la forma de trabajar: cuando eran Unión se guiaban por un rol de turno para salir al encuentro de un viajero a venderle la excursión, quedando la ganancia de la venta para el lanchero exclusivamente. Esto generaba diversas situaciones: por un lado, que el socio más listo y activo ganaba más que aquel que no iba a trabajar, o que no era tan hábil para concretar una venta, y que quienes tenían una embarcación menos acondicionada tenían menos chance, ya que en caso de salidas con extranjeros se buscaba ofrecer la mejor embarcación; por otro lado, que al dar cuenta de los ingresos diarios para deducir el porcentaje de aporte a la Unión, podían reportar importes menores a los reales; estas situaciones ocasionaban discordia entre los miembros, y según relato de socios fundadores, a partir de la cooperativa y del nuevo esquema de distribución de ingresos, disminuyeron.

El principal desafío que tuvieron que hacer frente como organización fue la adopción de una mayor formalidad en sus servicios, lo que incluyó el uso de uniformes de trabajo, abandonar el consumo de bebidas alcohólicas en horario laboral, evitar discusiones en el lugar de trabajo y capacitarse, tanto en el idioma inglés como en un mayor conocimiento de las aves, para brindar un mejor servicio.

Es importante mencionar que en el pasado las excusiones se realizaban a una velocidad más lenta que en la actualidad; este cambio se ha relacionado con varios factores: en primer lugar, antes empleaban canoas de madera con motores de 4-5 caballos, mientras que ahora utilizan lanchas de fibra de vidrio con motores de 25 caballos; en segundo lugar, antes había más turistas americanos, quienes gustan apreciar la naturaleza y requieren que el recorrido sea lento y silencioso para una buena observación de aves, además los extranjeros usualmente otorgaban mejores propinas, lo que constituía un incentivo adicional para brindar un servicio acorde a sus requerimientos; en tercer lugar, entre los lancheros actuales hay muchos trabajadores

jóvenes, que reciben una paga diaria de parte del socio a quien le trabajan, y no tienen el mismo conocimiento de aves o la paciencia suficiente para conducir lento; y en cuarto lugar, el predominio actual de turistas nacionales, ya que a veces son estos mismos quienes no desean ir lento, por la razón de que no logran apreciar la naturaleza de la misma forma en que lo hace un turista extranjero.

Esta cooperativa se caracteriza por conservar un buen número de socios pertenecientes a la primera generación, quienes a través de sus trabajadores o sus hijos, siguen participando en las actividades y recibiendo su parte en la distribución diaria de ingresos, por lo que la cooperativa ha significado el sustento de estas familias por muchos años y es visualizada por sus miembros como un patrimonio familiar (Figura 5.4).

Figura 5.4: Hijos y padres socios de la cooperativa



Fuente: imágenes obtenidas durante el trabajo de campo.

5.2.1. Organización y funcionamiento actual

Son veintiuno los socios que conforman la cooperativa en la actualidad, y emplean alrededor de once trabajadores (familiares o terceros) para que manejen las lanchas en forma temporal o permanente. La estructura organizativa y la toma de decisiones se

corresponden con lo establecido por la LGSC: Asamblea General como máximo órgano de gobierno, donde cada socio tiene derecho a un voto y las decisiones se adoptan por mayoría; Consejo de administración (conformado por presidente, secretario y tesorero) y Consejo de Vigilancia. Las funciones de estos órganos se encuentran establecidas en la LGSC, la cual establece que el Consejo de Administración está facultado para tomar algunas decisiones sin requerir la reunión de la asamblea.

En el año se realizan dos asambleas ordinarias y usualmente dos asambleas extraordinarias, en tanto que los directivos se reúnen cada mes. Cuentan con una sala de reuniones y sanitarios cerca del embarcadero del Conchal, y en el embarcadero de la Tovara, además de un amplio salón de reuniones que se emplea únicamente como oficina, posee sanitarios para el público, tres locales comerciales y un restaurant con sanitarios (Figura 5.5), este último está en desuso y los locales comerciales están ocupados por familiares de socios que ofrecen productos regionales, botanas y bebidas.

Figura 5.5: Instalaciones de la cooperativa de S.B



Fuente: material obtenido durante el trabajo de campo.

En cuanto su forma de trabajar actual, los lancheros permanecen en los dos embarcaderos (el Conchal y la Tovar), donde a la llegada de los visitantes la información de las excursiones generalmente es brindada por una misma persona, que es quien cobra el boleto y usualmente es un directivo. Las lanchas salen de acuerdo con un rol de turnos y al final de la jornada, después de descontar el porcentaje de aportación al fondo común de la cooperativa, se divide el ingreso por la cantidad de socios, y luego de esta división se le descuenta a cada uno el gasto de combustible (suministrado por la cooperativa) y las penalizaciones si existieren, estas últimas también pasan a formar parte del fondo común.

Todos los gastos son asumidos por la cooperativa: compra, mantenimiento y reparación de las embarcaciones, muelles, compra de chalecos salvavidas y elementos de seguridad, seguro del viajero, combustible, etc. Cuentan con permiso para introducir hasta 25 lanchas en la reserva¹⁷, el cupo de carga de cada una es de doce personas, y los lancheros inician su recorrido en uno de los dos embarcaderos de acuerdo con un rol diario de rotación. Asimismo, establecen un rol de turnos para las temporadas bajas, donde no es necesario que todos los lancheros estén disponibles, debido a la escasa demanda; en estas épocas, mientras un grupo permanece en el embarcadero otro se encarga de realizar actividades de mantenimiento si hubiese, o bien se quedan en sus casas y algunos aprovechan ese tiempo para realizar actividades complementarias, como ir de pesca.

La penalización mencionada anteriormente consiste en una reducción del 50% de la ganancia del día para el socio, toda vez que este o su trabajador cometen alguna falta o incumplimiento de las reglas de trabajo, por ejemplo el no uso del uniforme correspondiente, discusiones en el lugar de trabajo, el no ingresar al horario de trabajo establecido o recibir quejas de los visitantes, entre otros. La mayor penalización

¹⁷ A partir de un estudio de impacto ambiental realizado por la Universidad Autónoma de Nayarit, se determinó la capacidad de carga del ecosistema.

consiste en suspender por un año completo al trabajador, en cuyo caso el socio se ve obligado a buscar una nueva persona para manejar su embarcación.

5.2.2. Actividades

Las excursiones principales son dos: avistamiento de aves y paseo por el interior de los manglares, con una visita opcional de veinte minutos al cocodrilario y una parada de una hora en la Aguada, donde hay una pileta natural para bañarse y servicio de comida (Figura 5.6). Tanto el cocodrilario como el restaurant se encuentran concesionados a otras personas, por lo que la cooperativa no tiene injerencia en ellos.

Figura 5.6: Avistamiento de fauna en los manglares y pileta natural de la Aguada



Fuente: material obtenido durante el trabajo de campo.

El avistamiento de aves nocturnas se empezó a practicar a partir de la demanda de turistas americanos, llegando a ser una actividad muy importante en la región, aunque estacionaria ya que la época de aves migratorias y turistas extranjeros es de diciembre a marzo. Básicamente la actividad turística es muy intensa en tres momentos del año: vacaciones de diciembre, semana santa y vacaciones de julio, pero en otras épocas del año la concurrencia de visitantes es baja. En el pasado también realizaron paseos en banana por la playa y pusieron en funcionamiento un criadero de tilapias, pero por alguna razón lo descontinuaron, y por el momento no cuentan con ningún proyecto para incorporar nuevas actividades.

En cuanto a los servicios complementarios, tienen en consideración la puesta en funcionamiento de un restaurant cerca de la Aguada, debido a las frecuentes quejas de los visitantes por el servicio en el restaurante actual; asimismo, buscan solucionar un conflicto interno con una de las ocupantes de los locales comerciales, quien se ha mantenido por muchos años rehusándose a ceder el lugar, cuando el objetivo inicial era que los hijos de todos los socios fueran beneficiados a través de un régimen de rotación.

El rol de trabajo diario comprende tanto la prestación del servicio turístico como la realización de actividades de mantenimiento: limpieza de los cauces de agua para extraer residuos, reforestación de zonas de mangle disminuido, acondicionamiento de las instalaciones y las embarcaciones, etc. En estas actividades participan tanto socios como trabajadores.

5.2.3. Datos sociodemográficos de S.B

Los datos de la Tabla 5.1 pertenecen a dieciséis socios encuestados en la cooperativa de San Blas. El promedio de edad de 55 años y un rango de 41 a 64 años que reúne al 50% de los socios indica que es un grupo de adultos mayores el que está al frente de la organización, donde si bien los derechos de socio de muchos se han cedido a la segunda generación, aún siguen participando varios de los socios fundadores o sus viudas; por lo mismo, la antigüedad promedio en la cooperativa es de 21 años, donde el percentil 50 nos señala que el 50% de los socios se ubica por debajo de los 22 años de antigüedad y el otro 50% por encima de ese valor. Un aspecto a destacar es que la antigüedad promedio sería mayor si no estuviera influenciada por la baja antigüedad que se computa a las viudas, cuya incorporación se consideró a partir de la muerte del cónyuge. En total hay siete mujeres socias, y seis de ellas participan en las asambleas.

En la educación se observa una importante deserción de la formación básica (primaria y secundaria) debido a que mientras un 12% manifiesta haber completado sus estudios hasta este nivel, otro 38% manifiesta no haber concluido alguna de las dos etapas. Pero

al mismo tiempo se nota una interesante incursión en las etapas que superan a la formación básica, donde el 25% ha concluido la preparatoria, el 12% ha transitado por la universidad y 13% se ha formado en algún oficio a través de capacitaciones.

La tabla también muestra que más de la mitad de los socios (62,5%) ha vivido siempre en la comunidad de San Blas. Entre los que no han vivido siempre (37,5%), mayoritariamente proceden del mismo municipio (67%) y un 67% manifiesta residir en el lugar hace más de 20 años, mientras que el 33% no reside, en este último caso son personas que nacieron y crecieron en la comunidad pero actualmente residen en otro municipio o estado.

Los ingresos se ubican en los escalafones intermedios, a partir de 6000 MXN y hasta 12000 MXN quincenales, aunque mayoritariamente (81%) están en el rango de 6000-9000 MXN a la quincena. Cabe aclarar que estos ingresos son netos, libres aportación al fondo común y de gastos de mantenimiento, combustible, amortización de las lanchas y equipamientos varios, seguro, etc., dado que todo eso lo absorbe la cooperativa descontando de los ingresos percibidos diariamente, por lo que el neto resultante es distribuido entre los socios, a quienes les toca deducir el pago correspondiente al trabajador si lo tuvieran.

Tabla 5.1

Características sociodemográficas de la cooperativa de S.B

Características	n	%
Edad promedio de los socios (percentil 25 - 75)	55	(41 - 64)
Antigüedad promedio en la cooperativa (percentil 50)	21	(22)
Sexo		
Hombre	11	69
Mujer	5	31
Estado civil		
Soltero/a	0	0

Casado/a	9	56
Divorciado/a	2	13
Viudo/a	4	25
Conviviente	1	6
Educación		
Primaria completa	0	0
Primaria incompleta	3	19
Secundaria completa	2	12
Secundaria incompleta	3	19
Preparatoria completa	4	25
Preparatoria incompleta	0	0
Universidad completa	1	6
Universidad incompleta	1	6
Oficio	2	13
Vivió siempre en la comunidad		
Sí	10	62.5
No	6	37.5
Lugar de procedencia		
del mismo Municipio	4	67
de otro Municipio	2	33
de otro Estado	0	0
Antigüedad en la comunidad		
hasta 10 años	0	0
hasta 20 años	0	0
más de 20 años	4	67
no reside	2	33
Tipo de vivienda		
Propia	14	88
Alquilada	1	6

Prestada	1	6
Composición familiar promedio (percentil 50)	2	(2)
Ingreso quincenal*		
3000 MXN o menos	0	0
más de 3000 y hasta 6000 MXN	0	0
más de 6000 y hasta 9000 MXN	13	81
más de 9000 y hasta 12000 MXN	3	19
más de 12000 y hasta 15000 MXN	0	0
más de 15000 MXN	0	0

Nota: *Valores netos

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 5.2 corresponde a la ficha de observación empleada durante el trabajo de campo y sintetiza las principales observaciones realizadas en cuanto al desempeño de la cooperativa y la actitud de sus miembros. Los datos revelan fortaleza en la cohesión grupal y debilidades en el discurso ambiental, en la flexibilidad con los visitantes, en el compromiso general del grupo con el trabajo y con la comunidad, en la relación con los líderes.

Tabla 5.2

Guía de observación de S.B

A) DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA	
1. Conducta ecológica	
Limpieza del área de trabajo	En el embarcadero principal los baños disponibles para los visitantes han sido recientemente acondicionados, se encuentran limpios y en buen estado, al igual que los pasillos, el parqueado y el estacionamiento. Algunas zonas se ven un poco descuidadas, como quincho y baños del restaurant, que si bien está en desuso actualmente, los muchachos lo utilizan para descasar y se encuentra a la vista de los visitantes. Se

	observó elementos de mantenimiento esparcidos en el suelo, como brochas y tarros de pintura, incluso botellas de plástico en el pastizal que rodea el área. En una visita al salón donde se realizan las reuniones de asamblea, se halló el mismo algo sucio y desordenado.
Manejo de residuos orgánicos	Disponen de basureros para residuos orgánicos e inorgánicos pero no se encuentran juntos, por lo que la gente deposita sus residuos en cualquier recipiente. Anteriormente separaban los residuos y tenían un depósito especial para plásticos, pero se desestimó esta acción dado que el ayuntamiento municipal no realiza ningún tratamiento especial a la basura, al momento de recogerla se mezcla todo y se arroja en un lugar a cielo abierto.
Manejo de residuos no orgánicos (vidrio, plástico, otros)	Ídem anterior. Durante los paseos no se restringe el ingreso de ningún elemento a la lancha, aunque solicitan a los visitantes no arrojar basura al agua y dejarla en la embarcación.
Empleo de productos contaminantes	No se emplean productos químicos. Los motores de las lanchas son de cuatro tiempos para evitar la contaminación, a diferencia de los motores de dos tiempos que empleaban en el pasado y ocasionaban filtración de aceite al agua. El requerimiento de cambio de motor vino de parte de las dependencias de gobierno correspondientes, como SEMARNAT.
2. Otras acciones de cuidado ambiental	No permiten cortar plantas o flores durante el recorrido. La permanencia en la Tovará es de una hora.
3. Discurso ambiental brindado a los turistas durante las excursiones	Durante los paseos se enseña la fauna que se deja ver en el lugar, cuya variedad y presencia depende de la época del año. No todos los lancheros brindan explicación sobre la importancia de los manglares, o el hecho de que en dicho sitio se recibe anualmente cientos de aves migratorias provenientes del norte del continente. Tampoco se brinda una explicación de la importancia histórica de la Tovará, o hechos trascendentales que ocurrieron en ese lugar, ignorado por la mayoría de los visitantes.
• Empleo de	Ninguno

<p>herramientas didácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos audiovisuales 	Ninguno
4. Empleo de recursos locales	
<p>-Elaboración de comidas</p> <p>-Construcciones</p> <p>-M.O empleada</p>	<p>-Los restaurantes cercanos y el de la Tovará ofrecen platillos tradicionales, donde el pescado es el más buscado por los visitantes. Cerca hay numerosos puestos de venta de panes tradicionales (de plátano, de yaka, de piña) y otros postres elaborados por las personas locales.</p> <p>-Las casas son de material, empleando ladrillo y cemento en su mayor parte. También usan bastante la palma para los techos de negocios y palapas. En el pasado se utilizaba madera de mangle para hacer casas, en la actualidad ya no se observa esta práctica.</p> <p>-La mano de obra es completamente local, la construcción es una de las actividades económicas más importantes, luego de la pesca y el comercio.</p>
5. Organización del espacio y los turnos de servicio	<p>Cuentan con dos sitios para embarcar, uno en la Tovará donde se encuentran la mayoría de las embarcaciones, y otro en la localidad del Conchal donde mantienen de dos a cuatro embarcaciones dependiendo de la temporada; los lancheros van rotando entre estos dos sitios. Para brindar el servicio se guían por un rol de turno, a medida que surgen viajes, el lanchero que brinda el servicio es quien continúa en la lista de acuerdo con el rol. Si por alguna razón alguno no puede brindar el servicio, le tocará al siguiente en la lista, pero el primero tendrá que completar un viaje posteriormente para equipararse en número de viajes a los que tienen más salidas apuntadas a su favor, antes de que vuelva a reiniciarse el rol. En temporadas bajas el grupo de 21 lanchas totales se divide en dos, 10 permanecen activos mientras otros 11 descansan, intercambiando cada día. Para las actividades de mantenimiento también se basan en un rol y participan incluso los trabajadores; si el responsable de una lancha no puede salir a realizar el viaje porque está cumpliendo una tarea de</p>

	mantenimiento, se le computa como viaje realizado y la lista de turno continúa normalmente.
B) ACTITUDES DE LOS MIEMBROS	
6. Conformidad con la organización del espacio y los turnos	Se ven muy conformes con la organización del espacio y turnos de trabajo.
7. Predisposición a colaborar en actividades no remuneradas o fuera de su turno de servicio	No se observa una disposición real de colaborar, sino más bien un apoyo inducido por alguna razón. Esta percepción se complementa con lo que se observó en el punto 13.
8. Interés por innovar en su actividad	No se observa una conducta orientada a la innovación en las formas de trabajar.
9. Acatamiento a las reglas de trabajo	En general los socios y trabajadores respetan las reglas de trabajo. Poseen un régimen de sanciones que consiste en descontar el 50% de la paga al responsable de la embarcación detectada en incumplimiento de las reglas establecidas. A los trabajadores se los castiga hasta con año de suspensión por las faltas ocasionadas.
10. Interacción y confianza entre los socios	Se observa bastante interacción y confianza entre los socios, interactúan constantemente en el área de trabajo, donde tienen ocasión de conversar diariamente mientras aguardan la llegada de los turistas.

11. Empatía y confianza de los socios con los líderes	En general no se observa demasiada empatía y confianza con los líderes, quienes mantienen el respeto por su rol de autoridad y experto, dado que son quienes aplican las sanciones por un lado, y los que más entienden las cuestiones administrativas y legales por otro lado. Se observa un liderazgo de estilo paternalista, que toma la iniciativa y define muchas decisiones de manera independiente al resto del grupo.
12. Respeto y colaboración entre compañeros	Se realizan permanentes bromas entre socios y a los trabajadores, en ocasiones se pueden generar situaciones incómodas o inadecuadas para quien las recibe, aunque en general mantienen la tolerancia en el área de trabajo.
13. Actitud proactiva para resolver problemas y brindar soluciones	La mayoría exhibe poco dinamismo y capacidad de actuar ante los problemas para resolver inconvenientes o brindar soluciones. Un ejemplo de esto es que al llegar un turista nadie toma la iniciativa de adelantarse a recibirlo y brindarle información inmediata sobre los paseos, normalmente esperan a que el viajero se acerque a preguntar, o lo dirigen con el secretario, que es quien cobra los boletos actualmente.
14. Compromiso de los miembros con el bienestar colectivo	Importante compromiso con los socios y sus cónyuges e hijos, garantizando las compensaciones sociales y asistencia funeraria, así como el dar prioridad a hijos de socios que deseen trabajar antes que a terceros. La generación de empleo está limitada por la cantidad de embarcaciones que poseen, pero podrían canalizar a más trabajadores si diversifican sus actividades. No se observa una actitud consistente con la idea de que la cooperativa puede ser un actor clave en la generación de beneficio comunitario.

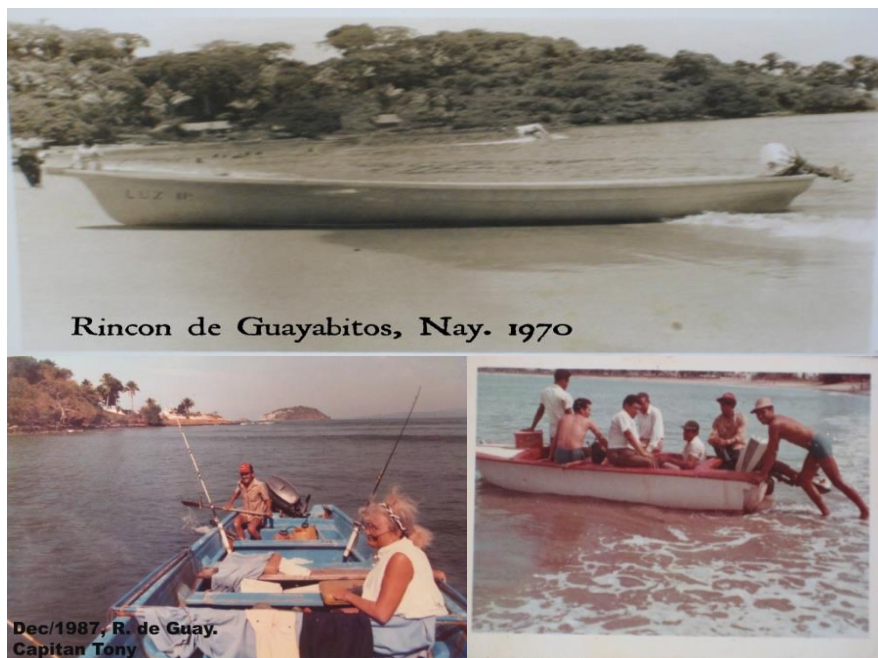
Fuente: elaboración propia.

5.3. Caracterización de la cooperativa turística de Rincón de Guayabitos (R.G)

La cooperativa inició sus actividades de manera informal a inicios de la década del 70 (Figura 5.7), contando con diez socios y ofreciendo inicialmente los paseos en lancha a la Isla del coral y la actividad de pesca deportiva. La constitución formal tuvo lugar el día 9 de noviembre de 1976 según figura en el Acta Constitutiva, con el objeto social de:

“**A)** Trabajar en común en la prestación de servicios turísticos al público, del buceo, sky, paseo en lanchas del fondo de cristal, rápidas, paracaidismo, y pesca deportiva en el altamar, en la Bahía de Banderas comprendiendo las playas de Guayabitos, playa del Beso y la playa de Toros con las unidades que para tal efecto disponga la sociedad, asimismo la prestación del servicio de restaurante-bar en los términos y concesiones que les otorguen las autoridades correspondientes; **B)** obtener en común todo tipo de bienes y servicios necesarios para satisfacer el objeto señalado en el inciso anterior; **C)** establecer sección de producción de aquellos artículos de consumo que convenga elaborar; **D)** establecer una sección de ahorro y préstamo de sus socios de acuerdo con lo señalado en el artículo 9 de la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) y del 4 al 53 de su reglamento; **E)** celebrar los contratos y convenios que en derecho proceda y realizar los actos necesarios, así como la obtención de créditos, para que la cooperativa cumpla su función como instrumento de desarrollo económico y social”.

Figura 5.7: Primeras embarcaciones



Fuente: material suministrado por Koral, nieta de socio fundador.

A lo largo de la historia de la cooperativa ha sido necesario efectuar cambios con el fin de establecer orden al interior de la organización e implementar mecanismos que den

claridad en el quehacer y las responsabilidades de sus miembros, pero estos cambios no han sido automáticos ni fáciles; los socios fundadores señalaron que se tuvieron que enfrentar a diversos retos como: la dificultad para lograr que todos los socios respetaran los acuerdos; los débiles controles que permitían a los socios evadir la aportación exacta para el funcionamiento de la cooperativa, que sumado a las pocas excursiones que realizaban al inicio, no generaba suficiente recurso económico para cubrir las necesidades administrativas; la deslealtad de algunos socios; la lucha por evitar que ingresara cualquier persona a trabajar a la cooperativa, así como ex socios que con el tiempo desearon volver a pesar de que ya habían cedido sus derechos; las pérdidas de dinero por falta de coordinación y control en la venta de los paseos; los accidentes con los bañistas cuando las embarcaciones circulaban libremente por toda la playa. Con los cambios introducidos en la forma de trabajar paulatinamente se fueron subsanando algunas debilidades de la organización y aminoraron en parte las dificultades.

El crecimiento de la actividad turística atrajo tanto inversores locales como nacionales e internacionales y condujo al desarrollo de Rincón de Guayabitos (Figura 5.8), expresión que utilizaban inicialmente los residentes de la comunidad la Peñita de Jaltemba para referirse a una franja de la playa donde crecían muchos guayabos. Se puede decir que la evolución de la cooperativa fue de mano con el crecimiento turístico, ya que con el tiempo aparecieron nuevas demandas de actividades por parte de los turistas, como el avistamiento de ballenas, paseos al puerto de Chacala y otras regiones de los alrededores, así como actividades recreativas en la playa, para lo cual se incorporaron los paseos en banana y motos acuáticas.

Figura 5.8: Evolución y desarrollo territorial: Rincon de Guayabitos en 1964 y en 2017



Fuente: (imagen izquierda) suministrada por socio de la cooperativa, Juan Bañuelos; (imagen derecha) obtenida durante el trabajo de campo.

En la actualidad ya no quedan socios fundadores trabajando en la cooperativa, los derechos fueron cedidos en su mayoría a los hijos e hijas, mientras que algunos se retiraron completamente cediendo sus derechos a terceros y dando lugar al ingreso de nuevos actores.

5.3.1. Organización y funcionamiento actual

La cooperativa está conformada por 21 socios, cada uno tiene derecho a un voto en las decisiones que se debaten con la presencia de las 2/3 partes de los socios en Asamblea General, el máximo órgano de gobierno de acuerdo con la LGSC, y las decisiones que aquí se adoptan siempre son por mayoría de votos. Se realizan seis asambleas anuales ordinarias, al inicio y al final de cada temporada alta (vacaciones de verano, de invierno y semana santa) y una o dos reuniones extras por mes, dependiendo de las necesidades y urgencias que se presenten. Los otros dos órganos de gobierno son el Consejo de Administración, conformado regularmente por el presidente, secretario y tesorero de la organización, y el Consejo de Vigilancia; las funciones y responsabilidades de estos órganos están establecidas en la LGSC, que faculta al Consejo de Administración a tomar determinadas decisiones sin necesidad de convocar a una asamblea.

Entre sus instalaciones (Figura 5.9), la cooperativa cuenta con una sala principal con sanitarios para la celebración de reuniones y para la atención al público, donde se desempeña una secretaría; un puesto de control en la playa; un restaurante con sanitarios y un kiosco en la isla.

Figura 5.9: Instalaciones de la cooperativa de R.G



Fuente: material obtenido durante el trabajo de campo.

Aparte de los socios, la cooperativa cuenta con al menos setenta trabajadores regulares directos, que se desempeñan como capitanes de embarcación, boleteros, secretaria y trabajadores en la isla; alrededor de treinta trabajadores regulares indirectos, que se desempeñan como promotores turísticos; y otros veinte o más trabajadores eventuales, entre promotores y ayudantes, que se suman a la actividad en las temporadas altas. Los promotores turísticos son los que se encargan de vender las excursiones y reciben a cambio una comisión por la venta; a pesar de que son independientes y pueden elegir en que bollado trabajar, operan bajo las reglas de la cooperativa, que les exige llevar uniforme y respetar cada bollado no llevando clientes de un bollado a otro.

La forma de trabajar se basa en la independencia y responsabilidad de cada socio por sus embarcaciones y equipamiento, es decir, cada uno invierte en sus propias embarcaciones y conserva a diario el ingreso de las excursiones que realiza, debiendo respetar los lineamientos de trabajo establecidos por la cooperativa, como ser las condiciones de sus embarcaciones, los elementos reglamentarios (botiquín, chaleco salvavidas, remo, espejo, radio, silbato, bengalas, entre otros) requeridos por Capitanía

de Puerto, aportación para el pago del seguro del viajero, tarifas establecidas, rotación por los bollados, etcétera.

La organización por bollado consiste en que cada socio va rotando consecutivamente por nueve bollados durante la semana, de esta manera se mantienen bajo control dos situaciones que ocasionaron inconvenientes en el pasado: a) las lanchas ya no llegan a cualquier lugar de la playa sino únicamente en la zona de bollado, manteniéndose libre el espacio para los bañistas (Figura 5.10), lo que se ha traducido en una disminución de los accidentes y, b) dado que existen áreas de la playa más concurridas que otras, la rotación les permite a todos los socios tener la misma oportunidad de captar clientes y desaparecen las discusiones por mantener los mejores espacios. Emplean un régimen de disciplina establecido por la asamblea, que consiste en suspender la lancha que ha cometido una falta, la cantidad de días de suspensión es deliberada entre directivos o el grupo completo y se establece de acuerdo a la gravedad de la situación.

Figura 5.10: Zona de embarcadero y zona de bañistas



Fuente: material obtenido durante el trabajo de campo.

El fondo para la gestión de la cooperativa se constituía en el pasado por un porcentaje diario de cada socio, pero esto quedó en desuso con la incorporación de un brazalete que cada turista debe pagar para ingresar a la isla, por lo que el precio del brazalete de \$20 se destina exclusivamente a dicho fondo.

5.3.2. Actividades

Las excursiones que realizan actualmente son el avistamiento de ballenas jorobadas desde diciembre hasta marzo, pesca deportiva, visita a la playa del Toro, a Chacala y a la Isla del coral durante todo el año, donde se realiza buceo y snorkel. Entre las actividades de esparcimiento que ofrecen en la playa de Guayabitos están los paseos en banana y renta de motos acuáticas. Tienen en proyecto la preparación de un sendero ecológico dentro de la isla para ofrecer caminatas guiadas y paseos en bicicleta, y aunque ya han realizado exploración del área en compañía de expertos, el proyecto aún no tiene plazo de consecución, siendo la limitante principal el recurso monetario.

Los servicios complementarios que brindan son: renta de sillas y mesas en la isla, renta de equipos de buceo, guía profesional de buceo, venta de fotografía profesional capturada durante la práctica de buceo, venta de comida y bebida en un kiosco, un restaurant con servicio de baño en la isla. Estos servicios son prestados por un socio de la cooperativa y sus familiares de manera regular, a los que se suman trabajadores eventuales en temporadas altas; este socio tiene a su cargo el cuidado y mantenimiento de la isla, y el objetivo es que cada tres o cuatro años haya una rotación, pasando la responsabilidad a otro socio, cuya familia también podrá beneficiarse económicamente con la prestación de los servicios mencionados.

El avistamiento de ballenas se realiza bajo determinadas condiciones de control: no deben haber más de cuatro embarcaciones en un mismo lugar, deben guardar una distancia mínima de 50 metros de la especie y el tiempo de permanencia es de 15 minutos aproximadamente. Estos lineamientos son establecidos por Capitanía de Puerto, con quienes cada año tienen una capacitación para renovar el permiso de navegación, la cual les ayuda a conocer el comportamiento de las ballenas, mantener los cuidados necesarios y dar las explicaciones a los turistas.

La isla del coral es una reserva ecológica protegida por la comunidad (Figura 5.11), donde la cooperativa mantiene la exclusividad de llegada con sus embarcaciones. La iniciativa de proteger la isla fue promovida inicialmente por líderes de la cooperativa, en contacto con un biólogo de la CONANP que desarrolló estudios en el área durante tres años previos al inicio de las actividades de control. Desde el 2015 la cooperativa realiza acciones de restauración que han permitido devolver parte de la flora y la fauna dañada al lugar. Al principio, la idea de proteger la isla no captó el interés de todos los socios, algunos incluso se opusieron, pero la decisión de la mayoría los llevó a arrancar con las acciones y en la actualidad se percibe que están orgullosos de los resultados obtenidos.

Las acciones de cuidado de la isla abarcan: mantenimiento de su playa certificada y de una barrera para evitar la erosión de la misma, limitación de extracción de corales, flora y fauna de lugar, prohibición de introducir botellas y otros recipientes de vidrio, carteles y explicación del guía sobre las medidas cautelares y la importancia de no usar protectores solares o bronceadores a base de solventes (sugieren un producto específico que no daña la biodiversidad), recipientes para clasificación de basura, prohibición de pesca en cualquiera de sus modalidades en un perímetro de 5 kms y control de pescadores en la zona. Los controles de elementos no permitidos ingresar a la isla se realiza sin excepción antes de embarcar al viajero y también en la isla al momento de descender; los motores que emplean son los requeridos por la normativa, de cuatro tiempos que disminuir la contaminación del mar.

Figura 5.11: Acciones de cuidado en la isla



Fuente : imágenes obtenidas durante el trabajo de campo.

Un aspecto a destacar es que los socios y trabajadores de la cooperativa reciben anualmente capacitación en primeros auxilios, y dado que no existen guardavidas a lo largo de toda la playa, ellos asumen el compromiso de velar y socorrer a los bañistas en caso de alguna emergencia, independientemente de si el hecho tiene lugar dentro o fuera de sus embarcaciones. Por otro lado, si un visitante se lastima durante el recorrido la cooperativa asume la responsabilidad de que se le realice un chequeo médico, cubriendo gastos de dicho servicio, así como los servicios de medicación, internación y asistencia requerida si fuera necesario.

5.3.3. Datos sociodemográficos de R.G

Los datos de la Tabla 5.3 pertenecen a dieciséis socios encuestados en la cooperativa de Rincón de Guayabitos. El promedio de edad de 39 años y un rango de 26 a 47 años que reúne al 50% de los socios nos indica que es un grupo de adultos jóvenes el que está al frente de la organización. Por la misma razón la antigüedad promedio en la cooperativa es de 17 años, y el percentil 50 nos señala que el 50% de los socios tiene

13 años o menos de antigüedad, un período corto de tiempo considerando que la organización tiene más de cuarenta años en funcionamiento, no obstante, reconocen conocer la práctica desde antes por medio de sus padres, de quienes han obtenido sus derechos en la cooperativa.

Si bien la cooperativa cuenta con tres socias mujeres, todos los encuestados fueron hombres debido a que ellas no participan en las reuniones de asamblea, sino que son representadas por algún socio familiar. En la educación se observa que el 56,5% ha completado al menos la primaria o la secundaria, en tanto que hay menor incursión en las etapas que superan a la formación básica, ya que el 37.5% ha transitado por la preparatoria y la universidad, pero sólo el 12.5% ha concluido la primera.

La tabla también muestra que más de la mitad de los socios (69%) ha vivido siempre en la comunidad de Rincón de Guayabitos, o comunidades muy cercanas como la Peñita de Jaltemba y Los Ayalas. Entre los que no han vivido siempre en la comunidad (31%), mayoritariamente proceden de otro municipio (60%), aunque todos señalaron que hace más de veinte años residen en el lugar.

Los ingresos se ubican en los escalafones superiores, a partir de 9000 MXN a la quincena y más de 15000 MXN quincenales para el 50% de los socios. En cuanto a su diferencia con la cooperativa de San Blas, hay dos aspectos que se deben resaltar: a) los mayores ingresos de R.G están propiciados por contar con más embarcaciones, por desarrollar más actividades y por recibir mayor demanda durante el año, y b) estos ingresos corresponden a valores brutos, es decir, cada socio debe deducir de ellos los gastos de mantenimiento, combustible, amortización de las lanchas y equipamientos varios, seguro, etc., además del pago a sus trabajadores.

Dada la sensibilidad que tienen los socios ante preguntas relacionadas con el ingreso, no fue posible indagar con exactitud cuánto debe deducir cada socio para obtener el valor neto, a fin de comparar con la cooperativa de San Blas, por lo que desafortunadamente no se podrá incluir esta variable en las pruebas estadísticas de

comparación, pero igualmente es importante tener en cuenta que el nivel de actividad en R.G es mayor como se describió anteriormente y, por lo tanto, es propicio pensar que un mayor ingreso pueda tener bastante injerencia en las decisiones y comportamiento de los miembros de esta organización, por lo que se tratará de corroborar esta apreciación a través de los datos cualitativos.

Tabla 5.3

Características sociodemográficas de la cooperativa de R.G

Características	n	%
Edad promedio de los socios (percentil 25 - 75)	39	(26 - 47)
Antigüedad promedio en la cooperativa (percentil 50)	17	(13)
Sexo		
Hombre	16	100
Mujer	0	0
Estado civil		
Soltero/a	2	12.5
Casado/a	4	25
Divorciado/a	2	12.5
Viudo/a	0	0
Conviviente	8	50
Educación		
Primaria completa	1	19
Primaria incompleta	0	0
Secundaria completa	6	37.5
Secundaria incompleta	1	6
Preparatoria completa	2	12.5
Preparatoria incompleta	3	19
Universidad completa	0	0
Universidad incompleta	1	6
Oficio	0	0
Vivió siempre en la comunidad		

Sí	11	69
No	5	31
Lugar de procedencia		
del mismo Municipio	1	20
de otro Municipio	3	60
de otro Estado	1	20
Antigüedad en la comunidad		
hasta 10 años	0	0
hasta 20 años	0	0
más de 20 años	5	100
no reside	0	0
Tipo de vivienda		
Propia	14	88
Alquilada	1	6
Prestada	1	6
Composición familiar promedio (percentil 50)	3.75	(3 - 4)
Ingreso quincenal*		
3000 MXN o menos	0	0
más de 3000 y hasta 6000 MXN	0	0
más de 6000 y hasta 9000 MXN	0	0
más de 9000 y hasta 12000 MXN	2	12.5
más de 12000 y hasta 15000 MXN	6	37.5
más de 15000 MXN	8	50

Nota: *Valores brutos

Fuente: elaboración propia.

Al igual que se presentó anteriormente, la Tabla 5.4 corresponde a la ficha de observación de R.G que sintetiza las principales observaciones realizadas en cuanto al desempeño de la cooperativa y la actitud de sus miembros. Los datos revelan fortalezas en la conducta ecológica, en el compromiso general del grupo con el trabajo y con la comunidad, y en el liderazgo; por otro lado, se identifican debilidades en las acciones de educación ambiental y en la cohesión grupal. Cabe destacar que la mayor parte de

las observaciones concuerdan con la imagen que poseen los informantes claves entrevistados, como se verá en los siguientes capítulos.

Tabla 5.4

Guía de observación de R.G

C) DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA	
1. Conducta ecológica	
Limpieza del área de trabajo	Tanto el área de las embarcaciones como la isla se ve organizada y limpia
Manejo de residuos orgánicos	Disponen de basureros para residuos orgánicos, inorgánicos, papel-cartón y plásticos. La basura es embolsada y depositada en contenedores donde posteriormente es recogida por el ayuntamiento. El tratamiento que reciben es su separación, entierro y compactación.
Manejo de residuos no orgánicos (vidrio, plástico, otros)	Para los residuos plásticos utilizan depósitos especiales fabricados con malla de acero que deja ver el contenido. Estos plásticos son recogidos por las personas para reciclado. No se permite ingresar vidrio a la isla.
Empleo de productos contaminantes	No se emplean productos químicos. Los motores de las lanchas son de cuatro tiempos, para evitar la contaminación del mar con aceite, a diferencia de los motores de dos tiempos que empleaban en el pasado y ocasionaban filtración de aceite al mar. El requerimiento de cambio de motor vino de parte de las dependencias de gobierno correspondientes, como SEMARNAT.
2. Otras acciones de cuidado ambiental	Restringen el ingreso de vidrio a la isla, solicitan no emplear bloqueadores solares que contengan solventes para no dañar la fauna marina, no permiten extraer arena ni fauna de la isla, custodian que no ingresen pescadores al perímetro de la isla. La permanencia en la isla tiene un límite de dos a tres horas, mientras que en el pasado los visitantes podían permanecer allí todo el día.
3. Discurso ambiental	Durante los paseos se brinda la explicación de los paisajes observados, haciendo hincapié en el origen de los nombres de los lugares, así como los

brindado a los turistas durante las excursiones	sitios que son hábitat exclusivo de determinadas especies. Deberían hacer más énfasis en la explicación de la razón del cuidado de la isla, acciones que realizan para cuidarla, los resultados que han obtenido hasta la fecha y los resultados futuros esperados.
<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de herramientas didácticas • Elementos audiovisuales 	<p>Ninguno</p> <p>Carteles con mensajes y reglamento de cuidado en las embarcaciones y en la isla.</p>
4. Empleo de recursos locales	
<p>-Elaboración de comidas</p> <p>-Construcciones</p> <p>-M.O empleada</p>	<p>-La mayoría de los restaurantes y puestos ambulantes ofrecen comidas elaboradas con ingredientes locales.</p> <p>-Las casas y los edificios son de material, empleando ladrillo en su totalidad. No se emplea madera en la construcción ni en las terminaciones.</p> <p>Todos los elementos para la construcción se adquieren localmente.</p> <p>-La mano de obra es completamente local</p>
5. Organización del espacio y los turnos de servicio	Cuentan con nueve bollados, seis en la playa de Guayabitos, uno en la playa de la Peñita de Jaltemba y dos en la playa Los Ayala. Diariamente los socios van rotando por cada bollado, y realizan paseos embarcando personas únicamente en el bollado de su turno.
D) ACTITUDES DE LOS MIEMBROS	
6. Conformidad con la organización del espacio y los turnos	Se ven trabajando de manera normal con la organización de los turnos por bollado, siguen un orden de rotación y cada quien sabe dónde le toca cada día, así como la ubicación de sus compañeros.
7. Predisposición a colaborar en actividades no remuneradas o	Muestran disposición de trabajar y colaborar incluso fuera del horario normal de trabajo. Si un socio no está presente están sus trabajadores en representación.

fuera de su turno de servicio	
8. Interés por innovar en su actividad	La mayoría de los socios son jóvenes y se interesan por innovar, incorporando nuevos equipos de trabajo. Existe una minoría (tres o cuatro personas más adultas) que es más conformista.
9. Acatamiento a las reglas de trabajo	En general los socios y trabajadores respetan las reglas de trabajo. Poseen un régimen de sanciones que consiste en suspender la embarcación a quien es detectado en incumplimiento, y los días de suspensión dependen de la infracción. Algunos todavía acuden a la disminución de la tarifa convenida, aunque lo hacen dentro de su bollado.
10. Interacción y confianza entre los socios	No parece haber demasiada interacción y confianza entre los socios, dado que cada uno está muy enfocado en su propia actividad.
11. Empatía y confianza de los socios con los líderes	El general hay empatía y confianza con los líderes, lo que se manifiesta en una notable aceptación y respeto a la figura de los mismos. Se observa un liderazgo de estilo democrático que trata de promover un crecimiento y bienestar colectivo.
12. Respeto y colaboración entre compañeros	Mantienen un trato respetuoso y colaborativo entre sí.
13. Actitud proactiva para resolver problemas y brindar soluciones	En general se observa dinamismo y capacidad de actuar ante los problemas para resolver inconvenientes.
14. Compromiso de los miembros con el bienestar colectivo	En general reconocen que el beneficio que genera la cooperativa debe alcanzar a muchas personas, tanto socios como trabajadores y comunidad en general, por lo que tratan de operar coordinados con los hoteleros, restauranteros y vendedores ambulantes. Mientras algunos sólo conciben

	el trabajo que hacen en la isla como de vital importancia económica para los lancheros, son más los que también conciben la importancia ecológica y comunitaria de tales acciones.
--	--

Fuente: elaboración propia.

5.4. Conclusión

La descripción del área de estudio permite ver el alto potencial que tiene la región para el desarrollo del ecoturismo. Los municipios de San Blas y Compostela albergan atracciones turísticas con características muy particulares y distintivas que se pueden emplear para lograr la diversificación de la oferta y promoción turística en la Riviera Nayarit, a fin de alcanzar un desarrollo más equilibrado de la región.

Pero también existen amenazas para los recursos naturales de esta área, y en los municipios mencionados actualmente operan prestadores locales de servicios ecoturísticos, organizados a través de cooperativas, cuya actividad puede contener la clave para la protección y conservación de los espacios naturales.

Una mirada a la organización interna de las cooperativas turísticas de San Blas y de Rincón de Guayabitos permite identificar diferencias organizativas y operativas que dejan entrever tanto fortalezas como debilidades dentro de cada una. Se identifican diferencias notables en al menos tres aspectos: la diversificación y dinamismo de las actividades, la actitud pro-activa frente a los problemas del medio ambiente y la relación entre socios y líderes.

Es posible notar que aunque estas cooperativas comunitarias comparten territorio y poseen algunas similitudes en su funcionamiento (Tabla 4.4), el comportamiento y las prácticas de los residentes que las conforman (socios y trabajadores) favorecen o limitan tanto la gestión del ecoturismo y su aportación al desarrollo de la comunidad, como el nivel de participación comunitaria, que en un caso parece tener más en común

con el estilo de participación activa, mientras que en el otro se reflejan más elementos del estilo de participación pasiva. A pesar de que estas conclusiones son preliminares, en los siguientes capítulos se presentan elementos derivados de un análisis más profundo que permiten determinar la veracidad de estas apreciaciones.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL INVOLUCRAMIENTO EN LAS DECISIONES, FACTORES DE PARTICIPACIÓN Y PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

En este apartado se comparan y analizan las diferencias que presentan las cooperativas de San Blas (en adelante S.B) y Rincón de Guayabitos (en adelante R.G) en relación al grado de involucramiento de sus miembros en las decisiones de planeación por un lado, y la condición de los factores de participación y principios estratégicos por otro lado, a fin de contrastar la hipótesis vinculada a los objetivos 1 y 2.

Para cada dimensión de las variables, el análisis y la interpretación de los datos se realizan de la siguiente manera: en el **Paso 1** se obtiene el promedio de las valoraciones obtenidas por cada cooperativa y se contrasta con el estado ideal, es decir, el estado que se alcanzaría si todas las valoraciones fueran favorables, luego se analiza si las diferencias observadas son estadísticamente significativas, o sea, si las mismas no son producto de un simple azar y pueden ser atribuidas al comportamiento de las variables estudiadas; en el **Paso 2** se interpretan los datos conjugando las frecuencias de respuesta a los enunciados de la encuesta con la información obtenida de manera cualitativa; en el **Paso 3** se analizan las correlaciones para conocer cuáles son los factores de participación y principios estratégicos claves, y se calcula el R^2 múltiple.

6.1 Involucramiento en las decisiones de planeación

Tabla 6.1

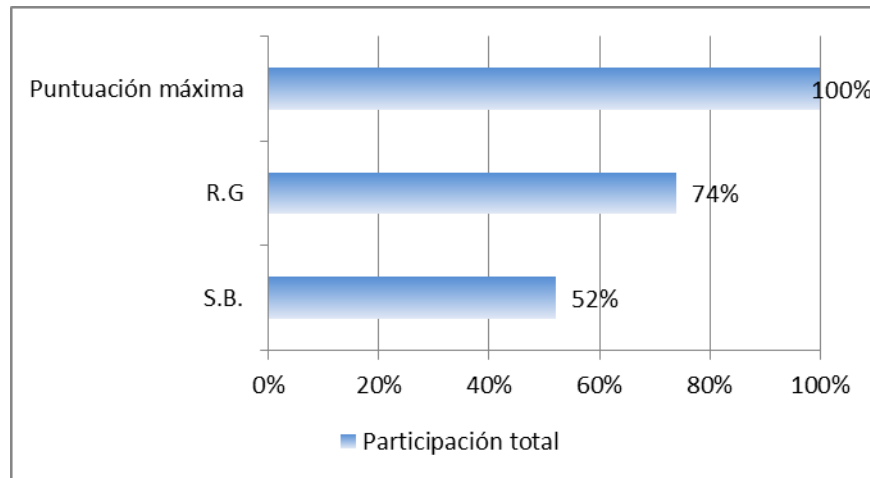
Media de las puntuaciones para: Participación en las decisiones

Decisiones	S.B.	R.G	Puntuación máxima	Diferencia de medias	p-valor*
<i>Diseño</i>	59%	73%	100%	14%	.027
<i>Implementación</i>	58%	72%	100%	14%	.034
<i>Control y resultados</i>	41%	76%	100%	35%	.000
<i>Participación Total</i>	52%	74%	100%	22%	.000

*Prueba t para igualdad de medias en muestras independientes

Fuente: elaboración propia.

Figura 6.1: Puntuación de la participación en las decisiones



Fuente: elaboración propia.

En figura anterior se observa que existe diferencia entre las cooperativas en cuanto a la participación de sus miembros en las decisiones, la cual además es estadísticamente significativa ($p\text{-valor } 0.000 < 0.05$). Al observar los valores de la Tabla 6.1 se puede notar que dichas diferencias están presentes en los tres tipos de decisión que se relacionan con un proceso de planeación: Diseño, Implementación, Control y Resultados, resultando estadísticamente significativo en cada uno de ellos ($p\text{-valor} < 0.05$). Estas diferencias ubican a la cooperativa de R.G en una posición más favorable que S.B, ya que en todas las partes analizadas, esta última se halla más alejada en porcentajes de la situación ideal, es decir, la puntuación máxima que es posible obtener si la participación de los miembros en cada tipo de decisión fuera plena.

Entre las decisiones de **Diseño** la mayor diferencia viene dada por los enunciados “*Con bastante regularidad realizamos reuniones para identificar problemas y exponer nuestras necesidades*” (ETDISEÑ1) y “*Todos los socios colaboran con interés en el establecimiento de objetivos y metas a alcanzar*” (ETDISEÑ3), donde S.B. ha registrado un 50% en ETDISEÑ1 y 56% en ETDISEÑ3 de aprobación (considerando la sumatoria

de las categorías De acuerdo y Totalmente de acuerdo¹⁸), mientras que R.G. registró 93.75% y 87.50% de aprobación respectivamente.

Los resultados tienen sentido si se toma en cuenta el hecho de que R.G realiza más reuniones anuales que S.B (ver capítulo 5, análisis descriptivo de los casos de estudio), con lo cual es de esperarse que tenga más oportunidad de participar en la discusión y análisis de este tipo de decisiones, que frecuentemente surgen sobre la marcha de las operaciones y requieren de un nuevo análisis para reenfocar las líneas de acción, dado que un solo hecho puede afectar a un conjunto de decisiones interdependientes y hacer necesaria la formulación de nuevas políticas de acción (Hall, 2008).

Entre las decisiones de **Implementación** la mayor diferencia viene dada por el enunciado *“Las reglas de disciplina por mal desempeño o conducta son establecidas por los directivos”* (ETIMPL6); dado que este enunciado representa una situación desfavorable para un escenario donde todas las decisiones deben ser consensuadas, lo correcto es que los socios no estén de acuerdo con la frase. En S.B. el 62.5% estuvo en desacuerdo (considerando la sumatoria de las categorías En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo), mientras que en R.G. el 93.75% estuvo en desacuerdo.

Lo que se ha detectado es que si bien ambas cooperativas se gobiernan por un régimen de sanciones que ha sido establecido grupalmente y lo ven como disciplina necesaria para trabajar coordinadamente, el procedimiento de aplicación es diferente y la manera en que lo experimentan los socios también.

En S.B las sanciones son el elemento principal para mantener el orden en el grupo y lograr un equilibrio en la calidad del servicio, y los directivos las aplican con mayor rigidez; tanto socios como trabajadores reconocen que el grupo ha mejorado a través de este sistema porque ayuda a mantener bajo control actitudes inapropiadas como el consumo de alcohol, discusiones en el lugar de trabajo, el no uso del uniforme, entre

¹⁸ Por fines prácticos para la presentación de los resultados se decide agrupar las dos categorías que reflejan una valoración positiva y las dos categorías que reflejan una valoración negativa, dado que la selección de la valoración neutral o indecisa no ha sido muy reiterada entre los encuestados.

otras situaciones, pero en algunos casos, con rostro acongojado y un tono de voz más bajo, manifestaron que muchas veces las sanciones resultan inapropiadas o muy duras, si los directivos son inflexibles y no se toman el tiempo de averiguar el detalle de los hechos antes de aplicarlas, por ejemplo, una socia comentó *“son muy carrilleros ahí (...) a veces viene mi trabajador y me dice ‘dígame a fulano que se calme, porque si yo le contesto algo me van a castigar y la que va a pagar el plato va ser usted’...”* (Olivia), o las siguientes expresiones refiriéndose a los directivos *“son los que si no acatas tú una orden o un reglamento te sancionan”* (Oscar), *“para eso te dan el poder, sino todos mandarían”* (Juan).

Existen características observadas en el grupo de S.B y comentarios de referentes externos que ayudan a comprender por qué los líderes llegan a asumir un rol de mayor rigidez en la aplicación de las sanciones, estos elementos se mencionan más adelante, al analizar los factores *Valoración de los activos locales* y *Liderazgo*.

En el caso de R.G, al hablar de sanciones la mayoría de los informantes lo comenta con más naturalidad, y aunque pueden molestarse si les toca una sanción revelan una mayor aceptación, básicamente se advierte que al hablar del tema no lucen temerosos o disconformes, ni le dan más importancia del que debe tener como herramienta de coordinación del grupo. Esta forma de reaccionar ante las sanciones puede deberse a que son conscientes de que existe una competencia interna que los hace propensos a no respetar los acuerdos establecidos, y que únicamente a través de las sanciones se pueden controlar las conductas desleales; también se percibe que aunque los directivos tienen la facultad para aplicar linealmente las sanciones, existe una tendencia a hablar y consensuar el castigo, este hecho también puede influir en que la posibilidad de una sanción se perciba con menos tensión dentro del grupo.

Comentarios de los socios de R.G: *“antes éramos más de que ‘anda, ya dale chanza, ya no le castigues’, ahorita no (...) te dicen ‘sabes que, la regué pero ni modo’...”* (Juan R.), *“a veces entre los mismos compañeros existe una pequeña medio rivalidad, por ejemplo tenemos acuerdos, entonces a mí me valió y no lo respeté (...) cuando llega la*

directiva te dice 'oye hiciste esto, respeta a tu compañero', 'aaah, a mí me vale'... ah ok, entonces junta a la directiva y le dice 'esto y esto...', 'ah ok, suspéndele su embarcación o suspende al capitán' (Enrique), "a mí me duele que me digan 'hey tienes castigada tu lancha tantos días o tienes que pagar tanta multa', pero al final tengo que aceptarlo para tener una cooperativa próspera, yo pienso que tenemos que admitir" (Omar).

La Tabla 6.1 revela que la mayor diferencia entre las medias de las puntuaciones (35%) se encuentra en las decisiones de **Control y resultados**, donde para los cuatro enunciados analizados R.G. superó por amplia diferencia porcentual a S.B: ETCONTR8 68.75%, ETCONTR9 43.75%, ETCONTR10 50% y ETCONTR11 37.5%. En los enunciados positivos *"Con regularidad evaluamos nuestro progreso grupalmente, así todos sabemos qué cosas estamos haciendo bien o mal y qué necesitamos cambiar"* (ETCONTR8) y *"Tanto la distribución de ingresos como el desarrollo de algún gasto o inversión en la cooperativa se realizan únicamente bajo conocimiento y conformidad de todos los socios"* (ETCONTR10), la situación más favorable es que las valoraciones sean positivas, por lo que al sumar las categorías de respuesta De acuerdo y Totalmente de acuerdo, S.B. registró un 18.75% (ETCONTR8) y 50% (ETCONTR10) de aprobación, mientras que R.G. registró 87.50% y 100% de aprobación respectivamente.

Para los enunciados negativos *"Lo más correcto es que la forma de controlar las actividades sean establecidas por los directivos"* (ETCONTR9) y *"Para obtener mejores resultados los directivos suelen establecer cambios y redefinir las actividades"* (ETCONTR11), la situación más favorable es que las valoraciones sean negativas, ya que se espera que tales decisiones sean consensuadas. Sumando las categorías *En desacuerdo* y *Totalmente en desacuerdo*, San Blas alcanza 31.25% (ETCONTR9) y 25% (ETCONTR11), en tanto que en R.G. alcanza 75% y 62.50% respectivamente. Las expresiones de los socios dan cuenta de los resultados expuestos, los cuales cobran sentido al tomar en cuenta dos situaciones que ya fueron mencionadas, la cantidad de reuniones anuales que realizan y posiblemente el tipo de liderazgo.

Comentarios de S.B: *“tenemos un acuerdo de rebajar el 25% para fondo de la cooperativa, pero a veces ellos le bajan el 35% sin consultar”* (Alberto), *“los directivos hacen el movimiento de gasto o inversión, no necesitan consultar, ya al final del mes nos dicen se gastó tanto en esto, en lo otro, entró tanto”* (Inocencio), *“Margarita no es nada de dejada, ella les dice ‘oigan y por qué aquí dice Gastos Varios? qué significa eso? por qué no especifica? (...) a veces se agarran alegando, nosotras nomás oímos (...) somos tanto de mujeres y ellos tantos hombres, nooo pues nos llevan de corbata, somos viejas y ellos puros hombres, nos ignoran...risas...”* (Olivia).

Comentarios de R.G: *“yo soy el responsable del manejo de la isla, con CONANP, PROFEPA, SEMARNAT tenemos reuniones de trabajo, y ya yo les expongo ‘nos felicitaron por este lado, hay que seguir haciendo, hay que cuidar’, porque las certificaciones de playa no se compran, se ganan, y sí tenemos seguido reuniones”* (Juan R.), *“nos juntamos en grupo para ver los cambios, normalmente es una o dos veces por mes, nos reunimos para ver problemas y no problemas, lo que hemos solucionado, si tenemos buenos o malos puntos”* (Andrés), *“cuando es un gasto fuerte se comunica en una junta antes, cuando son gastos de una cosa comprobado porque hay un corte de caja, se sacan las notas de compra y se enseña (...) la mayoría tienen negocio y saben lo que cuesta”* (Carlos), *“cosas que ven que se va meter en problemas la cooperativa, tratan de solucionar ellos el problema pero me avisan”* (presidente refiriéndose a los socios).

A través de las expresiones anteriores se percibe a S.B como un grupo menos involucrado que R.G. en las decisiones de control y resultados; esta percepción también se respalda en la observación de una actitud menos proactiva entre los socios de S.B para resolver problemas y brindar soluciones¹⁹, así como la opinión mayoritaria de que deben tener más reuniones: *“a mi punto de vista deberíamos reunirnos una vez al mes para así estar mejor enterados (...) porque hay socios que no vienen, somos poquitos los que estamos aquí siempre”* (Hugo), *“aquí muy poco se reúnen (...) considero que se deberían reunir más”* (Juana), *“se entera uno de cosas ahí, porque a veces acá no le*

¹⁹ Ver Cap.5, Guía de observación de S.B, punto 13.

dan a uno a saber, y ya allí en la asamblea uno se da cuenta (...) a lo mejor hace falta meter otra asamblea en medio de esas dos” (María), refiriéndose a las dos reuniones ordinarias).

A modo de resumen, para caracterizar el involucramiento total de los miembros de estas cooperativas en las decisiones de planeación del ecoturismo, se puede decir que S.B califica con *participación moderada* (52%) y R.G con *participación favorable* (74%).

Adoptando la propuesta de Jamal y Getz (1995) para las diversas tipologías de participación comunitaria como un enfoque que engloba la visión de Pretty, Tosun y Arnstein (ver Figura 3.2), a través de las características mencionadas en S.B se pueden identificar más componentes de participación pasiva, dado que sobresale en mayor medida la participación por incentivos económicos o materiales y una baja auto movilización de los socios, dependientes más bien de las propuestas que vengan de los directivos así como la información que éstos brindan como retroalimentación al grupo una vez que diversas decisiones y acontecimientos ya tuvieron lugar; y en R.G se logran identificar más componentes de participación activa, dado que se reconoce una mayor auto movilización y control de los socios sobre el poder delegado a los directivos, participando más activa y directamente en las decisiones y en la distribución de los beneficios.

Los resultados apoyan la idea de que la participación es un concepto más débil que el empoderamiento, porque en ambos casos existe involucramiento de los socios en las decisiones, más sin embargo, los signos del empoderamiento se hallan más presentes en R.G, manifestados a través de la movilización de las propias capacidades para transformar la realidad económica y social en la que se vive, adoptando decisiones y controlando las actividades que afectan directamente a la comunidad, sus costumbres y calidad de vida, como sujetos activos en la gestión de los recursos (Fernández, 2011).

6.2. Factores de participación

Tabla 6.2

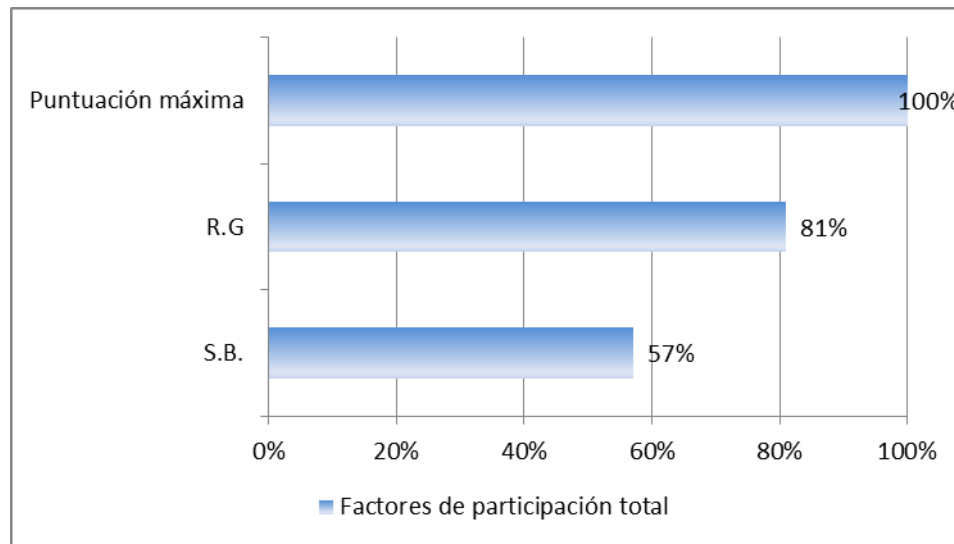
Media de las puntuaciones para: Factores de participación

Factores de participación	S.B.	R.G	Puntuación máxima	Diferencia de medias	p-valor*
<i>Valoración de los activos locales</i>	69%	87%	100%	18%	.001
<i>Percepción de beneficios individuales y comunitarios</i>	56%	87%	100%	31%	.000
<i>Redistribución del poder</i>	79%	82%	100%	3%	.682
<i>Sentimiento de propiedad del proyecto</i>	58%	77%	100%	19%	.044
<i>Liderazgo</i>	44%	76%	100%	32%	.000
<i>Espacios de aprendizaje</i>	44%	80%	100%	36%	.000
<i>Procesos de comunicación</i>	64%	77%	100%	13%	.295
<i>Comprensión de los objetivos del ecoturismo</i>	66%	87%	100%	21%	.003
Factores de participación Total	57%	81%	100%	24%	.000

*Prueba t para igualdad de medias en muestras independientes

Fuente: elaboración propia.

Figura 6.2: Puntuación de los factores de participación



Fuente: elaboración propia.

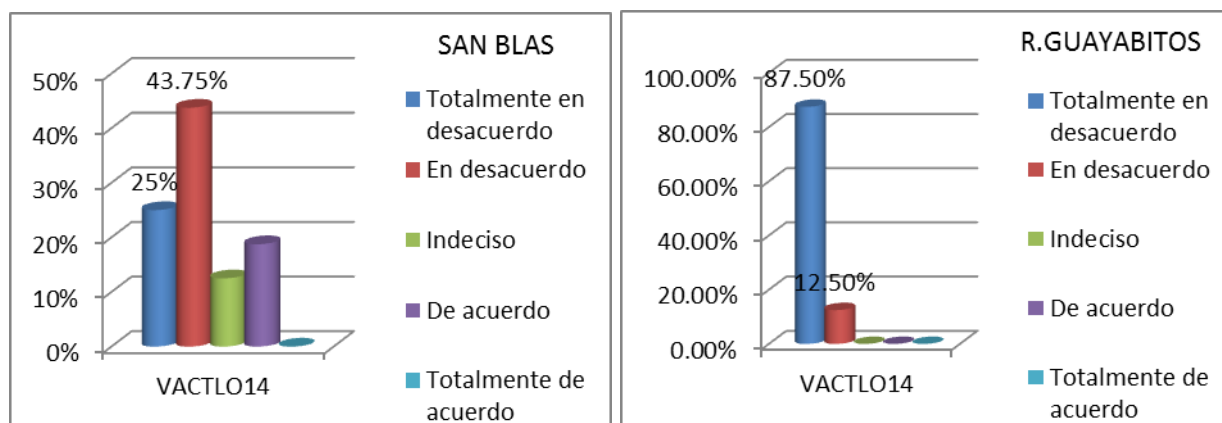
La Tabla 6.2 permite apreciar que existen diferencias entre las cooperativas en cuanto a las condiciones de los ocho factores de participación analizados, sin embargo sólo seis de ellos resultan estadísticamente significativos ($p\text{-valor} < 0.05$). Para Redistribución del

poder y Procesos de comunicación las respuestas brindadas por ambas cooperativas fueron similares, por lo que la diferencia obtenida en términos porcentuales (3% y 13%) puede ser atribuida al azar ($p\text{-valor}>0.05$), mientras que los demás factores sí pueden ser considerados como elementos de análisis, dada la significancia estadística de las diferencias observadas en ellos. También se observa que R.G. registra condiciones más favorables al estar más cerca de la puntuación máxima, tanto en los factores individuales como en el resultado general (Figura 6.2), alcanzando una condición Muy favorable (81%) para los factores de participación, mientras que S.B. alcanza una condición Moderada (57%).

En **Valoración de los activos locales**, la mayor diferencia se da en los enunciados *“No es necesario solicitarle a los turistas cuidados específicos durante la excursión, ya que no existe ninguna acción que pudiera dañar significativamente la naturaleza”* (VACTLO14) y *“Durante los paseos, es muy importante contarle a los visitantes las anécdotas e historias locales relacionadas con los sitios visitados”* (VACTLO15).

Respecto al primer enunciado, la actitud más favorable es la desaprobación, dado que el control del impacto sobre la naturaleza exige la aplicación de cuidados específicos de acuerdo con el entorno natural que se visita, por lo que S.B. lo desaprobó en un 69% (En desacuerdo + Totalmente en desacuerdo) mientras que R.G. lo desaprobó en un 100% (Figura 6.3); y en el segundo enunciado, la actitud más favorable es de aprobación, dado que implica una actitud enaltecadora de los símbolos y hechos que le dan sentido especial al lugar, más allá de lo que el visitante puede simplemente observar en la naturaleza, y en este caso S.B. lo aprobó en un 87.50% (De acuerdo + Totalmente de acuerdo), mientras R.G. lo aprobó en un 100%.

Figura 6.3: Valoración de los activos locales



Fuente: elaboración propia.

Ambas cooperativas reconocen el valor de los recursos naturales y brindan las recomendaciones necesarias para evitar el daño que provocan los visitantes a través de acciones inadecuadas, sin embargo se identificaron al menos dos diferencias notables: a) en S.B está ausente la percepción del valor de las historias locales como parte del “sentido del lugar” (Murphy, 1985), esto sobresale dado que el sitio alberga un rico conjunto de hechos y datos históricos que se conjugan con las características naturales de la reserva, que no son aprovechados en el discurso y tienen el potencial de convertir la travesía en algo mucho más especial y memorable para el visitante; b) en R.G la presencia de un cuidado más estricto está muy marcada por la concientización del daño que sufrió la isla en el pasado y la importancia de adoptar medidas de control más rigurosas a fin de contribuir a la recuperación de la flora y la fauna.

Los siguientes comentarios ayudan a comprender estas percepciones: Socios de S.B: *“sí les damos algunas indicaciones, eso más que nada sucede cuando la gente ya va borracha y entra tirando lo botes, molestando a los cocodrilos...”* (Francisco), *“me ha pasado casos que van jalando las ramas, yo les digo ´oye por favor, le encargo que no jale las ramas´...”* (Julio), *“sobre el recorrido se les hace el señalamiento, de no tirar basura, no sacar los brazos”* (Alberto), *“No todos brindan la misma explicación, hay compañeros que les gusta conversar más con el turismo y otros que dan una*

explicación más breve (...) sí les gusta su trabajo, pero son un poco más callados (...) se da sobre todo con los trabajadores” (Hugo).

Socios de R.G: *“hace muchos años había mucho coral, nos aventábamos un clavado y por una propina uno los tumbaba, uno estaba niño, inconsciente, ahorita lo veo diferente, si yo sabía que iba a pasar esto no lo hubiera tocado, y quiero que mis hijos y nietos conozcan todo este tipo de cosas” (Freddy), “tenemos bastante reglamentos (...) tenemos un área en la isla que no le permitimos subir (...) en los brazaletes le ponemos hora de llegada y le damos tres horas, pero a las cinco cerramos la isla para asear (...) a veces se ha puesto carteles fuertes como ‘evite terminar en la cárcel, no deje su basura’ (...) ya he metido alguno a la cárcel, le hablé al comandante de la turística y se lo trajeron, un área natural protegida tiene sus reglas y si no le conviene a la gente nomás que no vaya” (Juan R.), “los que venden los tours se encargan de decir a la gente que es lo que no deben llevar y no deben de traer, hay un muelle allá y hay gente encargada ahí mirando y cuidando que no haya introducción de cosas y salida” (Cano).*

La postura de R.G y su accionar con respecto a los visitantes que no desean cooperar con el cuidado y las reglas existentes ha sido confirmada por referencias externas: *“el que no se porta bien lo reportan, porque son gente que causan problema” (Beto, residente local y vendedor ambulante), mientras que la reconstrucción del muelle en la isla ha sido descrita como una medida para aumentar la seguridad de los visitantes pero también para tener un mejor control sobre el robo de corales, roca y otros elementos que eran extraídos (Xaltembatv, 2017).*

Adicionalmente, cabe pensar que el grado de valoración de los activos locales se verá reflejado en la conducta de los trabajadores de acuerdo con la interacción y labor educativa que desempeñan los socios como parte del escenario de aprendizaje (Guevara, 1996), es decir que el compromiso explicativo y cuidado durante el recorrido podrían verse afectados si su patrón no asiste regularmente al área de trabajo, dado que llega a desatender la calidad del servicio que brindan sus trabajadores y con ello se afecta la uniformidad en la prestación.

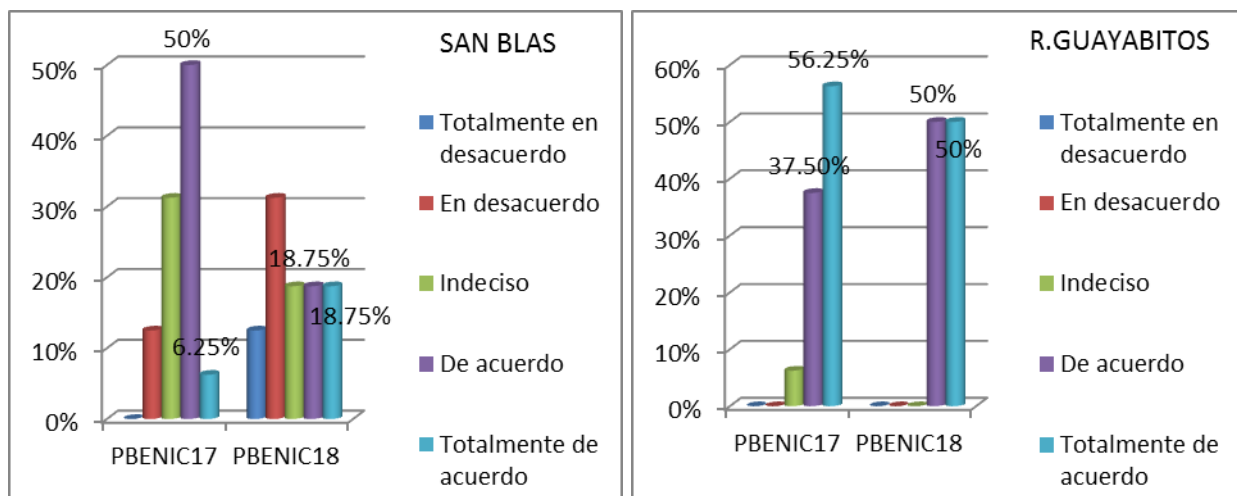
En ambas cooperativas la mayoría de los socios no se encuentra permanentemente en el lugar de trabajo, pero en el caso de S.B. son más los socios que no asisten al embarcadero por semanas, mientras que en R.G suelen estar durante un momento en la mañana o en la tarde. Algunos comentarios externos en S.B fueron: *“como los socios tienen trabajadores bajo sueldo, son mucha gente joven y cada vez la gente que conoce aves es menos, la gente joven tú te subes y te lleva y no te explica nada, se van mudos”* (Presidente de AHSB); *“el prestador de servicios tiene que tener un nivel, no puede ser un prestador común y corriente, tiene que tener conocimiento histórico del área, de la flora y fauna, de las actividades que se desarrollan”* (Analista de la CONANP).

Los comentarios del párrafo anterior reflejan por un lado que subsiste una debilidad en el reforzamiento del valor de los activos locales, propiciado por escasas interacciones entre quienes tienen el conocimiento y quienes brindan el servicio (Guevara, 1996), y por otro lado respaldan el pensamiento de los autores que destacan la importancia de un turismo comunitario que emplee el conocimiento local y resalte las características distintivas de la comunidad, tanto naturales como históricas y culturales (Murphy, 1985; Healey 1997; McCool, 2009; Innes y Booher, 2014).

Finalmente, se debe señalar que el grado de ausencia de los socios guarda relación, entre otros hechos, con el régimen administrativo-financiero que caracteriza a cada cooperativa: en R.G cada socio es responsable por sus trabajadores y el servicio que prestan, así como del control de los ingresos diarios, mientras que en S.B, aunque cada socio es responsable por sus trabajadores, los que están a cargo de controlar las actividades y cotejar diariamente tanto ingresos como gastos son los directivos. Aquí surge otro elemento vinculado con el tipo de liderazgo asumido en cada caso, ya que la menor interacción de los socios de S.B con sus trabajadores hace recaer sobre los directivos una mayor responsabilidad sobre el control del grupo, propiciando la adopción de una postura más rigurosa para mantener el equilibrio, pero este tema se analiza más adelante.

En **Percepción de beneficios individuales y comunitarios**, las respuestas a los dos enunciados analizados fueron (Figura 6.4): *“En esta cooperativa obtenemos beneficios personales y colectivos, porque nuestras acciones también benefician a la comunidad”* (PBENIC17), con aprobación del 56% en S.B. y del 93.75% en R.G., y *“El turismo no siempre es positivo, también puede ocasionar cosas negativas en la comunidad”*, (PBENIC18), donde la respuesta favorable en ambos casos es su aprobación, debido a que la conciencia de que sus acciones benefician a la comunidad por un lado, y que toda la comunidad puede ser afectada por un turismo negativo por otro lado, debería conducir a un mayor entendimiento de la interdependencia y al deseo de gestionar adecuadamente los recursos naturales para generar beneficios mutuos (Kernel, 2005; Jamal y Getz, 1995; Guevara, 1996); las respuestas fueron de 37.50% de aprobación en S.B. y 100% de aprobación R.G.

Figura 6.4: Percepción de beneficios individuales y comunitarios



Fuente: elaboración propia.

Mientras las dos cooperativas perciben que generan beneficios comunitarios en términos económicos, a través de la generación de empleo e ingresos que quedan en la comunidad, se denota que la generación de beneficios comunitarios en términos ecológicos, derivado de la labor que realizan con el medio ambiente, no llega a ser percibida por los miembros de S.B., en tanto que en R.G lo percibe al menos la

mayoría²⁰. Por otro lado, la concientización del daño que puede provocar el turismo, como parte de la identificación de un problema comunitario urgente (Guevara, 1996), es más fuerte en R.G., sin duda derivado de la experiencia de deterioro que ha sufrido la isla como fue mencionado anteriormente. Estos son algunos de los comentarios:

Socios de S.B: *“beneficiamos a la comunidad porque todo el dinero que aquí sacamos lo gastamos en San Blas, todo queda aquí”* (Juan), *“tenemos gente que no es de la cooperativa y le estamos dando trabajo”, “el turismo no provoca daño, entre más turismo haya más trabajo hay”* (Inocencio), *“si la cooperativa no hiciera caso al manglar, la flora y la fauna, se aleja el turismo porque no ve cocodrilos, no ve aves, nada (...) pero entre más cuidemos y mantengamos nuestro emblema mejor (...) es lo que nos mantiene vivos”* (Laura).

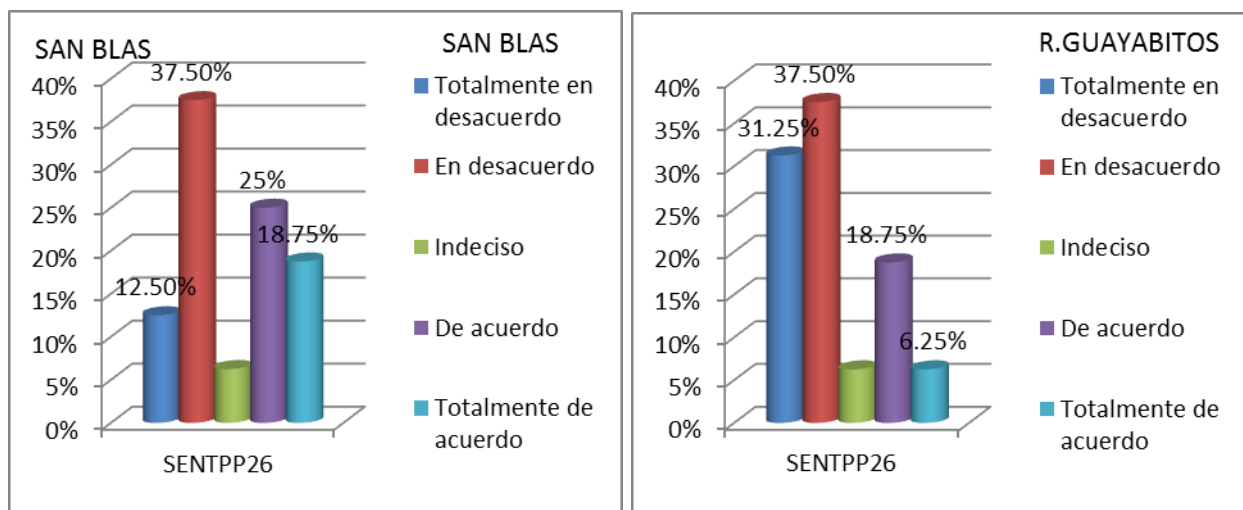
Socios de R.G: *“haber abierto la isla como está es ayudar a la comunidad porque tenemos más visitantes, y por ejemplo trato de tener limpio (...) no espero que venga el gobierno y me ayude a tener limpio, yo tengo que aportar a mi pueblo, que otra gente se contagie a que haga lo mismo”* (Carlos), *“antes teníamos la isla ahí que ya no había ni pescaditos de colores, no había coral, la gente ya no quería ir, como cooperativa trajimos expertos en plantar el coral, en cómo producir más pescaditos de colores, ahorita hay muchos pescaditos, mucha promoción le dimos, y al hacer eso se benefician todos”* (Cano), *“damos pláticas de todo lo que estamos trabajando en la isla, (...) invitamos a escuelas a que se unan, dar a conocer a la comunidad es un requisito de CONANP”* (Juan R.), *“el turismo deja mucha basura”* (Enrique).

En **Sentimiento de propiedad del proyecto** los dos enunciados analizados fueron *“Si yo tuviera la oportunidad de cambiarme a otro trabajo, aunque ganara más dinero que en la cooperativa, no cambiaría mi actividad actual”* (SENTPP25), donde la condición más favorable es que los socios apoyen dicho pensamiento en señal de que se sienten dueños del proyecto (Sebele, 2010), y *“Las reuniones de asamblea son una pérdida de tiempo, porque muchas veces se toman decisiones que luego no se implementan”*

²⁰ Ver Cap.5, Guía de observación, punto 14.

(SENTPP26), donde la condición más favorable es que desapruében dicho pensamiento, ya que el sentirse dueños del proyecto implica saber que sus opiniones siempre son tenidas en cuenta y que las decisiones adoptadas serán ejecutadas (Kernel, 2005) otorgando, a su vez, legitimidad al proceso colaborativo (Jamal y Getz, 1995). En el primero S.Blas registró un 56.25% de aprobación y R.Guayabitos 87.50%, mientras que el segundo S.Blas registró un 50% de desaprobación y R.Guayabitos 68.75%.

Figura 6.5: Sentimiento de propiedad del proyecto



Fuente: elaboración propia.

En las dos cooperativas la mayoría de los socios manifiesta estar a gusto con la actividad y que no la cambiaría, las razones dadas son principalmente la insignia de patrimonio familiar que representa, así como la tranquilidad de trabajar con la naturaleza y el contacto con los visitantes, no obstante en S.B se han presentado más casos de predisposición al cambio. En cuanto a las asambleas se debe hacer una aclaración, todos reconocen su importancia para la conducción de la cooperativa, pero en determinadas ocasiones pueden ser vistas como pérdida de tiempo, específicamente si media el incumplimiento de los acuerdos, y esta percepción se ha hecho más presente entre los socios de S.B.

Comentarios S.B: *“en mi anterior trabajo yo ganaba más, estaba en la pesca de camarón, pero quise cambiar de actividad y estoy muy a gusto en la cooperativa”* (Hugo), *“yo la dejaría pero pondría a uno de mis hijos o esposa”* (Inocencio), *“a veces hacemos la asamblea y nos ponemos todos de acuerdo y después nosotros mismos rompemos las reglas”* (Alberto).

Comentarios R.G: *“desde chico siempre me gustó, creo que si hubiera podido estudiar hubiera estudiado algo acorde con el turismo”* (Andrés), *“normalmente se asume la responsabilidad, habemos algunos que cuando ponen algún plan de trabajo a veces no lo estamos cumpliendo, como que queremos cambiar el plan y entonces las personas que quedaron encargadas de hacer que eso funcione, son los que se encargan de ponernos algún castigo para nosotros ponernos con lo que ya habíamos acordado”* (Oscar).

Parece haber una contradicción en el hecho de que S.B es más determinante con la aplicación de sanciones y al mismo tiempo más flexible en permitir que los acuerdos se rompan, mientras que en R.G ocurre a la inversa. La explicación puede estar dada por el tipo de acuerdos a los que se refieren, el nivel de dinamismo del ambiente en el que se desenvuelven y las transformaciones que han encarado²¹: entendiendo que en S.B están menos familiarizados con los cambios que en R.G, estos acuerdos pueden ser relacionados con algunas iniciativas que se han encarado y posteriormente fueron abandonadas de acuerdo con los relatos de algunos socios, por razones que pueden abarcar el grado de dificultad, la falta de interés, desánimo, comodidad, o la razón que fuera, pero que finalmente condujeron al grupo completo a desestimar la acción o el acuerdo previamente establecido.

Cabe destacar que Hall (1999) relaciona la probabilidad de éxito en la implementación de una iniciativa con el grado de propiedad del plan o proyecto, y Kernel (2005) agrega que el sentimiento de propiedad conjunta conduce a la autorregulación y responsabilidad colectiva, por lo que en un escenario así se esperaría que las

²¹ Ver Cap.5, Guía de observación de S.B y R.G, punto 13; y análisis sobre Liderazgo en este capítulo.

sanciones pasen a un segundo plano de interés. En el caso de R.G, donde se ha experimentado un escenario un poco más dinámico y cambiante, los relatos sobre los resultados de las iniciativas encaradas en su mayoría han sido positivos.

En **Liderazgo** la mayor diferencia está en los enunciados *“Hace mucho tiempo realizamos las mismas actividades y de la misma manera, no hemos tenido grandes cambios en nuestra forma de trabajar”* (LID29), donde la situación más favorable es que los socios estén en desacuerdo porque una de las características de un buen liderazgo está en motivar al grupo a crecer a través de la innovación (Murphy y Murphy, 2004; Gunn y Var, 2002), y *“Los directivos no tomarán ninguna decisión sin antes ponerla a consideración de todos los socios”* (LID30), donde la situación más favorable es que los socios estén de acuerdo, señalando un líder que reúne las características deseadas de transparencia e integridad, así como la habilidad de promover la discusión y consenso entre los interesados (Jamal y Getz 1995; Fahmi *et. al*, 2015; Taylor, 1995). En el primer caso, el 18.75% de los socios de S.Blas estuvo en desacuerdo, mientras que en R.Guayabitos la desaprobación fue del 75%; y en el segundo enunciado, S.Blas registró 31.25% de aprobación contra 75% registrado en R.Guayabitos.

En S.B relacionan los cambios principalmente con las transformaciones que experimentaron en su forma de trabajar cuando pasaron de ser unión a cooperativa²², y con las mejoras que tuvieron lugar en el acondicionamiento del área y equipamiento de trabajo a raíz de las gestiones realizadas para bajar recursos gubernamentales y de las exigencias regulatorias en materia ambiental, pero no se mencionan hechos relacionados con la incorporación de nuevos servicios al visitante, o modernización de las actividades que conlleven un nuevo aprendizaje para sus miembros.

En cuanto a la habilidad de los líderes para motivar al grupo, usualmente ocurre cuando se requiere fuerza laboral para realizar actividades fuera de la rutina diaria, y los motivan a través de alguna comida o un incentivo económico. Comentarios: *“ha habido cambios en el paseo, le hemos dado más limpieza”* (Antonio), *“se han bajado más*

²² Ver Cap. 5, análisis descriptivo.

proyectos, antes los motores no traían reversa y en cada viaje tenías que echarle mucha mecánica” (Juan), “se han hecho cambios, poquitos pero sí ha habido, por ejemplo al principio cobraban nomás y ahora ya te dan tu boleto para que te subas, antes no traían camiseta con el logotipo...” (Margarita), “a veces por ejemplo que tenemos que hacer una ramada, vámonos, y aparte es una feria extra para motivar (Alberto).

La misma situación de cambio existe en R.G. con relación al equipamiento de trabajo regulado por las leyes, pero aquí se notó una mayor concientización de las transformaciones que han experimentado en sus actividades y forma de trabajar de manera independiente, relacionado en parte con el mayor involucramiento en la cuestión ambiental, implicando una búsqueda y aprendizaje de nuevas formas de hacer las cosas.

Los líderes de R.G también acuden a la estrategia de organizar comidas, pero con una finalidad distinta a S.B, ya que al tratarse de un grupo con menor interacción²³ de esta manera buscan fomentar el acercamiento entre sus miembros, mientras que la motivación hacia el desarrollo de nuevas actividades, o fuera de la rutina, parece tener un mayor componente verbal antes que económico o en especie. Comentarios: *“hemos hecho muchos cambios, unos nos funcionan otros no” (Carlos), “sí hemos tenido muchos cambios (...) tenemos buzón de quejas, entonces ahí ya vemos cómo va” (Juan R.), “si yo soy directivo y visualizo que es muy importante la limpieza de la playa, yo voy y tengo que motivarlos, y siempre es así, no nomás en eso, todo el tiempo ellos buscan la manera de motivarnos, ya sea para comprar un tipo de seguro, para comprar una lancha” (Omar).*

En ambos casos se reconoce que los directivos tienen facultad para tomar determinadas decisiones sin necesidad de convocar a asamblea, porque para ello les fue otorgado el poder y pueden agilizar las acciones cuando se trata de cuestiones leves o de menor importancia como dicen ellos, no obstante, en S.B. se percibe una

²³ Ver Cap. 5, Guía de observación de R.G, punto 10.

mayor desinformación sobre este tipo de decisiones, producto de un menor contacto diario entre los directivos y los socios, muchos de los cuales llegan a enterarse de cosas hasta que se desarrolla la próxima asamblea. Durante el trabajo de campo se observó que alrededor de seis socios acudían diariamente al embarcadero, mientras que el presidente de la cooperativa no asistió por días, el encargado de vigilancia y el tesorero acudieron ocasionalmente, y quien estuvo siempre fue el secretario, encargado de cobrar los boletos para los paseos.

Comentarios de S.B: *“hay veces en que la mesa directiva tiene que actuar rápido y no hay tiempo de llamar, pero hay otras en que se debe tomar en cuenta a todos, no nomás dos o tres, es mi manera de pensar y ya se los he dicho a ellos además (...) todo tiene sus pro y su contra, porque no tienes las cosas a la mano, de decir ‘voy a hacer esto, y ya... cómo les aviso?’ , tienen que ir en carro o en moto a avisarles, es por eso que a veces se toman decisiones unos cuantos, no se debe hacer pero se toma por esa causa”* (Margarita), *“los directivos tienen carta abierta, cuando no estamos todos ellos pueden hacer sus acuerdos, cuando es algo más fuerte reúnen en una reunión de carácter ordinario o extraordinario (...) como firmamos una carta poder para ellos, si no estamos de acuerdo no pasa nada, paso al paso después se va ir viendo”* (Ricardo).

El sentimiento de desinformación se presenta con menor intensidad en R.G, donde se ha constatado que la frecuencia de las reuniones tanto ordinarias como extraordinarias es mayor, pero además que los directivos tienen más facilidad para reunir informalmente a los socios dado que la mayoría se localiza en inmediaciones de la oficina, que se halla cerca del embarcadero, y todos tienen los medios para movilizarse rápidamente cuando su presencia es requerida. También se observó mayor presencia del presidente en el área de trabajo, yendo al puesto de control en la playa, o caminando por ella dirigiéndose hacia los distintos bollados y frente al embarcadero.

Comentarios de R.G: *“hay reuniones que no ocupo antecedente escrito, por ejemplo lo que pasó ahorita, yo mañana les digo ‘oye ocupo que se junten rápido, tuve una queja’, obvio que puedo mencionar la palabra reunión, pero no hay apuntes, nada, es un tema*

en específico, y acabamos y nos quedamos ahí a gusto platicando” (Carlos), “la mayoría de las veces las toman en acuerdo con todos, ellos toman decisiones muy poco” (Jaime), “si no estuvimos todos y fue necesaria la decisión la aceptamos, sea buena o sea mala, pero si es algo que se pudo haber comunicado, se pudo hacer una junta, es cuando entramos todos contra él, ¿sabes que, vuelves a hacer otra y te sales de presidente” (Omar). Tanto este escenario como el de S.B establecen una sincronía con las conclusiones obtenidas sobre la participación de los socios en las decisiones, particularmente en las de control y resultados.

En R.G. también han mencionado que hay una minoría (2 o 3 socios) que no son de absoluta confianza y desde hace dos años aproximadamente han tenido que tener cuidado con revelar abiertamente algunas decisiones *“antes no tomaban ninguna decisión ellos, pero ahora sentimos que se fuga información hacia la otra cooperativa, entonces los directivos si creen conveniente lo hacen primero y luego nos consultan, es que ahorita tenemos muy fuerte el problema que existe una competencia en la otra playa (...) el grupo acepta esas decisiones, no genera conflicto, vemos que no son cosas para propio beneficio de ellos, son cosas para beneficio de todos nosotros”* (Enrique). El comentario es importante porque revela una coyuntura actual que afecta la forma en que se toman algunas decisiones, pero que no es una característica usual de la organización.

A modo resumen, los datos reflejan diferentes estilos de liderazgo. En S.B es menos innovador, más abocado a resolver cuestiones administrativas, un tanto ausente en el área de trabajo pero que se basa en el poder conferido para actuar con autoridad y en los acuerdos establecidos por la asamblea para aplicar rigurosamente las sanciones a fin de alinear la conducta de los socios y los trabajadores; asimismo, dado que se observa un grupo menos proactivo²⁴, resalta el rol de los directivos en la coordinación y motivación del grupo para la realización de actividades conocidas pero no rutinarias, como ser las tareas de mantenimiento, por lo que este liderazgo puede ser asociado

²⁴ Ver Cap.5, Guía de observación de S.B, punto 13 y 11.

con el estilo paternalista y un poder de convocación basado en la formalidad²⁵ (Gray, 1989, citada por Jamal y Getz, 1995).

Una de las razones de este estilo de liderazgo también tiene que ver con el rol de experto que mantienen los directivos frente a un grupo que poco se involucra y conoce sobre las cuestiones administrativas y legales, estando la mayoría de los socios actuales en edad avanzada, entre ellos seis viudas, que aunque participan en las asambleas no creen tener las condiciones para hacerse cargo de la gestión de la cooperativa.

Por otro lado, la percepción sobre el liderazgo de R.G es de un estilo más conciliador, que al estar en presencia de una competencia interna (este punto se analiza con más detalle en el Cap.7) y en mayor contacto con los miembros promueve el diálogo para resolver cualquier situación, y también al contar con un grupo más proactivo asume un rol clave en su motivación para la adopción de nuevas formas de hacer las cosas, por lo que este liderazgo puede ser asociado con el estilo participativo basado en metas organizacionales y un poder de convocación basado en la reputación de confianza con los actores de interés²⁶ (Gray, 1989, citada por Jamal y Getz, 1995).

En **Espacios de aprendizaje** los cuatro enunciados analizados marcaron diferencias superiores a 30% entre las dos cooperativas. En los enunciados positivos *“Es bueno participar en las asambleas porque ayuda a mejorar la capacidad de proponer soluciones y tomar decisiones”* (ESPAPR34) y *“Todos los años tenemos dos o más eventos de capacitación”* (ESPAPR36), la aprobación registrada en S.Blas fue del 68.75% y 18.75% respectivamente, en tanto que la aprobación registrada en R.Guayabitos fue del 100% y 81.25% respectivamente. Por otro lado, ante expresiones negativas como *“Cuando hay eventos de capacitación son pocos los socios que asisten a ellos”* (ESPAPR33) y *“La cooperativa no es exigente con la capacitación de los miembros, el que quiere se capacita, y el que no, no”* (ESPAPR35), la desaprobación

²⁵ Ver Cap.5, Guía de observación de S.B, punto 11.

²⁶ Ver Cap.5, Guía de observación de R.G, punto 11.

registrada en S.Blas fue del 44% y 56.25% respectivamente, mientras que en R.Guayabitos fue del 81.25% y 62.50% respectivamente.

La valoración del escenario de capacitación y aprendizaje es más favorable en R.G y puede relacionarse con dos elementos: el mayor intercambio de perspectivas e información que tienen a través de las reuniones de asamblea (McCool, 2009) y el contacto habitual con asesores externos que permite promover mecanismos para informar, capacitar y generar habilidades (Elden y Levin, citados por Guevara, 1996). En S.B por otro lado, existe la exigencia de participar en las capacitaciones que condicionan su actividad principal (obtención de libreta de mar y primeros auxilios), brindadas por el gobierno con cierta regularidad, pero en otro tipo de capacitaciones quedan a la merced de ser convocados y tampoco llegan a establecer una exigencia firme en la asistencia a los mismos, con lo cual se denota mayor debilidad en la incorporación de objetivos propios de educación.

Comentarios de S.B: *“Nos capacitamos como una vez al año”* (Juan), *“No es muy frecuente que nos llamen a cursos de capacitación”* (Oscar), *“últimamente casi no tuvimos, con el gobierno pasado no hubo (...) yo estuve representando a la cooperativa en una que se llamaba Moderniza, fue hace como seis años”* (Francisco), *“son renuentes a asistir, porque les aburre, porque todo el día hay que estar ahí”* (Laura).

Comentarios de R.G: *“cada vez que hay capacitación los directivos somos responsables (...) es obligatorio que vayan, se les hace un castigo si no van”* (Cano), *“estamos constantemente adiestrándonos, tomamos más que nada las temporadas bajas, capacitarnos para las temporadas altas, se puede decir que son tres-cuatro veces por año (...) para la capacitación somos muy severos, pero no una exigencia al socio, más que nada al que traemos en las embarcaciones porque tenemos capitanes trabajando, en mi caso yo sí porque ando a bordo, pero quien por ejemplo tiene un hotel no anda en la embarcación, y se capacita el capitán”* (Enrique).

Un elemento a tener en cuenta es que se podría esperar una respuesta asertiva en las cooperativas para el hecho de que pocos socios asisten a los eventos de capacitación, dado que mientras garanticen la asistencia de sus trabajadores podría entenderse que la exigencia está cubierta; sin embargo, la asistencia del socio junto a sus trabajadores sin duda representa una mayor ventaja para la organización, ya que este estará en mejores condiciones de controlar la calidad del servicio y exigir a sus trabajadores un resultado, lo que conlleva asumir un rol más activo en la regulación y consecuentemente una mayor responsabilidad colectiva (Kernel, 2005), depositando menos responsabilidad sobre los directivos.

Al consultar con referentes externos de S.B. sobre las oportunidades de capacitación para prestadores de servicios turísticos y en turismo de naturaleza, mencionaron varias vías disponibles: la SECTUR del estado usualmente cuenta con programas anuales de capacitación, aunque resaltaron que en los últimos dos sexenios no hubo; a través del Grupo Afinza, que brinda servicio de capacitación a empresas debidamente registradas y pequeños emprendedores ayudándolos en la incubación de sus proyectos, los cursos son gratuitos y a cambio la empresa se encarga de cubrir gastos de alojamiento, comida, etc.; a través de SEMARNAT en cuestiones de avistamiento de aves y ballenas; a través del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Nayarit (ICATEN) que posee una oficina en S.B se brinda curso de inglés y se pueden gestionar otras capacitaciones de interés. Mientras que en R.G agregaron la Secretaría de Comunicación y Transporte para capacitaciones en primeros auxilios y casos de contingencias, expresando además que sí hay oportunidades de capacitación pero que a veces no son aprovechadas por los interesados y que existen recursos del presupuesto público que muchas veces se regresan o terminan empleándose para otros fines porque no hubo quien los bajara a través de proyectos concretos.

Cabe mencionar algunas experiencias señaladas por la presidente de la Asociación de Hoteles de S.B. (AHSB), quien ha estado muy involucrada en aspectos de capacitación: *“Hace dos años se gestionó a través de ICATEN, un curso para guías especializados de aves, dado que aquí contamos con un experto en aves (...). el curso lo subsidió la*

Asociación para que no costara (...) aquí en S.B. sucede algo bien difícil, la gente es reacia a capacitarse”; “trajimos a un capacitador para dar un curso intensivo de inglés, duró varios meses, se invitó a taxistas, restaurantes, y éramos sólo nosotros (...) a los que brindan servicios de naturaleza se les invitó y no vinieron”; “la gente aquí si se va a capacitar se lo tienes que dar gratis, porque aparte si tiene que pagar, no (...) es una lucha, hay que estar sobre y sobre la gente para que se capacite”.

En el párrafo anterior se divisa una cuestión socio-cultural que afecta la propensión a capacitarse en S.B, pero también hubo comentarios que apuntan a posibles debilidades de la cooperativa: *“cuando eres un líder bueno siempre vas a tener a tu grupo informado, capacitado, bien orientado, para que el servicio sea bueno, al menos para que cuando uno de ellos te sustituya ya no tengas tú que capacitarlos; entonces, como que los líderes que han tenido no han buscado, o más bien, no lo he sabido que busquen esa situación (...) En todas las cooperativas pesqueras y turísticas hay esto, solamente los metiches son los que hacen, o los líderes que no tienen pena de andar metiéndose aquí y allá”* (Analista de la CONANP). *“Aquí hay un plantel donde se les invita (refiriéndose a las capacitaciones de ICATEN para inglés) (...) no participan a lo mejor porque no tienen tiempo, ellos trabajan todo el día, pero pues es un beneficio también para ellos”* (Responsable de la oficina de enlace turístico Estado-Municipio); *“les falta mucha capacitación, son pocos los que conocen bien de aves (...) tienen ahí una mina de oro para que el mismo que sabe capacite al nuevo, pero al nuevo no le interesa capacitarse (...) creo que les ha hecho falta a los líderes obligar a su gremio a profesionalizarse en la cuestión que ellos venden.”* (Presidente de la AHSB).

La percepción de mayor dinamismo en R.G para crear un escenario más favorable al aprendizaje ha sido constatada a través de referencias externas: *“muchas de las cosas que hacen son con recursos propios, por ejemplo si se trae un capacitador para que les de capacitación en rescate acuático ellos lo pagan, y a veces le piden a la Asociación un apoyo como hospedaje y alimentos para el capacitador, pero sí han avanzado en eso”* (Director de eventos de AHC), *“siempre están capacitándolos para tratar al turismo”* (Beto, residente local y vendedor ambulante), *“se cumplió con todas las*

condiciones, las medidas y el trabajo para obtener el certificado de playa limpia, pero lo más importante de su transformación es que apoyada por instituciones académicas y gubernamentales el esfuerzo ha sido y sigue siendo comunitario” (Xaltembatv, 2017).

Para analizar la **Comprensión de los objetivos del ecoturismo** en la Tabla 6.3 se recopila la cantidad de veces que las expresiones fueron señaladas por los socios cuando se les requirió seleccionar las cuatro expresiones más importantes entre un total de ocho. Las primeras cuatro expresiones son incorrectas, mientras que las cuatro últimas corresponden a lo esperado en términos ideales de un proyecto ecoturístico.

A través de la Figura 6.6 se puede apreciar que en R.G. se logró captar mejor lo que busca la actividad en término de impactos positivos y alcance de los beneficios que general. En S.B. la mayoría logró identificarlos también, pero una minoría se orientó hacia las primeras tres expresiones.

Al testear la si las variables Edad, Antigüedad y Educación tuvieron alguna injerencia en el grado de comprensión de los objetivos del ecoturismo, se halló que ninguna de las tres dieron significativas, mientras que la Tabla 6.5 muestra correlaciones estadísticamente significativas con la Percepción de beneficios individuales y comunitarios, Redistribución del poder, Liderazgo, Espacios de aprendizaje y Visión Común, si bien las correlaciones son bajas estos resultados confirman las conclusiones de Guevara (1996) al señalar que más allá de la educación previa y de la comprensión que se tenga inicialmente sobre el ecoturismo, cada miembro puede mejorar su entendimiento gracias al proceso de aprendizaje que caracteriza los procesos colaborativos.

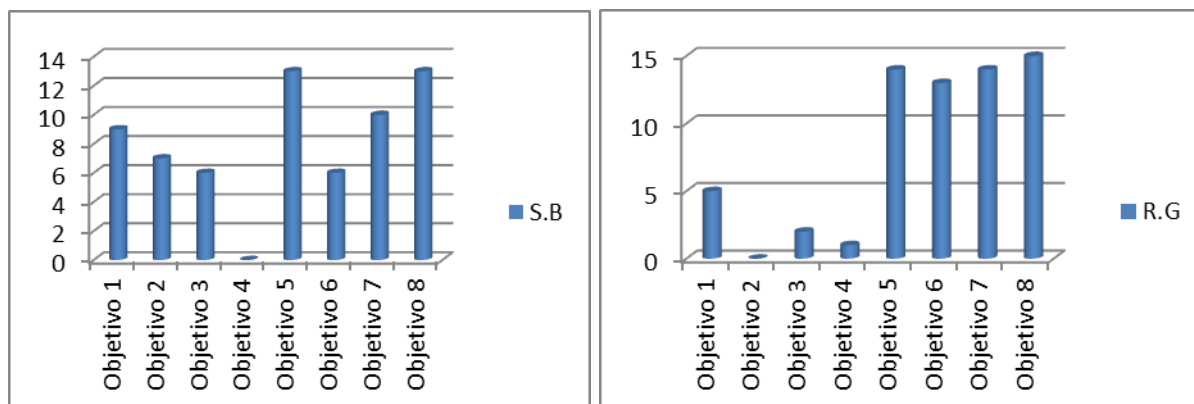
Tabla 6.3

Objetivos del ecoturismo considerados más importantes por los socios

Objetivos del Ecoturismo		S.B	R.G
<i>Objetivo 1</i>	El ecoturismo es una nueva forma de hacer turismo que sirve para mejorar los ingresos económicos exclusivamente a los que brindan las excursiones.	9	5
<i>Objetivo 2</i>	El principal objetivo del ecoturismo es ofrecer a los visitantes el contacto con la naturaleza, sin importar la forma en que se brinda el servicio.	7	0
<i>Objetivo 3</i>	El propósito del ecoturismo es contribuir a que las personas que brindan el servicio tengan una fuente de ingreso y mejoren su calidad de vida, pero no puede beneficiar a más personas en la comunidad.	6	2
<i>Objetivo 4</i>	El ecoturismo debe beneficiar principalmente a los inversores, aunque estos no pertenezcan a la comunidad local.	0	1
<i>Objetivo 5</i>	A través del ecoturismo se busca que los turistas no perjudiquen el medio ambiente.	13	14
<i>Objetivo 6</i>	Con el ecoturismo se desarrollan acciones para restaurar la naturaleza dañada y mejorar las condiciones actuales del medio ambiente.	6	13
<i>Objetivo 7</i>	El ecoturismo permite mantener los recursos naturales para que las generaciones futuras también puedan disfrutar y beneficiarse de ello.	10	14
<i>Objetivo 8</i>	A través del ecoturismo se le puede enseñar a las personas a valorar y cuidar la flora y la fauna de un lugar.	13	15

Fuente: elaboración propia.

Figura 6.6: Objetivos del ecoturismo



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, es necesario analizar y comprender por qué la *Redistribución del poder* y los *Procesos de comunicación* no arrojaron diferencias significativas entre las cooperativas.

En el primer caso, se debe a que en ambas cooperativas perciben que en la toma de decisiones y en la oportunidad de generar beneficios todos participan por igual, sin favoritismos, privilegios, ni imposición de voluntades de unos sobre otros. Sin embargo, mediante la información cualitativa se pudo detectar que esta percepción de los socios no corresponde con lo que realmente sucede dentro de las dos organizaciones en lo que refiere a la toma de decisiones, siendo más probable que la misma se deba a una concepción compartida simplemente por la misma razón de ser de una cooperativa, tomando en cuenta su esquema de funcionamiento y toma de decisiones, pero que en el fondo oculta diversas formas de desigualdad en la redistribución del poder, donde los socios más débiles económicamente, con menor antigüedad o que participan menos en las actividades como las mujeres, no llegan a captar dado que basan su percepción en el hecho de que en las asambleas todos tienen derecho a expresar su opinión, pero no perciben que tal vez las decisiones puedan haberse consensuado entre algunos antes de ser expuestas en la reunión.

La situación descrita anteriormente está presente en ambas cooperativas, donde algunos socios alegan que es importante y necesario para agilizar la toma de algunas decisiones no llevar el punto directamente a una asamblea, sino que antes exponerlo a un grupo más reducido y tener una primera discusión y consenso sobre la acción más apropiada. La razón por la que dicen hacer esto es que no todos los socios tienen la misma comprensión de todos los temas y muchas veces es más lo que se discute que lo que se decide, por lo que los directivos optan por consensuar primeramente con los más entendidos y así lograr que las reuniones sean más productivas.

Este hecho exhibe una contradicción en la redistribución del poder: por un lado parece violar el principio de hallar soluciones basadas en la identificación y manejo constructivo de las diferencias de interés (Kernel, 2005) por someter a decisión algo que ya fue consensuado y donde la minoría (en el caso de S.B esa minoría está representada especialmente por las mujeres y en el caso de R.G está representada por los socios de menor poder económico) terminará añadiendo su voto de cooperación con algo que ya se decidió mayoritariamente (Reed, 1997; Hall, 1999), pero por otro lado parece constituir una estrategia adecuada para manejar las diferencias de interés cuando se sabe que una exposición directa al grupo completo dificultaría llegar a un rápido consenso sin que se genere conflicto y demoraría, por lo tanto, la toma de una decisión concreta.

No obstante, si se tiene en cuenta el marco teórico de la construcción del consenso en la teoría colaborativa, se concluye que lo anterior no es aceptable dentro de un esquema de planeación colaborativa, ya que esta promueve lidiar con el conflicto que representan las discusiones y promover el conocimiento y la comprensión por medio de tales procesos, donde incluso las fracturas de las relaciones sociales entre los actores sirven para construir consenso sobre un problema (Healey, 1997; Forester, 2012; Innes y Booher, 2014).

Siendo posible relacionar la redistribución del poder con el concepto de empoderamiento, dado que Fernández (2011) advierte que el empoderamiento lleva al

sujeto a adquirir auto-confianza y ganar poder, es posible advertir que a pesar de la similitud en las respuestas dadas por los socios de las dos cooperativas y de la situación expuesta previamente, R.G cuenta con mayor redistribución de poder que S.B; sin embargo, no cabe duda que este punto amerita un estudio más profundo y focalizado para comprenderlo, que con base en este estudio se puede anticipar que se trata de una dinámica muy compleja.

En cuanto a los procesos de comunicación, la débil diferenciación en las respuestas se debe a que sólo se empleó un reactivo en el análisis final, dado que tres reactivos fueron descartados en el proceso de adecuación de la escala. Considerando otros elementos que posicionan mejor a R.G, como la participación en las decisiones, el liderazgo, los espacios de aprendizaje, es posible deducir que también cuenta con una mejor condición en sus procesos de comunicación, sin embargo, al igual que ocurre con la redistribución del poder, será conveniente reenfocar y profundizar el análisis de este factor para lograr comprender su verdadero impacto.

6.3. Principios estratégicos

Tabla 6.4

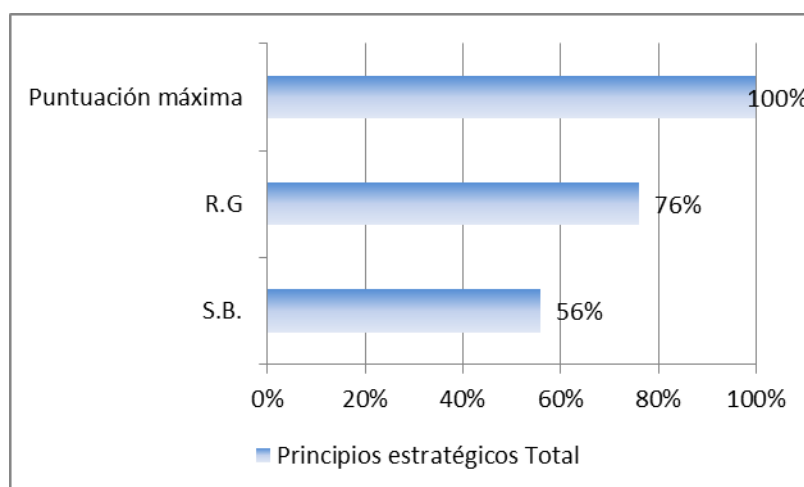
Media de las puntuaciones para: Principios estratégicos

Principios estratégicos	S.B.	R.G	Puntuación máxima	Diferencia de medias	p-valor*
<i>Visión común</i>	66%	87%	100%	21%	.001
<i>Vinculación con otros stakeholders</i>	49%	69%	100%	20%	.003
<i>Principios estratégicos Total</i>	56%	76%	100%	20%	.000

*Prueba t para igualdad de medias en muestras independientes

Fuente: elaboración propia.

Figura 6.7: Puntuación de los principios estratégicos

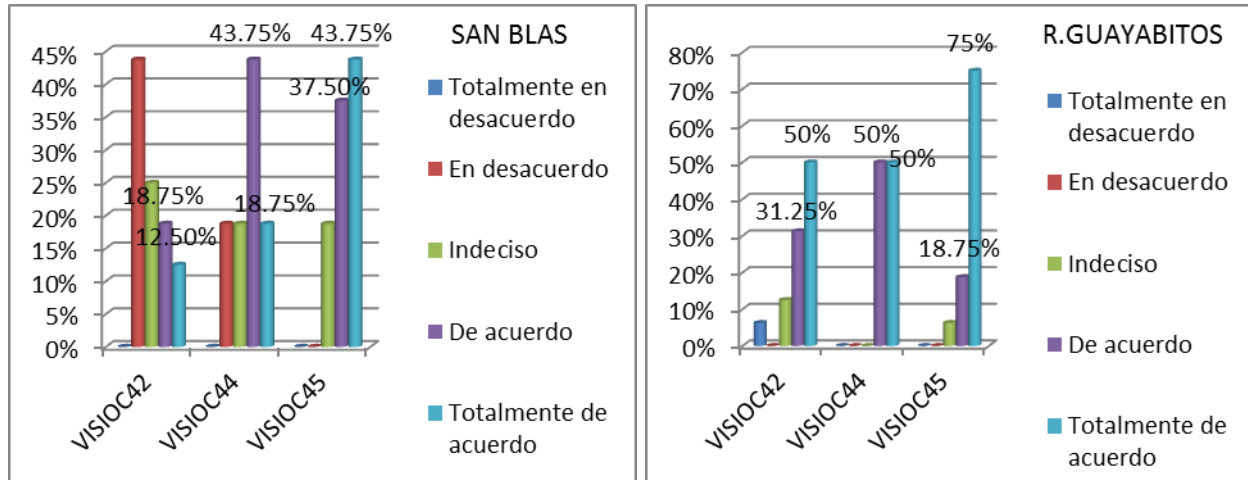


Fuente: elaboración propia.

Se observan diferencias entre las cooperativas en cuanto a la presencia de los principios estratégicos, ubicándose nuevamente R.Guayabitos en condición más favorable que S.B. (Figura 6.7). Los valores de la Tabla 6.4 indican que en los dos principios analizados, las diferencias resultan estadísticamente significativas ($p\text{-value} = 0.001 < 0.05$ en ambos casos), y en conjunto R.G califica en una condición favorable, en tanto que S.B en una condición moderada.

En **Visión común** las mayores diferencias están dadas en los enunciados positivos *“Una de las principales metas de la cooperativa es mejorar constantemente, a través de cambios en nuestra forma de trabajar y la incorporación de nuevos servicios”* (VISIOC42) y *“Es muy importante que en el futuro esta cooperativa sea reconocida como la principal prestadora local de excursiones”* (VISIOC44), donde ambas expresiones buscan captar el pensamiento futurista de los socios y proyectarlos más allá de lo que es y hace la cooperativa en la actualidad. En el primer caso, S.B. registró 31.25% de aprobación y R.G. 81.25%, y en el segundo enunciado S.B. registró 62.50% de aprobación y R.G 100% (Figura 6.8).

Figura 6.8: Visión común



Fuente: elaboración propia.

En S.B existe una visión de incorporar nuevos servicios que los ha llevado a ampliar las bases de su estatuto constitutivo en el 2015²⁷ para incorporar mayores actividades que las que se contemplaban originalmente, sin embargo esta visión no es compartida por la mayoría, y posiblemente la exposición a un trabajo rutinario con ausencia de cambios²⁸ agudiza una percepción contraria a lo que se enuncia en VISIOC42.

Comentarios de S.B: *“la visión que hemos tenido unos pocos es de ampliar los paseos de turismo hacia las ballenas, snorkel, paracaídas, bananas, pero nos hemos enfrascado en el recorrido de la Tovará (...) somos pocos los interesados, será porque la mayoría ya son personas mayores (...) es una aspiración de superación, pero siempre queda en un comentario entre poquitos y un desacuerdo entre la mayoría”* (Hugo), *“sí se habla pero nunca se ve qué hacen o qué van a hacer, nomás se habla para un futuro que podemos hacer”* (Olivia), *“poco a poco se tiene pensado ir incorporando nuevos servicios, para eso se puede bajar recursos pero es cosa de irle tomando poco a poco el hilo”* (Julio), *“somos conscientes de que necesitamos cambios*

²⁷ Ver Cap.5, análisis descriptivo de los casos de estudio.

²⁸ Ver respuestas brindadas a uno de los enunciados sobre el liderazgo, donde se halló que la mayoría no ha percibido grandes cambios en la forma de trabajar.

(...) con los fondos de la cooperativa se podría establecer un programa de cambios, pero es que también los pagos al gobierno son muy fuertes” (Laura).

En cuanto a la visión futura de ser reconocidos, resulta interesante el hecho de que ya se ven como una cooperativa reconocida y que son conscientes de que prácticamente no tienen competencia, y tal como lo manifiesta uno de los socios al decir *“la competencia es buena porque te ayuda mejorar”* (Julio), esta situación señala una de las posibles razones por la que se sienten cómodos trabajando de la manera actual y no visualizan la necesidad de encarar mayores cambios. Comentarios: *“tenemos competencia pero es poca, es una sola embarcación y acá tenemos veintiseis”* (Alberto), *“esta cooperativa ya es reconocida”* (Juan).

La limitada visión de cambio y crecimiento que afecta a S.B puede estar relacionada con el liderazgo, con la edad de la mayoría de sus socios como ellos mismos lo han reconocido, pero además con una cuestión socio-cultural: *“la gente de la costa tiene la vida fácil, aquí no hay necesidad, aquí la fruta se cae de los árboles, el niño va y pesca o bucea un poquito para el ostión y ya tiene \$300 en la bolsa (...) se ve un pueblo como abandonado y pobre, pero aquí no va a ver pordioseros, gente pidiendo limosna en la calle (...) aquí la gente vive al día porque quiere (...) ve uno a los pescadores por ejemplo, y así como sacaron van y lo botan en cerveza, entonces no hay esa aspiración de una superación porque la tierra es tan prodiga que te da todo”* (Presidente de AHSB).

En el caso de R.G. la visión de cambio y crecimiento es más fuerte, donde además del liderazgo, la edad de los socios y el aspecto cultural, se deben considerar los espacios de aprendizaje y la forma en que está organizada la cooperativa como dos elementos que han llevado a reforzar esta visión entre los miembros, debido al intercambio de pensamiento (Murphy y Murphy, 2004) y al impulso que ejercen unos sobre otros a través de la competencia interna (este tema se analiza con más profundidad en el siguiente capítulo).

Comentarios de R.G: *“si buscamos eso, todos, nomás que a veces unos económicamente están más fuertes que otros, y esos rápido hacen sus cosas y los otros tardan más en mejorar, pero que todos quieren superarse si”* (Carlos), *“si no caminamos vamos a quedarnos atrasados, en tecnología, en información, hay que avanzar, hay probar una forma y si nos equivocamos hay que corregir, pero hay que hacer pruebas en beneficio de todos (...) es minoría la que no sale, la mayoría sí ha brincado”* (Freddy), *“todo el tiempo andamos queriendo meter otras cosas, jet ski, mangueras esas de las que vuelan, paracaídas... siempre lo hacemos y no nos funciona y vamos pa´ tras, pasan cuatro años lo volvemos a hacer”* (Omar).

Al mismo tiempo parece haber una mayor conciencia de los intereses externos que pueden amenazar su posición como prestadores de servicios, a pesar de que tienen la concesión de la isla por muchos años, percibiendo que es importante ser reconocidos por su labor: *“es importante dar el mejor servicio que puede haber para que no entre otra empresa de otro lado”* (Cano), *“que la cooperativa sea reconocida nos beneficiaría a todos, llegaría más turismo”* (Yimi), *“no somos la principal, pero sí es importante ser reconocida”* (Andrés).

En **Vinculación con otros stakeholders** los cuatro enunciados presentados marcaron diferencias porcentuales a favor de R.G. En los enunciados positivos *“Con frecuencia participamos en reuniones de trabajo con otras personas del sector turístico, para analizar las condiciones de la actividad y acordar políticas de acción”* (VSTAKE47) y *“Para elaborar un plan o programa de desarrollo ecoturístico es necesaria la vinculación de la cooperativa con otros actores, por ejemplo otras empresas locales, el gobierno y las ONG”* (VSTAKE49), la actitud más favorable es de aprobación, donde S.B. registró el 56.25% y 43.75% respectivamente, mientras que la aprobación registrada en R.G. fue del 87.50% en ambos casos.

Por otro lado, en los enunciados negativos *“La cooperativa no debería tener ningún vínculo con el gobierno, porque sólo nos sacan provecho con los impuestos y no nos aporta ningún beneficio”* (VSTAKE46) y *“No nos conviene trabajar en colaboración con*

otras organizaciones, porque es preferible mantener la independencia y exclusividad en el manejo de los recursos naturales” (VSTAKE48), la actitud más favorable es de desaprobación, donde S.B. registró el 43.75% y 6.25% respectivamente, con mayor porcentaje de indecisos que R.G, mientras que en R.G. la desaprobación fue del 56.25% y 63% respectivamente.

En S.B los datos revelan una menor inclinación hacia la vinculación externa cuando la misma implica una colaboración para el manejo de la reserva, o para el desarrollo de actividades que tengan lugar dentro de ella, las razones que mencionan son dos: disminuiría el beneficio económico y un mayor número de gente en el manejo de la reserva conduciría a un rápido deterioro del lugar. Por otro lado, dan una mejor valoración cuando se trata de vínculos que les ayudan a aumentar sus oportunidades de servicio -relaciones con los restauranteros y hoteleros-, mejorar su actividad – relación con la secretaría de turismo y otros prestadores de servicios turísticos- y acuerdos de colaboración para actividades externas –como limpieza de playas-, en estos casos han señalado que generalmente son convocados y asisten los directivos.

Las siguientes expresiones de los socios de S.B permiten apreciar la postura descrita: *“la cooperativa arregla todo, limpieza todo, en cuestiones del canal no sería necesario trabajar en colaboración” (Juana), “el estar relacionados con otras gentes ya te implica reducir ingresos, saldría peor” (Margarita), “con los restaurantes nos juntamos antes que lleguen las vacaciones para ver cómo vamos a trabajar (...) nosotros les mandamos personas y ellos a nosotros, al igual que los hoteles” (Antonio), “a veces nos mandan a llamar y van los dirigentes, no todo el grupo (...) en el año ocurre unas tres veces” (Olivia).*

En las relaciones con el gobierno mencionan acuerdos mediante los cuales pudieron mejorar la fachada de la Tovará y sus embarcaciones, y que es importante mantener el vínculo para todas las cuestiones legales y la protección del ambiente, aunque resaltan el escaso beneficio que reciben de la siguiente manera: *“nos han dado créditos pero los tenemos que pagar, beneficio sería que te digan ‘les vamos a subvencionar la mitad’, o*

vales de gasolina, algo” (Julio), *“a las cooperativas pesqueras les dan beneficios, a nosotros no porque somos turismo y piensan que tenemos dinero”* (Eligio). Pero algunos socios transmitieron que esperan algo más de los directivos, como si no hicieran lo suficiente para atraer recursos hacia la cooperativa; mientras que referentes externos destacaron la importancia de mantener vínculos con el gobierno y que es posible conseguir apoyo: *“el gobierno apoya cuando se le solicita, si yo soy presidente de una cooperativa o de un ejido y nunca me paro en una dependencia a solicitar algo, nunca va haber nada”* (Residente local, ex comisariado ejidal de S.B.).

Los referentes externos también reconocen que existe un vínculo de colaboración entre la cooperativa y los restaurantes y hoteles: *“sí se vinculaban, para los grupos que les llegaban, con otras ramadas por acá, restaurantes, creo que eso ayuda a generar un poco más de derrama”* (Analista de la CONANP); *“nuestra relación con los de la cooperativa siempre ha sido muy buena, a veces nos ha tocado que viene algún periodista que sabemos que va sacar una buena nota (...) entonces les hablamos ‘oigan muchachos nos apoyan con el viaje?’... sí Doris, adelante.. y no le cobran al periodista ni a nosotros”* (Presidente de AHSB), pero al mismo tiempo se confirma que la cooperativa posee una tendencia más excluyente en relación a otros entes u organismos: *“no los veo muy incluyentes, porque hay un celo de la posesión, y si incluyen a otras organizaciones, a otros individuos, sienten que corren el riesgo de que van a perder algo”* (Analista de la CONANP).

En el caso de R.G, existe una mayor inclinación hacia las vinculaciones externas en la búsqueda de mejorar y ampliar los servicios, así como manejar adecuadamente los recursos naturales -desde la Asociación de Hoteles de Compostela (AHC) dan fe de los vínculos que mantiene la cooperativa con científicos y biólogos de la CONANP y del Centro Universitario de la Costa-, sin embargo mantienen absoluta independencia económica del gobierno por decisión propia, la razón dada es evitar que deseen entrar a imponer sus reglas o controlar el lugar; por ejemplo se vinculan con las diferentes dependencias gubernamentales para conseguir asesoría en la conducción de sus proyectos y capacitación, pero no solicitan apoyos económicos.

Aunque esta política pueda parecerle incorrecta al socio que desee un crecimiento más acelerado de la cooperativa, lo cierto es que la mayoría comparte dicha postura. Comentarios: *“el ayuntamiento anterior participaba mucho en el cuidado de la isla (...) lo único que hemos pedido es asesoría”* (Andrés), *“no hemos querido que nos apoyen porque ellos van a poner muchas reglas que son beneficios nada más para ellos, otra, usan mucho todo eso en las campañas electorales, y nosotros no queremos meter eso en política (...) lo que sí le pedimos es que nos apoyen en caso de emergencia o que alguien no quiera seguir la regla. Las capacitaciones las programamos con amigos, porque tenemos buenas relaciones con altos mandos del gobierno, en SEMARNAT, PROFEPA, todo eso”* (Cano), *“yo fui pescador y sé que al gobierno nomás le tienes que pedir, tienes que presentar proyectos y cumplir con todos los requisitos, el gobierno está para apoyar, tenemos todo para bajar recursos pero no se ejecuta nada”* (Ulises).

En cuanto a la vinculación con otros actores del sector turístico, al igual que en S.B. son los directivos quienes participan en estas reuniones, no todo el grupo, pero se puede decir que tienen una percepción más aguda de la importancia de trabajar en red para el beneficio del destino y una actitud más proactiva en el acercamiento con estos actores, como se refleja en los siguientes comentarios:

“Hemos tenido reuniones con taxistas, hoteleros, restauranteros, porque estamos en el mismo barco, si tú como turista vienes y yo te ofrezco un paseo y quedas bien contenta, pero si vas a un restaurant y te trataron mal, o no te gustó el servicio de un hotel, o un taxista te trató mal, entonces ahí perdí como cooperativa lo que yo hice por ti, por eso hacemos eso para trabajar todos unidos” (Cano), *“los hoteleros ahorita tienen una política de querer sacar a todos los vendedores ambulantes, que porque crean basura, pero yo no lo veo así, debemos llegar todos a un acuerdo, todos tenemos esa necesidad, más bien capacitarnos todos para brindarle una mejor atención al turismo (...) el acuerdo que tenemos con los vendedores ambulantes es el desecho de la basura, porque en tiempos de vacaciones se genera mucha basura”* (Enrique), *“en los Ayalas hay dos cooperativas, hemos estado sentándonos últimamente más seguido*

para llegar a un acuerdo para poder trabajar, lo mejor que pudimos hacer es invitarte, presidente, ya tienes tu permiso, no te voy a correr, no me vas a correr, los precios están por los suelos, no te está saliendo a ti, ni a mí, ni a los comisionistas, qué te parece si nos sentamos a negociar, a respetarnos´...” (Carlos).

De la AHC destacan el importante vínculo que tienen con la cooperativa de R.G ya que han llegado a complementarse en sus visiones: mientras la cooperativa desea proteger la isla y al mismo tiempo promocionarla, la Asociación desea incrementar la estadia de los visitantes en el destino, por lo que la conservación de la isla le otorga un plus para promocionar y atraer a más turistas. Este hecho resalta el carácter interorganizacional que caracteriza a la planeación colaborativa del turismo de acuerdo con Jamal y Getz (1995), sin embargo los informantes señalan que este vínculo de colaboración no ha existido siempre, por lo que los actores pueden contar con una buena visión y un interés común, pero si no existe la voluntad de trabajar en colaboración nada se logra: *“ahora lo vemos como un caso de éxito, pareciera que están funcionando sus piezas como el engranaje perfecto, pero la verdad Asociación y cooperativa hace muchos años han estado co-existiendo y nunca coincidieron sus directivos en voluntad, en colaborar, aunque haya coincidencia de visiones si no hay voluntad tampoco se hace”* (Presidente de AHC).

Además destacan el valor del trabajo conjunto, donde la suma de esfuerzos puede lograr resultados de un impacto y alcance temporal mayor que trabajar aisladamente (Nault y Stapleton, 2011; Murphy y Murphy, 2004), siendo necesario que exista un reconocimiento mutuo entre los actores que se enfrentan a una misma problemática y tienen intereses comunes (Kernel, 2005): *“Pareciera que todo el tiempo estuvieron necesitando unos de otros pero no había un reconocimiento mutuo”* (Presidente AHC), *“entre la Asociación y la cooperativa hacemos concursos que vienen participantes de diferentes partes de la República, vienen y hacen certificaciones a buzos que se van a certificar como tal, y hacen limpieza de mar, dos veces por año, nosotros hemos apoyado en el hospedaje y los alimentos del grupo que viene”* (Director de eventos de AHC).

Otra lección que se aprende de las transformaciones que se experimentaron en R.G es la importancia de la visión de los líderes y su determinación en conducir al grupo hacia una filosofía de trabajo (Gunn y Var, 2002), ya que al principio las iniciativas eran desaprobadas por algunos miembros, tanto de la Asociación como de la cooperativa, quienes sólo después de ver el resultado pudieron comprender la importancia de los cambios y sumar su contribución. *“A sido difícil, en este momento creo que se está empezando a concientizar un grupo más grande porque al principio eran las mesas directivas, y tenían que soportar a veces ataques internos, socios de la cooperativa que se oponían incluso a que hiciera el proyecto del muelle en la isla (...) las ideas pueden existir pero lo difícil es llevarlas al campo de la acción, y a veces tienes que lanzarte, confiar”* (Director de eventos de AHC).

Otros referentes también relatan vínculos de cooperación de la cooperativa con otros actores: *“nosotros somos equipo, a veces los mismos lancheros me dicen ‘allá quieren ostiones’, allá voy yo... viene algún turista ‘oiga quiero una moto, a donde voy’, ‘ahorita le consigo’, aquí hay gente de mucha experiencia, si le hablan ‘dónde puedo encontrar un hotel, o un tour’, con su teléfono habla ‘oye fulano tienes...’, aquí he visto una coordinación bonita, todos están unidos”* (Beto, residente local y vendedor ambulante), *“hay un biólogo de la CONANP que les está apoyando aquí para la conservación”* (Javier, Capitanía de Puerto), *“el hecho de cuidar la Isla del coral es un proyecto de la gente de la región que está interesada en proteger el sitio y estamos trabajando en conjunto para conocer el estado de salud de los sitios y que le puedan dar un correcto uso”* (Paola Rodríguez, Centro Universitario de la Costa, en Xaltembatv, 2017).

En resumen, se puede decir que ambas cooperativas reconocen la importancia de las vinculaciones externas y se han beneficiado de ellas, pero el temor por la pérdida del control ha mantenido a S.B en una postura más reacia a aceptar y encarar vínculos de colaboración, orientándose a mantener una estrategia más familiar en el manejo de los recursos naturales como lo anticipaban en esto casos Jamal y Getz, (1995), pero el contraste de R.G demuestra que una estrategia de colaboración con actores externos

puede dotar a las cooperativas de mejores capacidades para gestionar estos recursos y al mismo tiempo reforzar su imagen en la comunidad, un hecho que en lugar de reducir el control de la organización le otorga mayor poder.

Un ejemplo de la conclusión anterior lo brindan ambas cooperativas al remarcar que gracias a sus vinculaciones lograron mantenerse al frente de sus proyectos ecoturísticos ante la amenaza de ser desplazadas, cuando un gobernador del estado intentó hacer uso de su poder para apropiarse de los espacios naturales, resultando acertada la apreciación de Keller (citado por Jamal y Getz, 1995) al sugerir que para mantener el control local sobre los proyectos de desarrollo turístico es vital que una organización se mantenga poderosa a través del apoyo de todos los sectores de la industria del turismo periférico.

6.4. Determinación de factores de participación y principios estratégicos claves para el involucramiento en las decisiones

En la Tabla 6.5 se observa que, a excepción de Procesos de comunicación y Vinculación con otros stakeholders, los demás factores y principios están correlacionados de manera positiva y significativa con la participación en las decisiones, es decir que tienden a aumentar o disminuir juntos. Para interpretar las correlaciones se sigue el siguiente criterio: 0.00 a 0.19 muy baja correlación, 0.20 a 0.39 baja correlación, 0.40 a 0.59 moderada correlación, 0.60 a 0.79 buena correlación, y 0.80 a 1.00 muy buena correlación (Supo, 2017).

La Tabla 6.5 también exhibe correlaciones positivas y significativas entre los mismos factores de participación y principios estratégicos, tal como se ha sugerido a través del análisis de los datos cualitativos, donde se referenció constantemente a las vinculaciones entre los diversos elementos analizados. Así por ejemplo, vemos que Liderazgo tiene una buena correlación (con p -valor < 0.01) con Espacios de aprendizaje, Percepción de beneficios individuales y comunitarios, y Visión común; una moderada correlación (con p -valor < 0.01) con Valoración de los activos locales y

Sentimiento de propiedad del proyecto; y una baja correlación (con p-valor < 0.05) con Comprensión de los objetivos del ecoturismo y Vinculación con otros stakeholders.

Correlaciones muy similares se dan para los Espacios de aprendizaje, lo que significa que los factores Liderazgo y Espacios de aprendizaje se vinculan con prácticamente todos los demás elementos, en distintos grados, y luego de un análisis en el que reiteradas veces se sugirió la influencia de ambos sobre los resultados observados, se puede asumir que efectivamente estos factores afectan las condiciones de los demás factores y principios estratégicos.

Tabla 6.5

Correlaciones bivariadas de los factores de participación, principios estratégicos y participación total en las decisiones

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 PARTDECI	1										
2 VACTLO	.474**	1									
3 PBENIC	.428**	.459**	1								
4 REDPOD	.428**	0.208	.300*	1							
5 SENTPP	.442**	.375*	.373*	.323*	1						
6 LID	.713**	.421**	.604**	0.250	.544**	1					
7 ESPAPR	.766**	.510**	.586**	0.197	.425**	.754**	1				
8 PROCOM	0.120	.476**	.302*	-0.049	0.060	0.273	0.164	1			
9 COBJE	.629**	0.240	.322*	.374*	0.236	.393*	.316*	0.010	1		
10 VISIOC	.635**	.392*	.619**	.447**	.416**	.721**	.651**	0.258	.360*	1	
11 VSTAKE	0.226	.413**	.330*	-0.056	.373*	.353*	.324*	.329*	0.189	0.275	1

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (unilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (unilateral).

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 6.6 ordena las variables para reflejar en orden de importancia la fuerza de relación que tienen con cada una de las tres etapas de decisión, así como con la variable totalizadora participación en las decisiones (PARTDECI). Se puede ver que casi todos los factores de participación y los principios estratégicos se correlacionan significativamente (p-valor < 0.05) con todas las etapas de decisión, y que de la

intensidad de estas correlaciones depende la medida de correlación con la variable totalizadora, así por ejemplo, las variables *Espacios de aprendizaje*, *Liderazgo*, *Comprensión de los objetivos del ecoturismo* y *Visión común* tienen una buena correlación con la participación en las decisiones, en tanto que *Valoración de los activos locales*, *Sentimiento de propiedad del proyecto*, *Percepción de beneficios individuales y comunitarios*, y *Redistribución del poder* se caracterizan por una correlación moderada. También se puede ver que los *Procesos de comunicación* (PROCOM) y la *Vinculación con otros stakeholders* (VSTAKE) no están correlacionados en ninguna forma.

Tabla 6.6

Factores de participación y principios estratégicos claves para el involucramiento en las decisiones, ordenados según nivel de importancia

Variables	Decisiones	ETDISEÑ	ETIMPL	ETCONTR	PARTDECI
Factores de participación					
ESPAPR		0.545**	0.443**	0.743**	0.766**
LID		0.614**	0.553**	0.518**	0.713**
COBJE		0.572**	0.382*	0.498**	0.629**
VACTLO				0.546**	0.474**
SENTPP		0.368*	0.326*	0.343*	0.442*
PBENIC			0.368*	0.409**	0.428*
REDPOD		0.374*	0.536**		0.428*
PROCOM					
Principios Estratégicos					
VISIOC		0.549**	0.554**	0.420**	0.635**
VSTAKE					

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (unilateral)

* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (unilateral)

Fuente: elaboración propia.

Es importante recordar que el valor explicativo de las correlaciones es limitado, como se explicó en capítulo 4, ya que la fuerza de relación entre dos variables no indica que una tenga un efecto directo sobre la otra, es por ello que para comprender el efecto de todas estas variables sobre la participación en las decisiones se debe acompañar el análisis con una regresión múltiple, donde a través de R^2 es posible determinar en qué

proporción varía Y (variable de supervisión) explicada por la correlación múltiple de un conjunto de variables asociadas X.

Para explicar la participación en las decisiones a partir de los factores de participación y principios estratégicos, eliminando las variables que no están correlacionadas (PROCOM y VSTAKE) e incluyendo como variables asociadas todas las demás, los valores que se obtuvieron a través de la regresión múltiple son $R^2= 0.82$, **p-valor**= 0.000, **F**= 12.972, **Durbin-Watson**= 2.059. Por lo cual es posible concluir que la participación en las decisiones (Y) es explicada en un 82% por la correlación múltiple de las variables incluidas en el modelo (X), resultando de mayor impacto individual Espacios de aprendizaje, Liderazgo, Comprensión de los objetivos del ecoturismo y Visión común, seguidos de Valoración de los activos locales, Sentimiento de propiedad del proyecto, Percepción de beneficios individuales y comunitarios, y Redistribución del poder.²⁹

El valor de 2.059 (D-W) indica que el modelo lineal para explicar Y a partir de este conjunto de variables X es aceptable dado que no existe colinealidad, y el valor de F es la cantidad de varianza en los datos que es explicada a partir de la incorporación de las variables X al modelo explicativo.

6.5. Conclusión

Tal como lo advirtieron autores previos, la participación comunitaria se ve condicionada por factores humanos y organizacionales que favorecen o limitan el involucramiento activo de los miembros de las cooperativas en la toma de decisiones. En este estudio, el liderazgo y los espacios de aprendizaje demuestran ser dos de los factores más potentes para promover la participación activa.

²⁹ El orden de impacto ha sido confirmado a través del coeficiente de determinación simple (r^2) de cada variable (analizada en forma individual mediante regresión simple) con la participación total en las decisiones. No se debe confundir esta interpretación con la que se obtendría si se analizaran los coeficientes beta de cada variable, obtenidos con la regresión múltiple, cuando se trata de una investigación de carácter predictivo.

La condición del liderazgo y de los espacios de aprendizaje logra potenciar a los demás factores, dado que promueven el ambiente adecuado para mejorar la comprensión de los objetivos del ecoturismo, la valoración de los activos locales, el sentimiento de propiedad del proyecto, la percepción de beneficios individuales y comunitarios, y la redistribución del poder, los cuales en diversos grados también han revelado tener influencia sobre la participación de los socios de las cooperativas en las decisiones.

Entre los principios estratégicos analizados, visión común ha arrojado una buena vinculación con la participación en las decisiones por un lado, y con diversos factores por otro lado, a saber: liderazgo, espacios de aprendizaje y percepción de beneficios individuales y comunitarios (con mayor fuerza); redistribución del poder y sentimiento de propiedad del proyecto (con fuerza moderada); valoración de los activos locales y comprensión de los objetivos del ecoturismo (con fuerza más baja).

No caben dudas de que la existencia de una visión común se verá más favorecida dentro de un ambiente donde se promueve la asunción de nuevos desafíos, el dialogo y el aprendizaje, por lo que es posible advertir que son los factores mencionados los que están condicionando el desarrollo y reconocimiento de una visión común entre los socios de las cooperativas, y no a la inversa. Por otra parte, es posible concluir que la existencia de dicha visión favorece la participación en las decisiones de planeación.

Finalmente, resulta comprensible por qué el principio estratégico vinculación con otros stakeholders no ejerce influencia alguna sobre la participación de los socios en las decisiones, dado que dichas vinculaciones se desarrollan mayormente a nivel directivo, y aunque se ha visto que resultan claves para el mejor desempeño de la organización, el hecho no llega a tener un impacto directo en el comportamiento de los socios en general, con lo cual su nivel de participación en las cuestiones internas de la cooperativa no puede verse influenciado por este hecho en particular.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES

Entendiendo que los objetivos que persigue el ecoturismo finalmente se traducen en beneficios para la comunidad, en este apartado se examinan los beneficios promovidos por las cooperativas y se mide la relación de los factores de participación y principios estratégicos con los mismos para responder a la hipótesis vinculada a los objetivos 3 y 4 de la investigación. El procedimiento de análisis es el mismo descrito al inicio del capítulo 6.

7.1. Comparación de beneficios del ecoturismo

Tabla 7.1

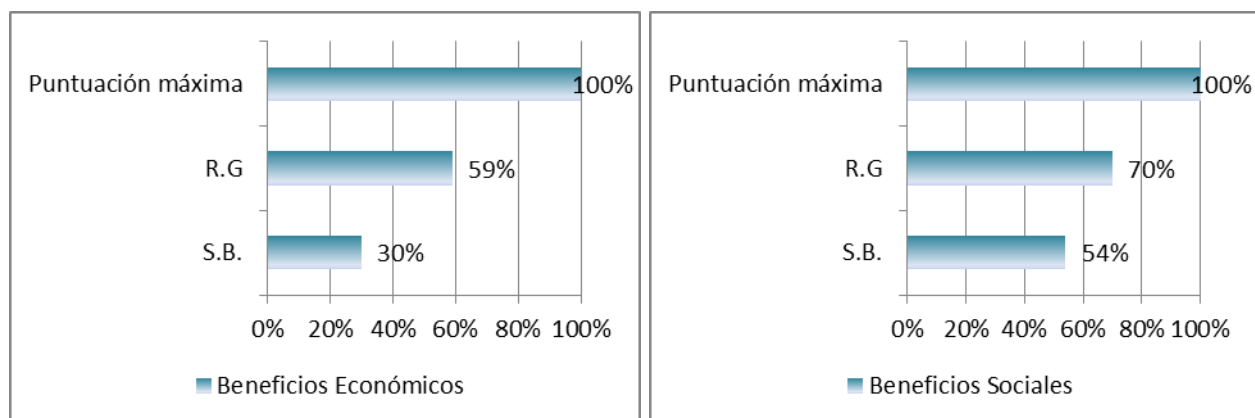
Media de las puntuaciones para: Beneficios del ecoturismo

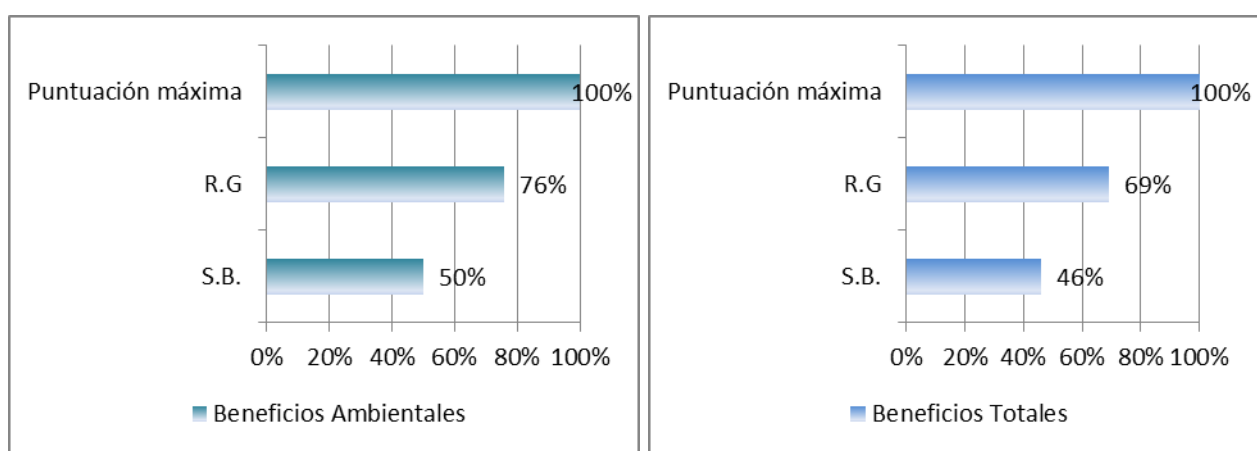
Beneficios	S.B.	R.G	Puntuación máxima	Diferencia de medias	p-valor
<i>Económicos</i>	30%	59%	100%	29%	.003
<i>Sociales</i>	54%	70%	100%	16%	.047
<i>Ambientales</i>	50%	76%	100%	26%	.000
<i>Beneficios Totales</i>	46%	69%	100%	23%	.001

*Prueba t para igualdad de medias en muestras independientes

Fuente: elaboración propia.

Figura 7.1: Puntuación de los beneficios del ecoturismo





Fuente: elaboración propia.

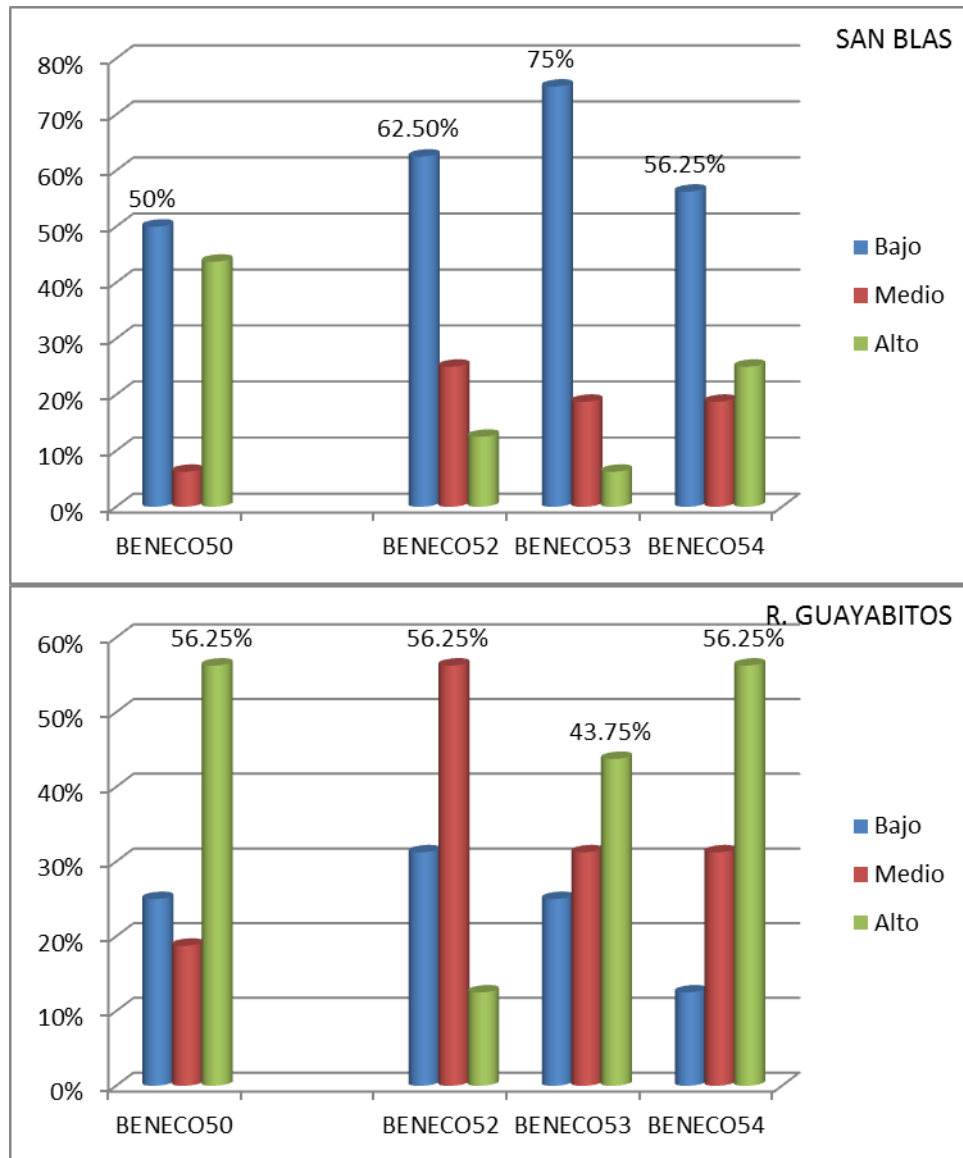
Los gráficos que anteceden revelan que existen diferencias entre las cooperativas en relación a los beneficios promovidos y percibidos por los miembros. En cada dimensión y en el valor total de los beneficios, las diferencias observadas son estadísticamente significativas ($p\text{-valor} < 0.05$), destacando los beneficios económicos y ambientales por la mayor diferencia de medias entre los casos estudiados (29% y 26%).

En beneficios económicos S.B califica en nivel bajo y R.G en nivel moderado, mientras que en beneficios sociales y ambientales S.B alcanza un nivel moderado y R.G un nivel alto.

7.1.1. Beneficios económicos

En la Figura 7.2 más de la mitad de los socios de S.B. se ubica en la categoría baja para BENECO52, BENECO53 y BENECO54, mientras que en R.G. sólo una minoría se ubica en la misma categoría, prevaleciendo la categoría media para BENECO52 y la categoría alta para BENECO50, BENECO53 y BENECO54.

Figura 7.2: Comparación de beneficios económicos



Fuente: elaboración propia.

BENECO50 hace referencia a si realizan otra actividad aparte de la cooperativa, entendiéndose que una dedicación exclusiva no es favorable para un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (Coria y Calfucura, 2012), y además para saber si lo que perciben a través de la cooperativa les alcanza para vivir dignamente. En S.B. el 50% lo hace, y las razones que señalaron fueron: *“lo hacía desde antes, es un dinero extra porque me gusta viajar, el dinero de la cooperativa alcanza para vivir, pero para lujos no”* (Francisco), *“para ocupar el tiempo en ratos libres”* (Hugo), *“yo me dedicaba al*

comercio del ostión antes y lo sigo haciendo (...) los ingresos de la cooperativa alcanzan para vivir si lo sabes administrar” (Antonio), “alcanzaría nomás para vivir, pero te privarías de salir a un lugar, estarías muy ajustado” (Julio). En R.G el 75% también se dedica a otra actividad, y las razones que dieron fueron: “hay socios que tienen restaurante, hoteles, es una manera de inversión, otros que ya tenían otras actividades antes” (Cano), “lo hago porque me gusta la plata, lo que sigo haciendo es que compro lanchas, motores, y hago negocio con todo eso, o hago servicios a las lanchas” (Ulises).

En ambos casos los ingresos generados a través de la cooperativa les alcanza para vivir dignamente, por lo que el desarrollo de actividades complementarias es positivo para quienes desean incrementar sus posibilidades económicas y mejorar su calidad de vida sin comprometer el medio ambiente a través de una explotación desmedida de los recursos naturales. Pero es importante remarcar lo siguiente, más allá de que exista o no una conciencia genuina sobre el cuidado y preservación del medio ambiente, está claro que gran parte de la limitación del servicio se relaciona con la demanda y su estacionalidad por un lado, así como la insuficiente disponibilidad de recursos para invertir y diversificar las excursiones, que los lleva a mantener actividades alternativas dentro de la comunidad; sin embargo, este aspecto posiblemente representa uno de los principales argumentos para que el ecoturismo esté en manos de residentes locales.

Cabe pensar qué pasaría si estos desarrollos pertenecieran a inversores privados y externos a la comunidad, y preguntarse si estarían dispuestos a conformarse con una demanda estacional y un servicio de pequeña escala para el recupero de la inversión, desarrollando actividades alternativas dentro de la comunidad como ocurre en el caso de estos residentes locales. Posiblemente no, de acuerdo con los argumentos de Murphy (1985) y Cordero (2009) quienes destacan la importancia de que la planeación y el desarrollo turístico se ajusten a las aspiraciones y capacidades locales, y con base en esto a la investigadora le parece acertada la observación de Das y Chatterjee (2015) de que la estacionalidad de los ingresos por turismo no es mala si se sabe combinar con otras fuentes de ingreso, que a su vez pueden derivar en nuevos empleos.

BENECO52 hace referencia a los beneficios que promueve la cooperativa para sus miembros, fuera del ingreso que perciben por su trabajo, pero que impactan directamente en la economía del hogar al tratarse de apoyos para la obtención de bienes y servicios, considerando que por ley las cooperativas deberían mantener al menos tres fondos sociales para apoyo a los socios: De Reserva, de Previsión Social y de Educación Cooperativa (LGSC, 2009: art. 53).

La asistencia a los socios y sus familiares en casos de fallecimiento y retiros, así como los servicios de la seguridad social para socios y trabajadores están garantizados por ley (LGSC, 2009: art. 57) y la cooperativa de S.B cumple debidamente con esta obligación descontando la aportación correspondiente a cada socio. En cuanto a enfermedades, subsidios por incapacidad, becas educacionales u otras cuestiones se constituye el fondo de Previsión Social; en el caso de S.B. usualmente el apoyo se da a través de un préstamo de dinero al socio que se toma del fondo común y luego se le descuenta de sus haberes, *“en una asamblea se dijo que cuando alguien tuviera un problema fuerte la mesa directiva tendría esa capacidad para brindarle el apoyo al compañero”* (Julio); pero aparte del fondo común, no cuentan con otros fondos, por lo que cualquier tipo de asistencia queda a expensas de que exista disponibilidad en el mismo, y también destaca que los socios no reconocen haber recibido alguna vez un beneficio como parte de distribución de utilidades.

En el caso de R.G. no se dan beneficios en especie sino que se reparten los excedentes entre los socios: *“nunca lo tomamos así, si hay unos centavitos para la cooperativa lo reparten entre los socios por igual”* (Jaime), *“se hacen reparto de utilidades, y de ahí lo agarras para lo que tú quieras”* (Juan R.). Los socios están conformes con el reparto de utilidades que se suma a sus propios ingresos, uno de ellos expresó que ganan lo suficiente como para comprarse lo que necesitan, esto es positivo para la cooperativa, pero un aspecto que queda en duda es su responsabilidad con respecto a la seguridad social de los trabajadores cuando éstos en realidad son dependientes de los socios, dado que estos últimos admiten recibir tales beneficios por parte de la cooperativa pero sólo uno hizo declaraciones sobre la garantía que le da a

sus propios trabajadores; en tal sentido no queda claro qué tan firme es la cooperativa en la exigencia a los socios de proveer de seguridad social a todos sus trabajadores.

La opinión dada por un trabajador fue *“nadie tiene seguro en esa cooperativa, solo los patrones”* (Luis), mientras que referentes externos expresaron *“lo que deberían mejorar es en dar un mejor trato a sus trabajadores”* (Manuel, residente local), *“hay ciertas clasificaciones de riesgo para las leyes de la seguridad social, ellos están en las altas porque salen al mar, no sé bajo qué modelo de seguridad social estarán ahora, porque no lo tenían”* (Secretario de AHC). Por lo tanto, si esta situación aún no ha sido subsanada representa una importante falla de la cooperativa de R.G en lo que a beneficio económico se refiere pero sobre todo en cuanto a su responsabilidad social.

Finalmente, BENE53 y BENE54 se refieren a la generación de empleo y de autoempleo, para conocer en qué medida la existencia de la cooperativa ha propiciado la actividad económica tanto para el núcleo familiar directo de los socios, como para sus amigos y familiares. En este punto resalta R.G por la mayor diversificación de actividades y con ello la oportunidad generada para la ocupación económica de un mayor número de personas.

Un aspecto a destacar es la garantía que representa la cooperativa para la economía familiar, como legado patrimonial entre generaciones, lo que otorga una seguridad y tranquilidad que pocas profesiones y/o empleos pueden hacerlo. Comentarios de S.B: *“la mayoría heredamos las embarcaciones de nuestros padres (...) todos los jóvenes que ve ahí, la embarcación fue de sus abuelos, de sus papás”* (Laura), *“si yo llego a fallecer, mi esposa es la que queda, o si quiero dejar a un hijo mis compañeros respetan mi decisión, cada quien ya tiene a quien le va a heredar”* (Oscar). Comentarios de R.G: *“este negocio es seguro, es para toda la vida”* (Omar), *“es el patrimonio que dejó mi padre y ya tengo de la edad de doce años aquí”* (Víctor), *“me faltan seis años para pensionarme y yo ya se lo dejaría a mi hijo, o a mi familia”* (Juan R.)

Entrevista a actores claves de S.B.

Para una comunidad que ha sido y continúa siendo tradicionalmente pesquera, los entrevistados destacan que si bien el turismo tanto de playa como de naturaleza ha ido en aumento, sólo emplea a un pequeño sector de la población, que son algunos prestadores de servicios turísticos, el sector hotelero y restaurantero -caracterizados por administraciones familiares con poca demanda laboral- pero que representa un importante movilizador de la economía local a través del comercio y especialmente por la demanda de platillos de pescado fresco.

De esta manera ven en el turismo un canal de beneficios incluso para las personas de bajos recursos: *“todos nos beneficiamos del turismo, porque si no hay, el del restaurant no le compra al que va a pescar (...) el pescador vende y puede comprar para la gasolina, le da de comer a su familia (...) un 80% del producto se consume aquí, el resto se transporta a otros lugares porque hay cooperativas pesqueras”* (Responsable de enlace turístico municipio-estado) y particularmente porque los servicios son ofrecidos por residentes locales tal como lo valoran algunos autores (Blamey, 2001; Goodwin, 2002, Guerra, 2014), *“muy pocos han venido de afuera, el turismo nos deja gran beneficio cuando la prestación del servicio lo hacen los locales, porque si viene gente de afuera no”* (Analista de la CONANP), coincidiendo esta situación con las observaciones del estudio de Morera (2008) donde se destaca el incremento del consumo local y como tal el impulso a las economías locales.

En cuanto al ingreso por turismo en relación con otras actividades, se resalta la estacionalidad: *“tienen períodos de bonanza (...) sí sacan para vivir bien, pero como aquí hay mucha gente que le gusta tomar, gastan el dinero en cosas que no necesitan (...) los que saben cuidar tienen sus buenas casas, viven bien”* (Residente local, ex comisariado ejidal), y que al no estar regulado se presta al regateo de los visitantes, lo que no resulta positivo para la valoración del servicio, especialmente cuando involucra excursiones de naturaleza.

Esta situación puede estar relacionada con el tipo de demanda que recibe el destino, representado en mayor medida por un público que desconoce o no posee un interés

dirigido genuinamente hacia los atractivos naturales del lugar: *“con la nueva autopista está todo más cerca, se vienen de Tepic a desayunar y se regresan, o de Guadalajara y otros lugares por el fin de semana”* (Responsable de enlace turístico municipio-estado); *“hay de todo, hay gente que llega sin saber y la típica pregunta ‘qué hay para hacer aquí?’ (...) creo la mayoría llega sin saber, de los que saben es un grupo pequeño todavía pero sí ha ido creciendo”* (Presidente AHSB); *“si tú aprecias la naturaleza no vas a regatear porque sabes que vale la pena, y es lo que aquí no ocurre”* (Analista de la CONANP)

Sobresale la falta de diversificación de actividades por parte de la cooperativa: *“en la laguna de Zoquipan se ven las cigüeñas, los patos pichichines... ellos nada más ofrecen su ruta a la Tovará pero pudieran ofrecer más rutas, que solamente las buscan las personas que vienen a eso, entonces pudieran crecer todavía más su tipo de turismo”* (Presidente AHSB).

Entrevista a actores claves de R.G.

La penetración de la actividad turística en el tejido económico ha representado una generación significativa de oportunidades de empleos en la comunidad de R.G y los pueblos circunvecinos; los referentes externos señalan que el turismo ha dado lugar al desarrollo de la microrregión, donde destaca especialmente el desarrollo hotelero tipo PyME (Pequeña y Mediana Empresa) impulsado en mayor medida por familias mexicanas provenientes de otros estados que se han asentado en el destino, y el sector restaurantero con alta presencia local.

Reconocen que el turismo es un dinamizador de toda la economía local que abarca también a las personas de bajos recursos y un imán para los inversores externos, al mismo tiempo que remarcan la necesidad de una mejor planeación de los desarrollos turísticos desde el gobierno para crear anticipadamente mano de obra cualificada en la comunidad o región que suplan las necesidades de profesionales en cada rubro y evitar así que los inversores deban acudir al mercado laboral externo, al tiempo que se reducen los procesos de migración y transculturización.

En cuanto al origen mayoritario de los visitantes y a la paga por los servicios turísticos, la situación de R.G no difiere de S.B., pero el pasar económico de quienes se dedican a la actividad, tanto de manera independiente como en relación de dependencia, es mejor incluso que si se dedicaran a otras actividades debido a que ha disminuido la brecha entre las temporadas y son menos afectados por la estacionalidad: *“antes había sólo tres temporadas del año, entonces aunque fueran muy buenos tus ingresos tal vez no te alcanzaban para sustentarte un año completo, de tres años para acá ya no hay temporadas por lo menos nulas, hay altas y medias (...) antes no había turistas y a la gente se la despedía, ahora ya no se la despide”* (Director de eventos de AHC).

También señalan que han aumentado otras actividades tradicionales, como la agricultura por ejemplo, donde el cultivo de frutas tropicales ha crecido por la demanda turística y las nuevas tecnologías de producción y comercialización; en el caso de la pesca y la ganadería, si han disminuido; y se han intensificado la albañilería y el comercio, este último con presencia mayoritaria de vendedores ambulantes y pequeños inversores nacionales provenientes especialmente de Michoacán, Guerrero y Chiapas.

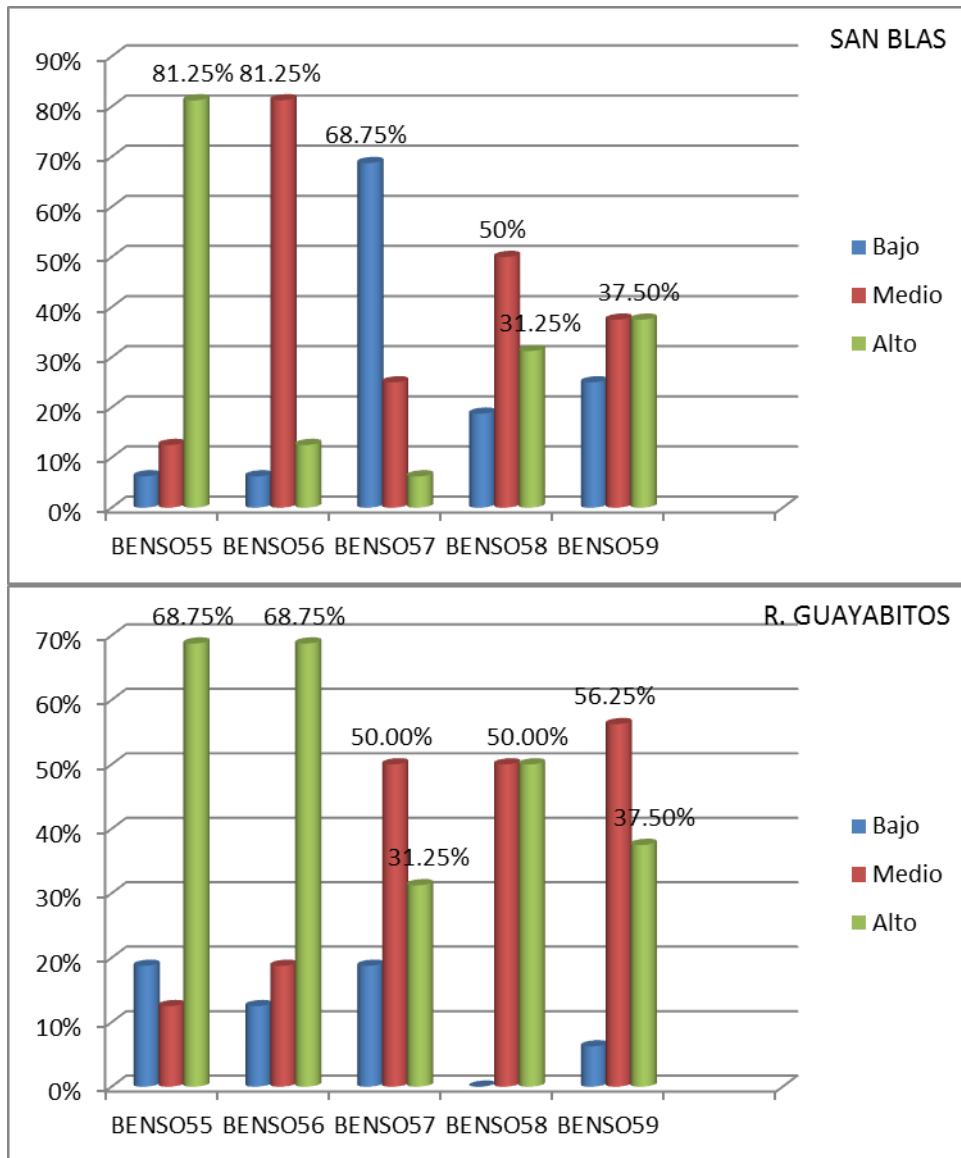
En lo que respecta a la cooperativa, a pesar de que genera beneficios económicos para bastantes familias de la comunidad, se visualiza que a través de nuevas estrategias administrativas y de mejora en los servicios incrementarían tanto el flujo económico como su posicionamiento, lo que ayudaría especialmente a reforzar su imagen y protegerse ante la amenaza de posibles interesados en desplazarlos: *“crear fondos para seguir creciendo como cooperativa, ellos en lo individual no van a poder comprarse un catamarán pero si crean ese fondo a la cuenta de dos tres años pueden jalar recursos del gobierno y comprarlo, que sean subsidiados (...) que vaya un administrador de empresas que sea su guía desde el punto de vista operativo, para que se fortalezca y crezca (...) mejorar la calidad del restaurant, a lo mejor tienen miedo a subcontratar el servicio, pero es posible hacerlo y que ellos mantengan el control, o mete a tu nueva generación, tus hijos que vean esa situación”* (Secretario de AHC).

Una de las herramientas que promueve la LGSC es la creación de fondos sociales mediante la aportación de los socios, que se pueden constituir para distintos fines. Esta estrategia constituye la manera en que R.G. puede dar el salto en las cuestiones donde alberga debilidad, por ejemplo un fondo destinado a la compra de motores, lanchas, chalecos salvavidas, etc., que permita uniformar la calidad del servicio sin dejarlo a la merced de la capacidad y voluntad del socio, donde algunos tienen menores inversiones que otros y por la misma razón no logran comprender plenamente la importancia de no subvaluar el servicio; otra medida pertinente sería la implementación de taquillas de cobro, con este tipo de acciones se uniformaría el servicio y se atacaría a la práctica desleal de reducir los precios.

7.1.2. Beneficios sociales

Observando la Figura 7.3, las mayores diferencias aparecen en BENS057 donde los socios de S.B. se ubica en categoría baja (68.75%), mientras R.G. lo hace en categoría media (50%) y alta (31.25%); en BENS058 donde S.B. se ubica en categoría media (50%) y alta (31.25), mientras R.G. alcanza las categorías media y alta en partes iguales (50%); y BENS059 donde S.B. se ubica en categoría media y alta con 75% (sumando ambas), contra 93.75% de R.G. en la sumatoria de las mismas categorías.

Figura 7.3: Comparación beneficios sociales



BENSO57 hace referencia a la mejora de las habilidades de trabajo a través de capacitaciones promovidas por la cooperativa, por lo que el resultado obtenido concuerda con la situación expuesta para cada cooperativa cuando se analizó el factor *Espacios de aprendizaje*, donde R.G. obtuvo una mejor posición. En forma similar, BENSO58 trata de identificar en qué medida el hecho de participar en la cooperativa le ayuda a cada socio a mejorar su capacidad de relacionarse con otras personas en general, entendiendo esto como un resultado de su involucramiento, información y habilidades obtenidas a través de ello, lo que le permite ganar confianza en su vínculo

con otras personas y genera una propensión a involucrarse más en la comunidad (Das y Chatterjee, 2015).

El hecho de que más socios de R.G. se ubican en mejores categorías que S.B puede ser relacionado con un mayor empoderamiento social, propiciado especialmente por el nivel de capacitación y desarrollo humano, que fortalece el sentido de cohesión e integración con la comunidad, así como la autoconfianza y la autoestima (Scheyvens, 1999; Ramos y Prideaux, 2014).

BENSO59 trata de identificar en qué medida las cooperativas han apoyado proyectos de beneficio social o comunitario, como parte de su compromiso con el entorno social al que pertenecen. Aunque difieren por 18.75 puntos porcentuales en la categoría media, mantienen el mismo porcentaje en la categoría alta, dado que en ambas cooperativas la mayoría de los socios valoraron medianamente bien la disposición a prestar apoyo en diversas ocasiones en que les ha sido requerido, ya sea a través del fondo de la cooperativa o bien mediante la cooperación de los socios.

En cuanto a la cantidad de mujeres (socias o no) que trabajan y obtienen un ingreso económico a través de la cooperativa (BENSO56), S.B se ubica en una categoría media y R.G en categoría alta, este resultado es debido a que en R.G. se realizan más actividades complementarias a las excursiones, con lo cual tienen mayor oportunidad para la ocupación de las mujeres considerando que tales oportunidades son conferidas primeramente a los familiares de los socios. También es importante mencionar que ambas cooperativas brindan la oportunidad de emplearse a los jóvenes desde una edad muy temprana, por el vínculo familiar y el legado patrimonial, pero además son un canal para la inclusión económica de otros jóvenes, que como trabajadores de los socios pueden desarrollar una actividad estable y permanente.

Finalmente, en ambas cooperativas la mayoría de los socios percibe que se facilita la distribución justa y equitativa de los ingresos, recibiendo cada quien lo que le corresponde según su esfuerzo y aportación (BENSO55), y esta percepción es más

fuerte en S.B., pero resulta interesante analizar esta situación a partir de otros elementos y de la opinión de los referentes externos.

No quedan dudas de que un sistema de trabajo como lo tiene S.B es considerado adecuado para la finalidad de una cooperativa, y que un sistema de trabajo como lo tiene R.G. propicia la competencia entre los socios, que si no es bien dirigida y controlada puede recaer en una situación negativa por la rebaja de precios a costa de ganar un viaje, que fue precisamente lo que ocurrió con S.B en el pasado y lo que los llevó a cambiar a un sistema de distribución igualitaria de los ingresos, ejerciendo un control definitivo sobre el precio de la excursión.

Este esquema de trabajo en S.B es bien visto tanto por socios como referentes externos cuando se piensa en la imagen del destino y el cuidado de los recursos naturales, como lo revela la siguiente opinión: *“en realidad la prestación de servicios turísticos está mal pagada porque no hay algo establecido. Qué bueno que lo de la Tovara está monopolizado, no pueden entrar más prestadores de servicios ahí (...) en el regateo de precios es donde se devalúa el servicio, y sucede porque no se ponen de acuerdo los prestadores de servicio y porque el visitante no sabe lo que cuesta visitar la naturaleza”* (Analista de la CONANP). Sin embargo, este sistema no ha sido bien percibido por algunos socios y actores claves en lo que a distribución justa y equitativa de los ingresos se refiere, al fomento del interés por capacitarse y mejorar las habilidades de servicio, y la actitud proactiva de los socios para captar clientes y brindar mayores servicios, como lo revelan los siguientes comentarios:

“Antes ganaban lo que ellos querían, echaban sus viajes, ahora estamos todos juntos, si trabajan ganan, si no trabajan de todos modos ganan, entonces hay muchos trabajadores que van y se sientan, hasta una vez regañé a un socio porque el turismo acá está esperando, y ellos allá con un periódico, otros con los celulares (...) en el pasado era mejor porque los socios trabajaban, ellos iban y traían su viaje” (Juana), *“por ejemplo Chencho, el gana igual y es el que más trabaja, y vemos a los otros que están sentados y Chencho va en la mañana a un viaje, va al rato otro viaje, y va ganar*

lo mismo, entonces a mí eso no se me hace justo, yo creo que uno debe de ganar de acuerdo al esfuerzo y trabajo que realiza, y no estar sosteniendo a mucha gente que, le ha convenido no prepararse porque al final ¿pues no me llaman, porque no se nada, pero de todos modos voy a recibir el sueldo´ y es lo que pasa en esta cooperativa” (Presidente AHSB)

La situación contraria se da en R.G, donde cada socio trabaja y recibe sus ingresos de manera independiente, mientras se ajusta a las normas de trabajo de la cooperativa. Este sistema tiene sus ventajas: en primer lugar cada socio debe preocuparse por mejorar su servicio, controlar a sus trabajadores e incrementar sus actividades, por lo que aquí sí se puede decir que cada quien recibe el ingreso correspondiente por el esfuerzo realizado: *“es justo que el socio que va a trabajar va a ganar más que el que no vaya, pero todos tienen la misma manera de ganar”* (Carlos), *“los lancheros están por módulos y están rotándose, así les conviene porque en un punto hay mucho turismo pero en otro no, entonces se rotan para que les toque de todo, yo creo que lo que están haciendo está bien”* (Beto, residente local y vendedor ambulante), *“hay unos socios que tienen sus lancheros que no son muy buenos, y hay otros que tienen buenos, que son movidos, trabajadores y sacan lana, entonces no les conviene a esos llevarle a la cooperativa el dinero, por ejemplo si yo hecho siete viajes y el otro echa dos, cada quien tiene lo suyo”* (Manuel, residente local).

En segundo lugar se fomenta una especie de competencia interna que si es bien utilizada llevará al grupo a crecer y mejorar a través del incentivo, directo o indirecto, de los miembros más activos hacia quienes no lo son: *“una lancha que esté bien arreglada jala al otro compañero, ya te obliga a pintarla o... es una competencia que te obliga a mejorar”* (Carlos), *“los empujamos a avanzar, la mayoría que queremos avanzar vamos más de la mano, yo no voy a pararme por el que no quiere avanzar pero sí lo empujo ´ey cómprate este motor nuevo´...”* (Freddy).

Por otra parte, entre las desventajas del sistema que emplean en R.G. pueden mencionarse al menos dos: en primer lugar que si la competencia interna no es bien

manejada por los socios, o no es bien controlada por la organización, se corre el riesgo de acabar con un grupo fragmentado, donde cada quien se preocupe esencialmente por su beneficio individual a expensas del beneficio colectivo, del cuidado de los recursos naturales y de la imagen del destino; en segundo lugar, dado que el crecimiento económico depende en gran medida del esfuerzo y la capacidad administrativa del socio, es muy probable que algunos crecerán más que otros, y esto puede afectar la redistribución del poder, considerando que el poder económico a menudo afecta la capacidad de influir en las decisiones (Hall, 1999).

No es difícil entender que para este sistema, que resulta más propicio para generar una puja de intereses al interior del grupo, es muy importante un liderazgo que sepa conducirlos al diálogo y a la construcción del consenso en forma permanente, así como transmitir y reforzar una visión, misión y valores organizacionales, acción que puede ser entendida como creación de capital institucional fluyendo a través de las redes sociales (Healey, 1997).

Entrevista a actores claves de S.B

En cuanto a apoyo a iniciativas de beneficio comunitario, la cooperativa no se encuentra muy presente para los actores claves; mencionan que en ocasiones han apoyado en especies o con sus embarcaciones, pero no resalta demasiado su involucramiento en aspectos sociales. Esta mirada no puede tomarse necesariamente como una refutación de la percepción de los socios, quienes valoran bien la disposición de ayuda de la cooperativa, dado que pueden existir situaciones al interior de la misma, de apoyo o asistencia de tipo más personal que los referentes externos desconocen, sin embargo, sí dice algo sobre la imagen social de la organización como activista en acciones de beneficio colectivo.

En las relaciones y manejo de conflictos con residentes locales, al parecer el principal conflicto siempre ha sido por la velocidad en que conducen los lancheros: *“ellos anteriormente andaban muy recio por el canal y eso ocasionaba choques, y siempre argumentaban que los locales venían muy recio, pero no era cierto, cuando no conoces*

una zona lo menos que haces es ir recio, cuando ellos van a 20-30 km, como conocen se les hace muy fácil, entonces se empezó a crear ese conflicto, y capitania de puerto pone una regla ´para evitar accidentes solamente van a entrar ustedes´, pero los accidentes siguieron dándose porque entre ellos mismos andan recio” (Analista de la CONANP); “a veces estamos pescando y pasan recio con los motores, y yo les digo ´no la frieguen, saben en qué parte estamos trabajando, bájenle a los motores´, ustedes son dueños de la concesión pero no son dueños del estero” (Residente local, ex comisariado ejidal).

Fuera de lo mencionado en el párrafo anterior, no existe una concepción negativa sobre la exclusividad de uso de la cooperativa dentro de la reserva, los residentes locales lo respetan como su espacio de trabajo y cuando desean ingresar les piden a los lancheros que los lleven, quienes les cobran una parte de la tarifa para recuperar el gasto de combustible: *“la gente entiende que ellos se mantienen de ahí (...) es un espacio natural pero antes estaba más descuidado y ellos tienen más controlado, más limpio, porque anteriormente no había una regla, dejaban bien sucio el manantial, nosotros íbamos y ensuciábamos, y ellos tienen más control de la limpieza”* (Responsable de enlace turístico municipio-estado).

Entrevista a actores claves de R.G

Se pudo constatar que la cooperativa ha desempeñado un rol activo en iniciativas de beneficio social y comunitario, a través de la organización de la playa para disminuir accidentes y asumiendo la responsabilidad de asistir a los bañistas en primeros auxilios, a pesar de ser una responsabilidad que corresponde a la guardia civil o, en su defecto, a los hoteleros, dado que son quienes privatizan sectores de playa para uso exclusivo de sus huéspedes. La experiencia relatada deja ver la importancia de abandonar los esquemas mentales tradicionales de trabajo y dar el paso hacia la búsqueda de apoyo y colaboración con otros actores:

“Cuando se habló del bollado frente a la playa de Guayabitos, dentro de la misma AHC hubo quien se opuso, porque no lograba ver que la cooperativa que era su enemiga

durante muchos años no solamente iba a poner un bollado sino que la AHC la estaba apoyando con la visión de que esto iba a mejorar la seguridad; cuando los resultados de la primera semana santa después del bollado es saldo blanco en Guayabitos, es cuando mucha gente ve el resultado de la práctica (...) tú pensaste que no iba a servir, por qué va a funcionar si nunca lo hicimos en 50 años? (...)creo que se han roto paradigmas (...) había razón para que la Asociación apoyara a la cooperativa para que hiciera la inversión” (Director de eventos de AHC). “Los capitanes todos tienen su curso de supervivencia así que muchas veces son los primeros respondientes” (Presidente de AHC), “si aquí está uno que tiene una moto y allá uno se está ahogando, inmediatamente se transmite hasta allá, toda la zona que tienen módulos, tienen radios y al momento todos están enterados, casi casi protección civil no acude porque ellos mismos protegen, los lancheros” (Beto, residente local y vendedor ambulante).

Otros comentarios sobre el apoyo a iniciativas de beneficio comunitario son: *“Aunque al principio habían estado enfocados alrededor de la isla, actualmente cuando hay oportunidad se han acercado también a hacer la limpieza del fondo del mar de aquí del frente de Guayabitos, cosa que anteriormente no se hacía” (Presidente de la AHC), “hay diferentes apoyos, por ejemplo un desastre, entre ellos juntan un fondo para obsequiar a quien consideren necesario” (Beto, residente local y vendedor ambulante).*

En el manejo de las relaciones con los residentes locales se señaló que en el pasado era más complicado, que los socios eran prepotentes y que en la actualidad, estando los hijos de los antiguos socios al frente de la cooperativa, la situación es mejor: *“ahorita está más tranquilo porque son más gente joven casi, pero antes que estaban esas gentes cerradas, que se montan en su macho, estaba muy mal la cooperativa, pero ahora ya son los hijos y los nietos y ya es diferente” (Manuel, residente local), “cuando llegué era un caos, los hoteleros tenían pleitos con la cooperativa y viceversa, ahorita ya hay una conexión entre estos sectores” (Javier, capitanía de puerto).*

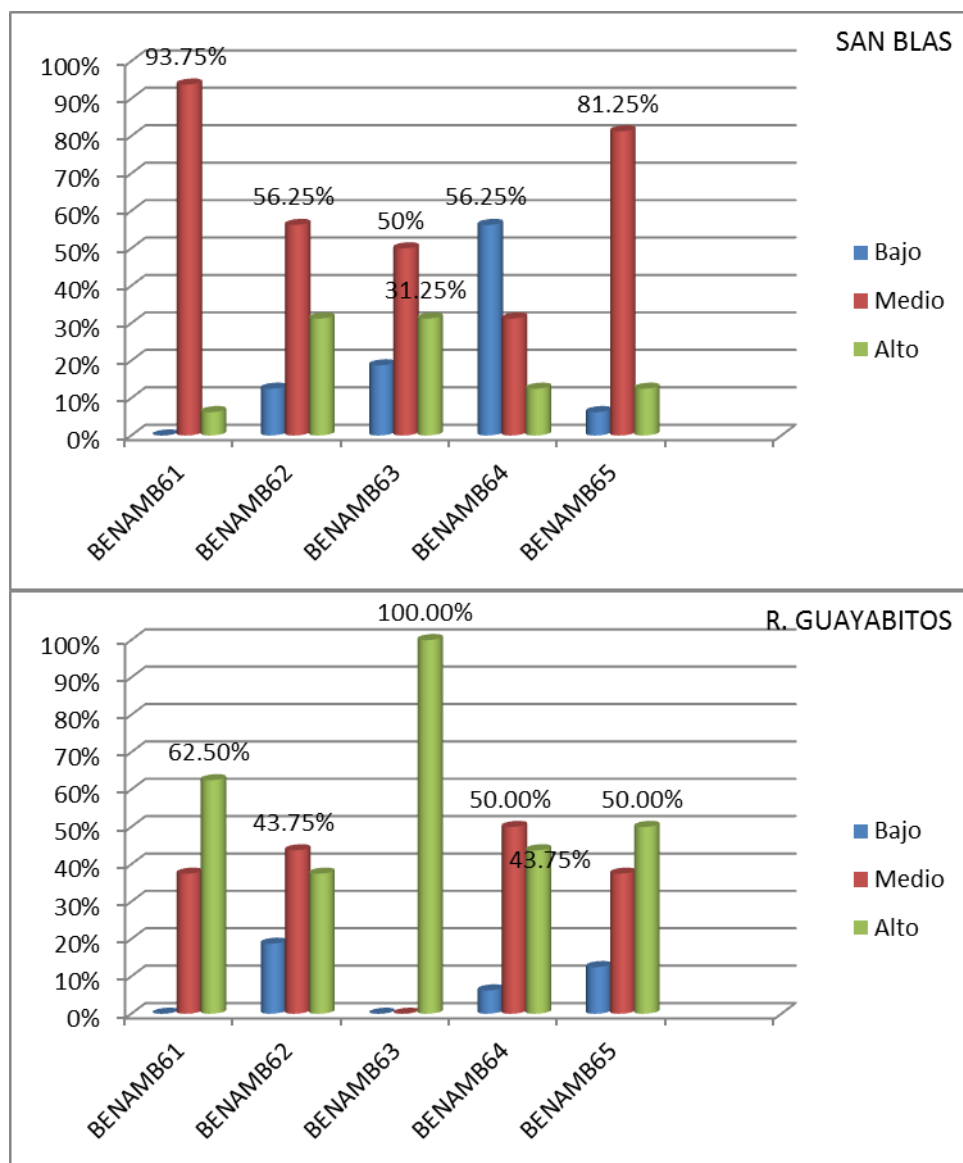
Pero el principal conflicto que han reconocido tanto socios como referentes externos es con los pescadores locales que desean pescar en el perímetro restringido de la isla

“Las personas que son locales se acercan a ellos y solicitan el permiso, no he escuchado que les nieguen el acceso (...) siempre hay choque con la comunidad pesquera” (Javier, capitania de puerto), *“se conoce que en el Coral es donde desovan los pescados y nacen, si todos van a pescar ahí obviamente están llevándose todas las crías, si les permiten crecer y salir, y que los puedan pescar fuera de esa área está bien, el problema es que habían querido hacer su pesca directamente ahí donde está el Coral”* (Presidente de la AHC). Además señalaron que para manejar estos conflictos se han apoyado en sus relaciones con Capitania de Puerto y la Marina: *“se ha logrado que las autoridades se involucren (...) primero se les hace una invitación a que retiren sus redes y se les da seguramente una explicación, y una segunda oportunidad”* (Director de eventos de AHC)

7.1.3. Beneficios ambientales

En la Figura 7.4 destacan especialmente BENAMB61, donde 93.75% de los socios de S.B se ubica en categoría media, en tanto que R.G se ubica en categoría alta (62.50%) y media (37.50%); BENAMB63, donde S.B se ubica en las categorías media (50%) y alta (31.25%) mientras que R.G se ubica en categoría alta (100%); BENAMB64, donde S.B se ubica mayoritariamente en categoría baja (56.25%) mientras R.G se ubica en categoría media (50%) y alta (43.75%); y BENAMB65, donde S.B se ubica en categoría media (81.25%) y R.G en categoría alta (50%) y media (37.50%).

Figura 7.4: Comparación beneficios ambientales



Fuente: elaboración propia.

Las preguntas realizadas buscan determinar si las acciones de control que realizan estas cooperativas sobre el medio ambiente son de carácter pasivo –cuando buscan minimizar el impacto en el destino- o de carácter activo –cuando contribuyen a mejorar el destino- (Orams, 2001), y cabe aclarar que no consideró el carácter destructivo por conocer de antemano que realizan acciones de conservación ambiental.

Una posición en la categoría baja corresponde a un *nivel pasivo*, debido a que las acciones incluidas en este rango contemplan lo mínimo que se puede hacer sin mucho esfuerzo para evitar y controlar los impactos negativos del turismo, como por ejemplo el uso de carteles informativos; una posición en categoría media podría considerarse como una transición entre el estado pasivo y activo que involucra acciones de mayor esfuerzo humano y por lo tanto una mayor implicación y control, como ser las explicaciones detalladas del guía sobre los cuidados dentro de la reserva o las actividades de restauración de flora y fauna; finalmente, la posición en categoría alta corresponde a un *nivel activo* porque además de las acciones anteriores, se logra avanzar hacia una implicación más profunda con la causa del medio ambiente, donde los prestadores del servicio no dudan en negárselo a quienes no están dispuestos a respetar las reglas y con su comportamiento representan un riesgo para el entorno natural, en este nivel también se comprometen más recursos financieros para la restauración del ecosistema y se logra avanzar hacia los procesos de certificación.

En acciones para evitar la contaminación ambiental (BENAMB61), para mejorar los espacios naturales donde realizan sus actividades (BENAMB63) y para informar y concientizar a los turistas sobre el cuidado de los recursos naturales (BENAMB65), S.B se posiciona mayoritariamente en categoría media y R.G. en categoría alta. La pregunta referida a la educación de la comunidad quedó descartada en el procedimiento de adecuación de la escala.

A pesar de que R.G alcanza una posición más favorable que S.B. en el aspecto de concientización al visitante, es importante señalar que el elemento *educación ambiental* es la principal debilidad en ambas cooperativas³⁰, por diversas razones: no cuentan con una charla introductoria sobre la importancia ecológica del entorno natural que van a visitar, no poseen un espacio adaptado para dicho fin, con herramientas multimedia o alguna representación (física, fotográfica, etc.) de la flora y fauna del lugar, de la historia del lugar y de la cooperativa, y resultados de su labor en el cuidado del medio ambiente, no brindan un mensaje claro y motivador para incentivar a cambiar las

³⁰ Ver Cap.5, Guía de observación de S.B y R.G, punto 3.

actitudes humanas que dañan el medio ambiente, enfatizando los espacios naturales que ellos mismos protegen. Esta débil contribución a la educación ambiental se da tanto con los visitantes como con la comunidad, por ejemplo el conflicto relatado con los pescadores locales en R.G. es una muestra de la falta de información y entendimiento que poseen estas personas al respecto.

En BENAMB64 es importante hacer una aclaración respecto a la pregunta realizada *¿Alguna vez ha realizado aportaciones monetarias como socio, destinadas exclusivamente al cuidado o restauración de los recursos naturales?* La mayoría no identificó una aportación exclusiva como se expresa en la frase, sino que lo relacionó con la aportación que realizan regularmente como socios, de donde se obtienen los fondos para cualquier tipo de actividad que se propongan, por lo tanto, aunque las respuestas no se correspondan con un destino exclusivo de los fondos, resultan útiles para conocer el nivel de conciencia que tienen los socios respecto al rol de la cooperativa en el cuidado y restauración de los recursos naturales, entendiendo que mientras estén en conocimiento de las acciones de cuidado ambiental que se realizan empleando recursos del fondo común, serán más propensos a dar una respuesta asertiva que en el caso contrario. Los resultados por mayoría posicionan a S.B. en un nivel pasivo y a R.G. en un nivel medio-activo.

Entrevista a actores claves de S.B

En opinión de los actores claves la cooperativa hace una buena manutención del canal dentro de la reserva y ven con buenos ojos su presencia allí como ya fue expuesto a través de algunos comentarios, pero al mismo tiempo notan la debilidad en la labor de educación ambiental que deberían realizar, y lo expresan de la siguiente manera:

“como prestadores de servicio es nuestra obligación hacer una labor un poquito educativa entre la gente que viene y nos visita, orientarlos y educarlos si no conocen de la cuestión (...) yo siento que es lo que les ha faltado, si ellos se preparan mejor van a poder transmitir sus conocimientos a la gente que los visita por el simple paseo de ir en lancha, llegar a un manantial y echarse un chapuzón (...) ese turista va regresar pero

ya con un conocimiento y deseo de apreciar la naturaleza” (Presidente de AHSB); “cuando tú eres un prestador de servicios, caso de ellos, lo primero que tienes que hacer es instalar un área de interpretación, en donde vas a pasar a los visitantes y les vas a explicar, si yo no soy educador ambiental tengo que vincularme con una ONG para que ellos me apoyen, eso es lo que les hace falta (...) no le dan un plus a su servicio” (Analista de la CONANP).

Además de la función de educación ambiental, sobresale que el prestador de servicios debe ir más allá de comunicar los cuidados y transmitir conocimientos sobre el lugar, asumiendo una especie de rol de guardián del medio ambiente, lo que implica incluso negarse a brindar el servicio si lo considera una amenaza para el entorno natural: *“si yo soy prestador de servicios turísticos y me contratas para ir a la isla, yo te pregunto ¿qué tipo de turismo es el que realizas? Si tú me dices ‘turismo sustentable’, a ver, ¿y para ti qué es sustentable? (...) bueno vámonos, sí te llevo. Entonces vas a llegar a las colonias de aves y él te debe de decir ‘solamente te puedes acercar a las aves 3, 4, 5 mts’...” (Analista de la CONANP).*

Pero este rol todavía no está presente en S.B. ya que no existen restricciones o una limitación del servicio frente a conductas inapropiadas, como ser el ingresar ebrio o querer ir rápido: *“a veces el turista viene con el tiempo recortado y él mismo pide ir más rápido, ‘bueno si ud. quiere sí, vamos recio si no se van a bañar ni nada, ven el paseo y nos regresamos’, pero eso es a petición del cliente” (residente local, ex comisariado ejidal); “por ejemplo en Riviera Maya si te vas a meter a un cenote no debes traer crema, protector solar, repelente, incluso creo que te debes bañar, porque están cuidando la fauna marina, y aquí no, sí te puedes bañar en la Tovará o en el cocodrilarío sin ninguna restricción” (Presidente AHSB).*

El aspecto de la velocidad ha sido mencionado anteriormente como un componente que puede afectar la relación con los locales, pero también resulta molesto para los turistas, que de manera paulatina presentan quejas ante la Oficina de Turismo Municipal por: Exceso de velocidad en el transcurso del servicio, Choques entre embarcaciones,

Costo de servicio muy alto y Mala atención al turista (Oficio 17-0012, Turismo, 23/11/2017).

Comentarios: *“Sí ha habido quejas en el sentido que van muy rápido y a veces se cruzan, y el que va en la lancha parece que siente que van a chocar contra la otra lancha”* (Presidente de AHSB). Es importante señalar que más allá de que exista o no un riesgo real para el visitante, ir muy rápido dentro de los manglares ocasiona una perturbación en la fauna y erosión del canal: *“el único impacto que tienen un poco más fuerte es la erosión del canal, que las embarcaciones están haciendo olas y va erosionando la costa del canal, pero eso ellos tienen una forma de regular, bajar velocidad”* (Analista de la CONANP). Afortunadamente la cooperativa realiza acciones de reforestación, y al ser un mangle una especie que crece fácil y rápido, se puede tener la tranquilidad de que a través de estas acciones combinadas con la reducción de la velocidad como lo aconsejan, resulta relativamente fácil controlar el nivel de erosión del canal.

A excepción de lo mencionado en el párrafo anterior, en general no existe una percepción negativa sobre la presencia de la cooperativa y sus actividades dentro de la reserva: *“no perjudican en nada ¿en qué podrían perjudicar?”* (Residente local, excomisariado ejidal); *“es una zona turística donde se desarrollan actividades de muy bajo impacto”* (Analista de la CONANP), *“la misma secretaría, la misma norma los ha obligado a que tengan que cambiar sobre todo sus motores, que tengan unos ecológicos que no contaminen”* (Presidente AHSB), y a juzgar por los comentarios de como solía contaminarse en el pasado, cuando el acceso no estaba restringido a los particulares, la cooperativa contribuye al cuidado de los recursos naturales: *“la contaminación la redujeron al cien, la emisión de hidrocarburos al agua y al ambiente se redujo con el cambio de motores (...) y sí han ayudado también al desazolve del canal, porque hay un mejor flujo de agua y ya no hay muchos sulfuros por descomposición de la materia orgánica”* (Analista de la CONANP).

Con base en los resultados es posible concluir que en S.B las acciones de control sobre el medio ambiente se centran principalmente en minimizar el impacto negativo en la reserva, pero también han avanzado en actividades de mayor compromiso, como la restauración de la flora y en la obtención del Distintivo M³¹ en el año 2013, por lo que no pueden ser ubicados en un nivel completamente pasivo. El ejemplo tal vez más palpable de su contribución a la naturaleza es que luego de que el huracán Kenna devastara la vegetación en el año 2012, expertos estipulaban que tendrían que pasar unos cinco años para que el área vuelva a tupirse de flora, pero con las acciones de reforestación y cuidado de la cooperativa se logró en tres años, y para cuando se hizo la primera visita exploratoria al lugar, en mayo de 2016, ya no se observaban vestigios del huracán. No obstante, existen elementos que pueden ser fácilmente controlados por la organización para alcanzar una posición más favorable en la promoción de beneficios ambientales y en su posicionamiento como empresa de turismo local.

Al calificar el trabajo de la cooperativa, su organización con los turistas y qué cosas deberían mejorar, los referentes externos mencionaron: mejor atención e interacción con el turista; mejor presencia y mayor importancia a su trabajo, entendiendo esto como una referencia a la formalización de la actividad -donde se mencionó por ejemplo la adecuada recepción del turista e incluso la ampliación de los medios de pago, que actualmente es solo en efectivo- y una puesta en valor del servicio –donde se mencionó por ejemplo el centro de interpretación para la educación ambiental-, a fin de que sea algo más que llevar al visitante hasta el manantial, esperarlo y traerlo de regreso; mejor explicación (especialmente los jóvenes) y mayor capacitación; mayor control sobre el estado de salud de los trabajadores jóvenes (adicciones, bebidas alcohólicas); mayor interés de los directivos por conducir al grupo hacia un crecimiento y mejora de su calidad de vida, impulsando proyectos y buscando recursos para la organización; otorgar incentivos (que pueden ser económicos o no) a los buenos lancheros como reconocimiento a su labor, por un lado por justicia distributiva, y por otro lado para motivar a los demás a brindar un buen servicio; mejor promoción, etc.

³¹ Reconocimiento otorgado por la SECTUR a empresas turísticas, avalando la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo. Su vigencia es de un año a partir de la fecha en que se expide.

La enumeración anterior constituye un resumen de fragmentos de diálogo referenciados en los distintos puntos analizados a lo largo del capítulo anterior y de este, por lo que se omitieron aquí las citas textuales de las entrevistas.

Entrevista a actores claves de R.G

La percepción de los actores claves es que la cooperativa mantiene un rol activo en la promoción de beneficios ambientales, manifestado en su acercamiento con los entes que pueden ayudarles en la conservación de la isla así como su voluntad de incorporar nuevas formas de trabajo, como se refleja en los siguientes comentarios:

“Ellos piden que se acerque la CONANP, y eso llama la atención porque normalmente la CONANP llega y dice esta área la quiero proteger (...) también el Centro Universitario de la Costa, con un científico que está muy metido y viene a hacer un trabajo prácticamente altruista, cuando los entes oficiales y no oficiales ven las ganas que se le está poniendo a la isla, vienen y ponen su granito de arena” (Director de eventos de AHC), *“Cuando vas a certificar en algo tienes que dejar un antecedente escrito, les compramos un libro nosotros porque ahí tienen que llevar la bitácora de limpieza, hacen limpieza y llaman a buzos para que limpien, y no tienen la cultura del registro pero ahí la llevan, han progresado muchísimo, es que agarraron algo en bruto pero hay muy buena voluntad, se dejaron ayudar”* (Secretario de la AHC).

En cuanto a las transformaciones del medio ambiente y el rol que juega la cooperativa se ha dicho que la isla fue saqueada durante casi 30 años, provocando la desaparición de corales y peces por causas que se atribuyen a diversos actores: la basura que a su paso dejaban visitantes y vendedores ambulantes, la contaminación del mar con las aguas negras intensificadas por el crecimiento de la hotelería, la manipulación y extracción de fauna marina y otros elementos del entorno por excursionistas y prestadores de servicio, las embarcaciones que anclaban en la isla, la acción de pescadores locales y barcos camaroneros, siendo estos últimos los que provocan el

mayor daño por la muerte de peces a gran escala, y la misma acción de la naturaleza, que con el huracán Kenna en el 2002 terminó arrasando lo poco que quedaba de la isla.

“Había reportes de que en este lugar se habían descrito unas formaciones coralinas que las catalogaban como una de las más importantes de la costa de Nayarit, más o menos en el 97-98 anduvimos por aquí y encontramos algunos parches pero ya muy destruidos de coral ramificado, pasó el tiempo y regresamos hace unos 10 años y las condiciones cada vez eran peores, mucha degradación del ambiente marino, destrucción del arrecife (Dr. Cupul, Centro Universitario de la Costa, en Xaltembatv, 2017).

Referentes externos señalan que gracias al trabajo encarado por iniciativa de la cooperativa de lanchas, con apoyo de académicos y expertos, han mejorado las condiciones del ecosistema marino y se prevén excursiones futuras para realizar un inventario de la flora y la fauna de la isla, contemplando crear senderos de estudio y recreación para aprovechar la riqueza de aves y la vida silvestre en general: *“es interesante ver como mediante el trabajo comunitario se ha podido tener un mejoramiento del ambiente de la playa, si nos dedicamos a unir esfuerzos podemos lograr cosas mejores para el disfrute de nosotros mismos” (Dr. Cupul, Centro Universitario de la Costa, en Xaltembatv, 2017)*

La importancia y el alcance de estas acciones pueden medirse a través de la siguiente cita *“la importancia no es nada más de los corales si no de lo que nosotros denominamos comunidades coralinas, que son sitios de alimentación, de refugio de crianza no nada más de los corales sino de peces y de muchos invertebrados, tienen tanta productividad que tienen en efecto de derrame, es decir parte de la energía y de los recursos que ellos almacenan es tanta que permite que salga hacia otros sistemas y alimenten otros recursos, entonces además de ser sitios bonitos, fijadores de carbono, contribuyen a la industria pesquera y a la industria alimenticia” (Paola Rodríguez, Centro Universitario de la Costa, en Xaltembatv, 2017)*

En cuanto a la calificación del trabajo de la cooperativa, su organización con los turistas y posibles quejas del servicio, se referencian hechos del pasado que revelan la importancia de que la organización mantenga bajo control la conducta de sus miembros: *“había la percepción generalizada de que todo lancharo era drogadicto y borracho, eran quejas que se tenían, por eso inclusive había mala relación con la Asociación, ahora si alguien se entera entre ellos son muy severos, los castigan”* (Director de eventos de AHC), *“a veces por ser prácticos o cómodos no les exigían los chalecos al turista, y aquí no es si quieres o no quieres, es obligación desde el punto de vista de la seguridad, ese tipo de detalles la gente lo veía como no profesional”* (Secretario de la AHC); y en referencia a la situación actual un residente expresó *“aquí no se permite que un trabajador esté consumiendo bebidas embriagantes, que vengan a trabajar con aliento alcohólico (...) nadie puede salir si no lleva su chaleco, se preocupan mucho por proteger el turismo”* (Beto, residente local y vendedor ambulante).

Asimismo, destacan aspectos actuales que pueden ser mejorados y contribuirían a una mayor satisfacción de los visitantes, además de que representaría una diversificación de actividades que incrementaría los beneficios económicos: *“de pronto la queja es la infraestructura y el servicio del restaurant, se puede mejorar, que pusieran una cocina internacional o que salgan de lo cotidiano, de lo que come la gente de acá, un buen servicio, un buen vino, una cena romántica (...) lo que falta ahí es una encuesta de satisfacción, los negocios hablan a través de los números y del cliente”* (Secretario de la AHC). También sobresalen elementos que pueden ser mejorados con facilidad para brindar una mejor imagen del servicio, como el aseo personal y de las embarcaciones *“entendiendo de donde vienen y reconociendo el avance que han tenido, sí hay elementos por mejorar aún, todo es perfectible, por ejemplo, ya que traen el uniforme que lo traigan limpio, o te subes a embarcaciones y puedes encontrar una muy limpia y otra que no lo esté tanto”* (Director de eventos de AHC)

7.2. Relación de los factores de participación y los principios estratégicos con la integración de objetivos económicos, sociales y ambientales

En la Tabla 7.2 se observa que todos los factores y principios están correlacionados de manera positiva y significativa con los beneficios totales del ecoturismo (BENTOTAL). En el cruzamiento con la dimensión económica, social y ambiental se observa que *Sentimiento de propiedad del proyecto* y *Redistribución del poder* no llegan a correlacionar con las tres dimensiones, por lo que su correlación con la variable totalizadora finalmente es baja. Por otro lado, las variables que tienen una buena correlación son *Liderazgo*, *Espacios de aprendizaje* y *Visión común*; y las que tienen una correlación moderada son *Valoración de los activos locales*, *Percepción de beneficios individuales y comunitarios*, *Comprensión de los objetivos del ecoturismo*, *Procesos de comunicación* y *Vinculación con otros stakeholders*.

Tabla 7.2.

Correlación de factores de participación y principios estratégicos con objetivos del ecoturismo, ordenados según nivel de importancia

Variables	Objetivos	BENECO	BENSO	BENAMB	BENTOTAL
<i>Factores de participación</i>					
LID		0.629**	0.585**	0.692**	0.710**
ESPAPR		0.496**	0.439**	0.690**	0.601**
VACTLO		0.591**	0.442**	0.512**	0.577**
PBENIC		0.470**	0.449**	0.583**	0.558**
COBJE		0.464**	0.370*	0.441**	0.476**
PROCOM		0.367*	0.361*	0.342*	0.400*
SENTPP		0.315*	0.424**		0.380*
REDPOD			0.325*		0.320*
<i>Principios Estratégicos</i>					
VISIOC		0.514**	0.627**	0.688**	0.679**
VSTAKE		0.358*	0.385*	0.369*	0.415**

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (unilateral)

* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (unilateral)

Fuente: elaboración propia.

Para comprender en qué medida la integración de los beneficios del ecoturismo puede ser explicada a través de estas variables, se incluyen todas en un modelo de regresión múltiple y se obtienen los siguientes datos: $R^2= 0.69$, $p\text{-valor}= 0.001$, $F= 4.679$, **Durbin-Watson**= 1.772. Por lo que es posible concluir que la integración de los objetivos del ecoturismo puede ser explicada en un 69% por la correlación múltiple de los factores de participación y los principios estratégicos incluidos en el modelo.

7.3. Conclusión

A diferencia de lo observado en el capítulo 6, las mediciones realizadas en este capítulo arrojan como resultado que todos los factores de participación y principios estratégicos considerados en el estudio se relacionan positivamente con la integración de objetivos del ecoturismo.

Existen factores y principios que mantienen una vinculación más fuerte que otros con el alcance de determinados objetivos, como por ejemplo la importancia del liderazgo, los espacios de aprendizaje y la visión común para el logro particular de objetivos ambientales, así como para la integración de los beneficios totales, en tanto que los demás elementos presentan una relación moderada o baja, otorgando así una pauta de dónde es posible iniciar el cambio si se desea mejorar los resultados y no se tiene la capacidad de encarar todos los frentes de una sola vez.

Sin embargo, más allá de la fuerza de relación que puede existir entre los objetivos del ecoturismo y cada elemento incluido en el estudio, la conclusión primordial del análisis desarrollado radica en que la posibilidad de explicar en un 69% la integración de beneficios económicos, sociales y ambientales a través de tales elementos debe considerarse una buena medida para la explicación del fenómeno, teniendo en cuenta que los tales no constituyen los únicos elementos que condicionan la sostenibilidad de un desarrollo ecoturístico, y por lo tanto es posible trabajar sobre estos elementos en las cooperativas para conseguir mejores beneficios del ecoturismo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se exponen las principales conclusiones de la investigación, señalando sus implicaciones y la importancia que tienen tanto para la teoría como la práctica. Con base en los resultados se acepta el supuesto general de la investigación: La planeación estratégica comunitaria favorece la integración de los objetivos del ecoturismo. Esta aceptación se sustenta en la confirmación de las siguientes hipótesis:

Hipótesis vinculada a los objetivos 1 y 2 de la investigación, confirmada a través de los resultados expuestos en el capítulo seis: A mayor condición positiva en los factores de participación y en los principios estratégicos, mayor involucramiento de los miembros de las cooperativas turísticas en las decisiones de planeación del ecoturismo.

Hipótesis vinculada a los objetivos 3 y 4 de la investigación, confirmada a través de los resultados expuestos en el capítulo siete:

- a) **A mayor condición positiva en los factores de participación:** *valoración de los activos locales, percepción de beneficios individuales y comunitarios, comprensión de los objetivos del ecoturismo, redistribución del poder, sentimiento de propiedad del proyecto, liderazgo, espacios de aprendizaje y procesos de comunicación, mayor integración de beneficios económicos, sociales y ambientales.*

- b) **A mayor condición positiva** de los principios estratégicos *“visión compartida”* y *“vinculación con otros stakeholders”*, **mayor integración de beneficios económicos, sociales y ambientales.**

En primer lugar los factores de participación y los principios estratégicos han sido tomados de la teoría como elementos componentes de un proceso de planeación estratégica comunitaria, lográndose comprobar que los factores analizados son claves para identificar que existe participación comunitaria activa en la planeación del

ecoturismo como lo habían sugerido diversos autores (Kernel, 2005; Jamal y Getz, 1995; Guevara, 1996; Nechar y Cortéz, 2006; Healey 1997) y que los principios estratégicos a su vez refuerzan dicha participación, pensamiento que queda expresado con la hipótesis vinculada a los objetivos 1 y 2.

A través de la comparación de los dos casos de estudio se halló que cuando estos factores y principios estratégicos están fuertes coincide con un escenario de mayor participación en las decisiones de la cooperativa, y viceversa; adicionalmente se comprobó que, a excepción de un factor y un principio estratégico, todos los demás se relacionan directa y significativamente con el grado de participación en las decisiones, por lo que al incluirlos en un modelo explicativo lineal múltiple se halló que la participación total en las decisiones puede ser explicada en un 82% (R^2) por la correlación múltiple de estos elementos.

En segundo lugar, se tomaron los mismos factores de participación y principios estratégicos para medir su relación con el nivel de beneficios económicos, sociales y ambientales esperados del ecoturismo, hallándose que la cooperativa que registró mayor fortaleza en los factores de participación y principios estratégicos al mismo tiempo reportó mayores beneficios, dando como resultado en las pruebas estadísticas que todos los elementos se relacionan directa y significativamente con la integración de los objetivos del ecoturismo, y que al incluirlos en un modelo explicativo lineal múltiple este puede ser explicado en un 69% (R^2) por la correlación múltiple de estos elementos. Por lo tanto, es posible aceptar que la integración de los objetivos del ecoturismo se ve favorecida por la planeación estratégica comunitaria a través de sus elementos componentes: valoración de los activos locales, percepción de beneficios individuales y comunitarios, comprensión de los objetivos del ecoturismo, redistribución del poder, sentimiento de propiedad del proyecto, liderazgo, espacios de aprendizaje y procesos de comunicación, visión compartida y vinculación con otros stakeholders.

Cabe destacar que para medir la planeación estratégica comunitaria y el ecoturismo se adoptó el enfoque normativo, es decir lo que los autores en cada campo de estudio

señalan como situación ideal, a fin de construir un sistema de referencia contra el cual contrastar la situación real de las cooperativas analizadas (Ponce, 2012; Gray, 1985), este método resultó muy apropiado para los fines comparativos de la investigación y además encierra una utilidad práctica para las cooperativas, ya que permitió identificar sus posiciones relativas y saber en qué aspectos y cuánto deben mejorar para alcanzar una mejor posición. Adicionalmente, el empleo del método mixto de investigación representó una estrategia de estudio muy ventajosa debido a que permitió explicar los resultados cuantitativos, pero además, permitió comprender aquellos factores donde los números no arrojaron diferencias estadísticamente significativas, como lo son la redistribución del poder y los procesos de comunicación.

Además de la aceptación de las hipótesis, las conclusiones que se derivan como consecuencia de los resultados del estudio ayudan a aclarar dudas existentes en torno al alcance y la efectividad de la participación comunitaria en la planeación turística así como su verdadera relación con la sostenibilidad del ecoturismo, cuando distintos autores la señalan como un elemento clave para el éxito del mismo sin que se haya aportado una medición concreta de dicha relación (Ross y Wall, 1999; Okasaki, 2008; Fiorello y Bo, 2012). Estas dudas fueron presentadas junto a las discusiones teóricas expuestas en el capítulo 1 y representan vacíos en el campo de las disciplinas estudiadas, por lo que se considera que los resultados de esta investigación contribuyen a aportar conocimiento a las mismas como se verá a continuación.

Respecto al alcance y efectividad de la participación comunitaria en la planeación turística, en los casos analizados vemos dos cooperativas comunitarias que han sido creadoras y propietarias de sus emprendimientos por más de treinta años, y por lo tanto sus miembros han estado involucrados en todas las fases de su ejecución, que abarca desde la concepción de la idea hasta su desarrollo, crecimiento y manutención. A pesar de que el diseño y la implementación no han sido a través de un plan estructurado, los miembros de estas cooperativas fueron capaces de poner en marcha un conjunto de acciones basados en un proceso de pensamiento, de enfrentarse a diversos escenarios y de tomar las decisiones que les permitieron a consolidar sus proyectos, dándoles un

determinado crecimiento y la permanencia que han tenido por tantos años, con lo cual demuestran que una comunidad puede y debe estar integrada en todas las etapas de decisión de un proyecto turístico en lugar de ser excluida de las fases de diseño por los expertos (Guevara 1996; Orellana, 2014). Esta conclusión se refuerza con la evidencia estadísticamente significativa de la relación directa que mantienen los factores de participación y principios estratégicos con las tres etapas de decisión: Diseño, Implementación, Control y Resultados.

En cuanto a la relación de la participación comunitaria con la sostenibilidad del ecoturismo, se concluye que aunque exista participación en las decisiones de planeación, el éxito del ecoturismo dependerá de que dicha participación tenga las características del empoderamiento, entendiendo este como el nivel más elevado de participación, a través del cual las comunidades logran movilizar sus propias capacidades para convertirse en sujetos activos en la gestión de los recursos naturales y transformar su propia realidad (Jamal y Getz, 1995; Fernández, 2011).

En las cooperativas analizadas se halló que diferentes grados de involucramiento de los socios se correspondió con diferentes grados en beneficios económicos, sociales y ambientales (Fiorello y Bo, 2012; Guevara, 1996), por lo que resulta apropiado relacionar niveles de participación comunitaria con niveles de éxito en ecoturismo, en lugar de hablar de un único estado de éxito. Este pensamiento apoya la visión de Orams (2001) a través del cual es posible evaluar toda actividad turística considerando una línea continua con dos polos de sostenibilidad, un extremo inferior con las características de un turismo insostenible-destructivo, un extremo superior con las características de un turismo sostenible, y estados intermedios con características más o menos neutrales o pasivas que buscan minimizar los impactos negativos (Figura 2.6).

En línea con el pensamiento anterior, al confirmar que los elementos que componen un proceso de planeación estratégica comunitaria pueden explicar en un 69% el nivel de integración de los objetivos del ecoturismo, se puede asumir que en un emprendimiento ecoturístico es posible garantizar en buena medida la sostenibilidad a través de la

participación comunitaria (Murphy, 1985) si se centran los esfuerzos en fortalecer la valoración de los activos locales, la percepción de beneficios individuales y comunitarios, la comprensión de los objetivos del ecoturismo, la redistribución del poder, el sentimiento de propiedad del proyecto, el liderazgo, los espacios de aprendizaje, los procesos de comunicación, la existencia de una visión compartida y la vinculación con otros stakeholders, en vistas a generar el empoderamiento comunitario.

Lo mencionado anteriormente también aporta evidencia para contribuir al debate semántico que gira en torno al concepto del ecoturismo, el cual ha derivado en dos escuelas de análisis: la descriptiva centrada en lo que hacen los ecoturistas y la normativa centrada en el efecto que debería tener el ecoturismo en el destino (Fennell, 2001), que equivale a decir una centrada en la demanda y otra centrada en la oferta. Se ha visto que por el tipo de turistas que visitan las comunidades estudiadas, para lograr la conservación de los hábitats resulta esencial que, en lugar de centrarse en las motivaciones de los viajeros, los proyectos ecoturísticos se deben centrar en el rol de los prestadores de servicios como reguladores y educadores hacia los visitantes y hacia la comunidad (Goodwin, 1996).

Lo anterior implica que en la planeación de un desarrollo ecoturístico los gestores no deberían priorizar la captación de un mercado potencial sino más bien la creación de un destino deseado, independientemente del visitante que llegue; y para las políticas públicas implica que además de otorgar apoyo económico a los proyectos de ecoturismo comunitario, el gobierno debe garantizar tanto la capacitación de los prestadores de servicio locales como la reglamentación de los recorridos y las acciones de educación ambiental.

Cabe destacar que los dos casos de estudio abordados en esta investigación exhiben los principios de sostenibilidad vinculados al ecoturismo de acuerdo con Blamey (2001), que son el apoyo a las economías locales y el apoyo a la conservación. Los hallazgos muestran distintos grados de beneficio local y de control sobre los espacios naturales, pero queda claro que estas comunidades cuentan con el incentivo para mantener los

recursos y darles un uso adecuado, al ser directamente beneficiadas con la actividad ecoturística como lo remarcan Das y Chatterjee (2015), exhibiendo la relación de interdependencia entre el binomio desarrollo-medio ambiente señalada por Bifani (2007) y Murphy (1985). También se advierte que en ambos casos la actividad puede diversificarse para generar mayor derrama económica y pueden elevar los estándares de cuidado del medio ambiente, priorizando sobre todo las acciones de educación ambiental, y teniendo la posibilidad de ampliar sus capacidades de gestión con dos herramientas que hasta el momento fueron subutilizadas: los recursos de gobierno disponibles para la ejecución de proyectos y la constitución de fondos para fines específicos provistos por la LGSC.

Por otro lado, las experiencias de estas cooperativas permiten deducir que S.B ha tenido más éxito que R.G en preservar el estado de los recursos naturales debido a que no ha experimentado una alteración significativa del ecosistema a causa de la mano del hombre, como sí ha ocurrido en R.G, sin embargo la experiencia de este último ha demostrado que al tomar conciencia del daño infringido sobre el medio ambiente, las condiciones de los factores de participación y los principios estratégicos explican en buena medida las decisiones y estrategias de acción adoptadas para hacer frente al problema, derivando en un nivel de implicación que permite ir más allá de mantener el estado de los recursos, hasta lograr una transformación del escenario con importantes alcances para la comunidad. Esto demuestra que los procesos colaborativos efectivamente conducen a generar conocimiento y capacidad de gestión en las comunidades (Healey, 1997), por lo que el reto para los proyectos de ecoturismo comunitario será reforzar tales factores de participación y principios estratégicos para crear conciencia colectiva desde un inicio, y evitar que se tenga que llegar a un detrimento de los espacios naturales antes de tomar medidas más estrictas de uso sustentable.

La experiencia de R.G también demuestra que cuando existe una inquietud común entre diversos actores comunitarios, marcada por una necesidad o un hecho que los afecta a todos, resulta más apropiado abordar el problema de manera conjunta para

hallar soluciones sólidas, dado que un sólo actor no puede resolver aisladamente un problema de interés público como el que concierne a la gestión de los recursos naturales, mientras que las diferentes perspectivas y unión de esfuerzos permite idear mejores estrategias para afrontarlo de manera más efectiva y obtener resultados a largo plazo, este hallazgo coincide con los de Nault y Stapleton (2011) y refuerza las reflexiones de teóricos como Gray (1985), Healey (1997), McCool (2009), Murphy y Murphy (2004); pero se advierte que para lograr esto, además del interés común, debe existir la voluntad de las partes para trabajar en colaboración.

En línea con lo anterior, los resultados confirman la necesidad de un liderazgo efectivo para desarrollar vínculos de cooperación y para iniciar proyectos innovadores (Nault y Stapleton, 2011; Murphy y Murphy, 2004; Fahmi et. al, 2015), pero además de esto, a lo largo del análisis de los resultados se ha hecho referencia en diversas ocasiones a la vinculación del liderazgo con las situaciones observadas, entre ellas la visión común, los espacios de aprendizaje, el sentimiento de propiedad del proyecto, entre otros, confirmándose a través de las correlaciones que el liderazgo y los espacios de aprendizaje son los dos factores que más se relacionan en forma directa y significativa con los demás elementos (Tabla 6.5).

Por ejemplo, S.B refleja un menor sentido de responsabilidad colectiva que lo afecta especialmente en términos organizacionales, y se manifiesta en una débil participación de los socios en el abordaje de las situaciones problemáticas -que son encaradas principalmente por los directivos y comunicadas durante las asambleas- así como en el abandono de nuevas iniciativas por rompimiento de los acuerdos (McCool, 2009; Hall, 1999), situaciones que a su vez se traducen en un menor sentimiento de propiedad del proyecto. Por otra parte, la situación inversa observada en R.G y las diferencias en la caracterización del liderazgo que se ha encontrado en ambos casos permiten adoptar como parte de la explicación que el débil compromiso con las nuevas iniciativas se fundamenta en la percepción de los socios de que no están garantizados los recursos para que tales iniciativas se implementen, un aspecto que Jamal y Getz (1995)

relacionan con la capacidad del líder para gestionar recursos tanto internos como externos.

Las diferencias en los espacios de aprendizaje entre las dos cooperativas permiten advertir por un lado, la importancia de la deliberación en las reuniones de asamblea para compartir conocimientos y diversas perspectivas que conduzcan a una mejor comprensión y solución del problema/desafío (McCool, 2009), y por otro lado la importancia de que tales oportunidades sean creadas desde el interior de cada organización, sin limitarse únicamente a las capacitaciones reglamentarias (McCool, 2009; Fiorello y Bo, 2012), sino que se incorporen de manera independiente objetivos de educación para mejorar las capacidades y habilidades (Simmons, 1994; Jamal y Getz, 1995; Fahmi et. al, 2015), como ha ocurrido en R.G con los aspectos de manejo de la isla. Estos elementos a su vez explican el mayor empoderamiento de R.G, a diferencia de S.B, reflejado en una mayor participación en las tres etapas de decisión y en la presencia de objetivos propios de educación (Guevara, 1996).

A pesar de que ninguna cooperativa cuenta con Visión, Misión y metas plasmadas por escrito, los resultados muestran que existe una visión compartida en R.G respecto del desarrollo y crecimiento futuro deseado, y un ideal por el cual se esfuerzan voluntariamente, que conduce a desestimar parcialmente el pensamiento de que dichos elementos deben estar formulados en una declaración escrita para que la planeación estratégica comunitaria resulte eficaz (Jamal y Getz, 1995), mientras que refuerza el pensamiento de que dichos elementos pueden revelarse a través del comportamiento de los miembros de una cooperativa propiciado por la participación activa en el diálogo y la construcción de consensos (Murphy y Murphy, 2004). El criterio de Jamal y Getz (1995) no deja de ser importante, porque al representar las bases de la estrategia organizacional siempre que se puedan establecer y comunicar por escrito se estará en mejores condiciones de alcanzarlas, pero se debe evitar el pensamiento erróneo de que si una cooperativa comunitaria no cuenta con estas declaraciones por escrito será incapaz de pensar y actuar basada en una orientación de largo plazo.

Adicionalmente, si se saben aprovechar las vinculaciones externas como ocurre en R.G, la visión de destino que se puede compartir con otros stakeholders o crear a partir de la misma interacción, se convierte en un estimulante para el esfuerzo colaborativo (Goeldner et al., citado por Murphy y Murphy, 2004) que se traducirá en mejores políticas de acción, con un impacto más eficaz como se ha visto en la experiencia relatada, por lo que se concluye que el pensamiento estratégico puede permanecer implícito en la gestión comunitaria, guiándola hacia la toma de aquellas decisiones que guardan consistencia con un pensamiento y un comportamiento organizacional que se refuerzan especialmente a través de una visión compartida, una filosofía de trabajo y un conjunto de valores, estimulados a través del diálogo reflexivo en los procesos colaborativos (Mintzberg, 1987, Healey, 1997), haciendo posible la coordinación del desarrollo turístico a nivel local y la adopción de estrategias y acciones orientadas a generar resultados de largo plazo (Jamal y Getz, 1995). Cabe destacar que resultados y conclusiones similares derivan de los estudios de Cooper (1995) y Simpson (2001b) cuando analizan la planeación estrategia con involucramiento comunitario para el desarrollo turístico sostenible pero en casos de estudio de naciones desarrolladas.

Reforzando lo anterior, se mencionó que la presencia de los principios estratégicos ha resultado en correlaciones estadísticamente significativas para promover beneficios económicos, sociales y ambientales (Tabla 7.2), pero cabe destacar que la existencia de una visión común ha registrado su mayor correlación con la promoción de beneficios ambientales (0.688), en concordancia con la idea de que la creciente importancia del término "visión" se asocia con una progresiva preocupación por el futuro y en particular por nuestros impactos ambientales (Murphy y Murphy, 2004). Por otro lado, aunque las correlaciones para vinculación con otros stakeholders hayan dado bajas (<0.40), el contraste de las experiencias y resultados descritos en S.B y R.G aportan evidencia de que los lazos de colaboración con otros stakeholders son necesarios para mejorar la gestión de los recursos naturales en las comunidades que poseen la propiedad de los emprendimientos ecoturísticos (Nault y Stapleton, 2011; Fiorello y Bo, 2012) y que dichos lazos no deben limitarse únicamente a los entes gubernamentales y del sector turístico (Jamal y Getz, 1995).

En relación a la sostenibilidad del ecoturismo, es importante señalar que no se pretende asentar la noción de que esta actividad es una panacea para los problemas económicos, sociales y ambientales de la comunidad, ya que incluso la actividad ecoturística mejor planeada impactará sobre la naturaleza y la sociedad, pero si se emplea el criterio de centrar la atención en el destino y en el rol de los prestadores de servicios (Goodwin, 1996; Orams, 2001), será más factible controlar los resultados y alcanzar una mayor integración del conjunto de objetivos que persigue esta actividad.

A través de esta investigación se pudo realizar un aporte teórico conceptual al estudio del ecoturismo desde una mirada centrada en los prestadores de servicios, desarrollando un modelo teórico de planeación estratégica comunitaria aplicada al ecoturismo (Tabla 3.4) y dos conceptos que guían la comprensión de dicho proceso. Adicionalmente, el cuestionario validado y aplicado constituye la primera propuesta de un esfuerzo por operacionalizar y medir un constructo teórico que hasta el momento no había sido abordado de esta forma, constituyendo como tal un aporte metodológico a la ciencia.

No obstante, el presente estudio cuenta con las limitaciones señaladas en el capítulo 1, referidas principalmente al alcance de la metodología empleada para medir la sostenibilidad del ecoturismo, siendo este un tema complejo que no depende únicamente de lo que una organización determinada puede lograr dentro de su esfera de actuación, como tampoco su éxito depende únicamente de la participación comunitaria. Esto significa que las evidencias obtenidas son útiles para explicar el fenómeno pero de una manera parcial.

Con relación a la conceptualización y medición de la planeación estratégica comunitaria, se reconoce que se trata de propuestas iniciales para un constructo que debe ser perfeccionado como se anticipó en las conclusiones del capítulo 3, con lo cual se abre un área para futuras investigaciones. Por otro lado, a pesar de que el estudio de caso es un método cualitativo que los investigadores emplean para generalizar

resultados por la profundidad con que se aborda una realidad social analizada (Sabino, 1992; Yin, 2009), se pueden reforzar los hallazgos desde la metodología cuantitativa si se incorporan más comunidades al estudio.

En este estudio se logra explicar en qué proporción es posible mejorar la integración de los objetivos del ecoturismo (Y) a través de los elementos que componen la planeación estratégica comunitaria (X), y a partir de esto se advierte que otro desafío para futuras investigaciones en esta línea será poder predecir el incremento o decremento de Y a partir de un valor dado para cada uno de los X_i , es decir la determinación de los coeficientes beta que acompaña a la selección de los mejores predictores, entendiendo que algunos de ellos pueden ser eliminados por el efecto de la correlación que existe entre factores de participación y principios estratégicos. Como se indicó en el capítulo 4 la selección de los mejores predictores tiene una orientación más práctica, atendiendo al principio de parsimonia en la investigación científica y al criterio de especificidad de la causa, para la cual se emplean otras técnicas como la factorización, ecuaciones múltiples o ecuaciones estructurales, pero avanzar hacia un modelo predictivo sin duda es el camino que se debe trazar para establecer una relación de causalidad entre las variables analizadas y, de esta manera enfocar mejor los esfuerzos para mejorar tanto la participación comunitaria como la sostenibilidad del ecoturismo.

También se advierte la necesidad de mayores investigaciones en torno a la redistribución de poder y los procesos de comunicación, para comprender mejor su dinámica y su relación con la participación activa en las decisiones, dado que en este estudio no se hallaron elementos que pudieran explicar diferencias significativas entre las cooperativas, pero al mismo tiempo ambas exhiben un entramado complejo de relaciones de poder y de estrategias empleadas para facilitar el consenso y la toma de decisiones.

La participación de la comunidad con una orientación estratégica en la planeación del ecoturismo sin duda representa un desafío, porque aun existiendo un interés común entre las personas, en la construcción del consenso siempre está presente el conflicto a causa de la diversidad de intereses (Innes y Booher, 2014; Forester, 2012), pero si se

visualizan las discusiones en los procesos colaborativos no como un signo de debilidad o una amenaza para la celeridad en las decisiones, sino más bien como una vía para llegar a soluciones más sólidas, en un sentido más pragmático futuras investigaciones deberán centrarse en descubrir y/o desarrollar mecanismos de participación efectiva en las comunidades para lograr que más personas se involucren.



BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. L. (1990). Redesigning the future. *Systems Practice*, 3(6), 205–206.
<http://doi.org/10.1007/BF02596154>
- Agüera, F. O. y Verdugo, M. C. (2013). Conceptualización y consideraciones en torno al ecoturismo. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 6(15).
- Agüera, F. O. (2013). El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados. *Nómadas*, 38(2), 1-13.
- Agüera, F. O. (2014). Turismo y cooperación al desarrollo: Un análisis de los beneficios del ecoturismo para los destinos. *El Periplo Sustentable*, (26), 47-66.
- Albavera Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Alberich, N.T. (2014). Planificación y gestión de servicios sociales. Una introducción a la planificación participativa e integral de políticas sociales. En Gutierrez, P. (Coord.), *Planificación Participativa: Crítica, métodos y experiencias. Construyendo ciudadanía/13* (pp.105-122). Recuperado de <http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/08/LIBRO-PLANIFICACION-PARTICIPATIVA-13.pdf#page=107>
- Álvaro, D. (2010). Los conceptos de “comunidad” y “sociedad” de Ferdinand Tönnies. Papeles del CEIC. *International Journal on Collective Identity Research*, 2010(1).
- Ander-Egg, E. (2000). *Métodos y técnicas de investigación social III. Como organizar el trabajo de investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumen
- Ap, J. (1990). Residents' perceptions research on the social impacts of tourism. *Annals of Tourism Research*, 17(4), 610-616.
- Appiah-Opoku, S. (2004). Rethinking ecotourism: The case of Kakum National Park in Ghana. *African Geographical Review*, 23(1), 49-63.
- Arnegger, J. (2014). *Protected Areas, the Tourist Bubble and Regional Economic Development*. Würzburg: Würzburg University Press

-
- Arnegger, J., Woltering, M. y Job, H. (2010). Toward a product-based typology for nature-based tourism: a conceptual framework. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 915-928.
- Asensio, M. M. (2007). *La participación ciudadana productiva en el Mercosur. Caso: Cooperativas de turismo*. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/953/1/00385.pdf>
- Avila, F.V.S. (2002). Community-based ecotourism management moving towards sustainability in Ventanilla, Oaxaca, Mexico. *Ocean & Coastal Management*, 45(8), 511-529.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México: Thompson Editores.
- Banco Mundial (2013). *Reforming the World Bank Policy on Involuntary Resettlement*. Recuperado el 14 de noviembre de 2016 de <https://consultations.worldbank.org/Data/hub/files/meetings/ReformingtheWorldBankPolicyonInvoluntaryResettlement.pdf>
- BBC Mundo (2015, 21 de noviembre). *Amazonía: la deforestación amenaza la mitad de las especies de árboles*. Recuperado el 14 de Enero de 2016 de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151121_amazonia_arboles_extincion_am
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. USA: University of South Florida
- Bifani, P. (2007). *Medio Ambiente y Desarrollo*. México: Editorial Universitaria
- Bingham, G., Bishop, R., Brody, M., Bromley, D., Clark, E. T., Cooper, W., y Norgaard, R. (1995). Issues in ecosystem valuation: improving information for decision making. *Ecological economics*, 14(2), 73-90.
- Blackstock, K. (2005). A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), 39-49.
- Blamey, R. (2001). Principles of ecotourism. In D. Weaver (Ed.), *Encyclopedia of ecotourism* (pp. 5–22). Wallingford, UK: CAB International.

-
- Blamey, R. K. (1997). Ecotourism: The search for an operational definition. *Journal of sustainable tourism*, 5(2), 109-130.
- Bodosca, S. y Diaconescu, D. M. (2015). Tourism development after the implementation of sustainable strategies in Neamt County. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 188, 230-236.
- Borrego, A.A. y Loera, C.M.R. (2011). Las cooperativas en Sinaloa. Sus procesos de comunicación y toma de decisiones. En Loera y Zulawska (Coords.), *Cooperativismo y Desarrollo Local*. México: SBL Editorial
- Brenner, L. y Aguilar, A. G. (2002). Luxury tourism and regional economic development in Mexico. *The Professional Geographer*, 54(4), 500-520.
- Burne, A.S.M. y Andrade, R.R (2013). El municipio de Compostela. La tercerización de su economía y la estrategia de desarrollo local basada en el turismo. *Desenvolvimento regional em debate*. Mayo(1), 160-195.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- C.M.M.D, Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987). *Nuestro Futuro Común*, (En línea). Consultado el 27 de abril 2016 en <https://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo>
- Cabello, F. J. C. (2012). El impacto de los modelos turísticos dominantes en el mundo rural y los espacios naturales protegidos. En Mateos, M. y García, L. (Coords.), *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario* (pp. 83-98). España: Universidad de Córdoba.
- Caracelli, V. J. y Greene, J. C. (1993). Data analysis strategies for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*, 15(2), 195-207.
- Ceballos, L. H. (1998). *Ecoturismo: naturaleza y desarrollo sostenible*. México: Editorial Diana.
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2002). *La sostenibilidad del desarrollo*

en América Latina y el Caribe: Desafíos y oportunidades. Libros de Cepal, 68. Chile: Publicación de las Naciones Unidas

Cernea, M. M. y Soltau, S.K. (2006). Poverty risks and national parks: Policy issues in conservation and resettlement. *World development*, 34(10), 1808-1830.

Chape, S., M. Spalding, M. Taylor, A. Putney, N. Ishwaran, J. Thorsell, D. Blasco, J. Robertson, P. Bridgewater, J. Harrison, y E. McManus (2008). History, definitions, value and global perspective. En Chape, S, Spalding, M. and Jenkins, M. (Ed.), *The world's protected areas—status, values and prospect in the 21st century* (pp.1–35). University of California Press, Los Angeles, California, USA.

Chavez de la Peña, J. (2011). *Ecoturismo TAP: Metodología para un turismo ambientalmente planificado*. México: Trillas

Cheung, H. (2015). Ecotourism as a multidisciplinary conservation approach in Africa. *THERYA*, 6(1), 31-41.

Clarke, J. (1997). A framework of approaches to sustainable tourism. *Journal of sustainable tourism*, 5(3), 224-233.

Clausen, H. B. y Gyimóthy, S. (2016). Seizing community participation in sustainable development: pueblos Mágicos of Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 111, 318-326.

Cohen, A. P. (1985). *Symbolic construction of community*. Routledge.

Cole, S. (2006). Information and empowerment: The keys to achieving sustainable tourism. *Journal of sustainable tourism*, 14(6), 629-644.

CONABIO, Comisión Nacional para el conocimiento y uso de la biodiversidad (2013). *Manglares de México. Extensión, distribución y monitoreo*. Recuperado el 13 de agosto de 2017 de http://www.biodiversidad.gob.mx/publicaciones/librosDig/pdf/manglares_de_mexico_1.pdf

CONACULTA, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (2006). Planeando sobre el turismo cultural. *Patrimonio cultural y turismo, Cuadernos 14*. Recuperado de: <http://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf/cuaderno14.pdf>

-
- CONANP, Comisión Nacional de Áreas Naturales y Protegidas (2016a). *Cronología: Áreas naturales protegidas decretadas*. (En línea). Consultado el 22 de febrero de 2016 en <http://www.conanp.gob.mx/>.
- CONANP, Comisión Nacional de Áreas Naturales y Protegidas (2016b). *Estrategia de turismo sustentable en Áreas Naturales Protegidas de México*. México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Recuperado el 11 de agosto de 2017 de <http://www.conanp.gob.mx/>
- Cooper, C. (1995). Strategic planning for sustainable tourism: the case of the offshore islands of the UK. *Journal of sustainable tourism*, 3(4), 191-209.
- Cordero, M. J. C. (2009). Comunidad receptora: Elemento esencial en la gestión turística. *Gestión turística*, (11), 101-111.
- Coria, J. y Calfucura, E. (2012). Ecotourism and the development of indigenous communities: The good, the bad, and the ugly. *Ecological Economics*, 73, 47-55.
- D'Amore, L.J. (1992). Promoting sustainable tourism – the Canadian approach. *Tourism Management*, 13(3), 258-262
- Dachary, C. A. y Burne, A. S. (2002). *Globalización, Turismo y Sustentabilidad* (Primera Edición). México: Universidad de Guadalajara.
- Dachary, C. A. y Mancilla, J. Judith (2007). Desarrollo regional sustentable y turismo en Baja California Sur. En Gamboa M.P. (Coord), *Claves del turismo*. 1(2), 9-23
- Das, M. y Chatterjee, B. (2015). Ecotourism: A panacea or a predicament? *Tourism Management Perspectives*, 14, 3-16.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- De los Angeles Somarriba-Chang, M. y Gunnarsdotter, Y. (2012). Local community participation in ecotourism and conservation issues in two nature reserves in Nicaragua. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(8), 1025-1043.
- Deng, J., King, B. y Bauer, T. (2002). Evaluating natural attractions for tourism. *Annals of tourism research*, 29(2), 422-438.

Diario de Gastronomía (1 de abril de 2016). *El turismo de naturaleza, en continuo crecimiento*. Recuperado el 13 de enero de 2017 de <https://diariodegastronomia.com/el-turismo-de-naturaleza-en-continuo-crecimiento/>.

Donohoe, H.M. y Needham, R.D. (2006). Ecotourism: The evolving contemporary definition. *Journal of Ecotourism*, 5(3), 192-210.

Dwyer, L. (2005). Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism : a scoping study. *Tourism Review International*, 9(61), 79-93.

Fahmi, F.Z., Prawira, M.I., Hudalah, D. y Firman, T. (2015). Leadership and collaborative planning: The case of Surakarta, Indonesia. *Planning Theory*, 1473095215584655, 1-22.

Fennell, D. A. (2008). *Ecotourism* (Third Edition). Routledge.

Fennell, D.A. (2001). A Content Analysis of Ecotourism Definitions. *Current Issues in Tourism*, 4(5), 403-421

Fernández, A.M.J., Castillejos, B. y Ramírez, J. (2013). Definiendo la naturaleza de cinco cooperativas ecoturísticas de Bahías de Huatulco, Oaxaca ¿Empresas sociales, empresas comunitarias o simples cooperativas? En Chavez, G. y Bolaños, D. (Coords), *En busca del ecoturismo. Casos y experiencias del Turismo Sustentable en México, Costa Rica, Brasil y Australia*, (pp. 343–372).

Fernández, A. M.J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? *El periplo sustentable*, (20), 31-74.

Fiorello, A. y Bo, D. (2012). Community-based ecotourism to meet the new tourist's expectations: an exploratory study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(7), 758-778.

Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3(12), 621-137.

Forester, J. (2012). On the theory and practice of critical pragmatism: Deliberative practice and creative negotiations. *Planning Theory*, 12(1), 5-22.

-
- Forsyth, P. J. y Dwyer, L. (2014). Climate change policies, long haul air travel and tourism. *Journal of Tourism Economics, Policy and Hospitality Management*, 2(1), 3.
- Fox-Rogers, L. y Murphy, E. (2013). Informal strategies of power in the local planning system. *Planning theory*, 13(3), 244-268.
- Frías, N. D. (2014). Análisis de fiabilidad de las puntuaciones de un instrumento de medida. Alfa de Cronbach: un coeficiente de fiabilidad. *Apuntes de SPSS*. Recuperado de <https://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>
- Gallopín, G. C. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. *Serie medio ambiente y desarrollo*, 64. Chile: CEPAL. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es.pdf?sequence=1
- García, A. V., Mera, J. M., Vega, J. R. y Avalos, F. R. (2016). Valoración de impactos ambientales significativos utilizando una escala tipo Lickert en la caleta Santa Rosa, Chiclayo. *Pueblo continente*, 18(1), 53-67.
- García, E. A. R. (1994). *Impactos socioeconómicos del turismo en Rincón de Guayabitos, Municipio de Compostela, Nayarit*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de Nayarit, México.
- García, V.M.J. (2013). *El movimiento cooperativo en México: la búsqueda de alternativas de desarrollo social, 2000-2010*. México: Movimiento ciudadano.
- George, D. y Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: a simple guide and reference* (14th ed). Routledge
- Gobierno de la República (2013-2018). *Programa Sectorial de Turismo*. En Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México: Secretaría de Gobernación. Recuperado el 10 de enero de 2016 en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/>
- Goeldner, C. R. y Ritchie, J. B. (2011). *Turismo: planeación, administración y perspectivas*. México: Limusa Wiley
- Gómez, D.F. (2001). *Comunidad y comunalidad*. Documento inédito. 365-373. Recuperado de <http://rusredire.lautre.net/wp-content/uploads/Comunidad.-y->

- Gonçalves, R. G. (2005). *Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão - um estudo do planejamento estratégico situacional*. (Tesis de doctorado inédita). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Goodwin, H. (1996). In pursuit of ecotourism. *Biodiversity and Conservation* 5, 277–291
- Goodwin, H. (2002). Local community involvement in tourism around national parks: opportunities and constraints. *Current Issues in tourism*, 5(3-4), 338-360.
- Gowdy, J. (2005). Toward a new welfare economics for sustainability. *Ecological Economics*, 53(2), 211–222.
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human relations*, 38(10), 911-936.
- Guerra, J. F. M. (2014). La vernacularización de la conservación en los territorios indígenas amazónicos de Bolivia. Un análisis de la revalorización ancestral indígena en dos proyectos de ecoturismo comunitario en áreas protegidas. *Boletín de Antropología*, 29(48), 92-118.
- Guevara, J. R. Q. (1996). Learning through participatory action research for community ecotourism planning. *Convergence*, 29(3), 24.
- Gunn, C. A. y Var, T. (2002). *Tourism planning: Basics, concepts, cases*. 4th ed. New York: Routledge
- Gutiérrez, P.M. (2014). El actuar de los actores: Un recorrido crítico por la participación en algunos modelos de planeación. En Planeación Participativa: Crítica, métodos y experiencias. Construyendo ciudadanía/13 (pp.9-43), *Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible – CIMAS (Diciembre 2014 Ed.)*
- Guzmán, C. G. (noviembre de 2011). *Tesoro ecológico en riesgo. Los manglares de Marismas Nacionales*. Recuperado el 14 de agosto de 2017 de <http://www.comoves.unam.mx/numeros/articulo/156/tesoro-ecologico-en-riesgo-los-manglares-de-marismas-nacionales>
- Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy

perspective. *Journal of sustainable tourism*, 7(3-4), 274-289.

Hall, M. (2008). *Tourism Planning. Policies, Processes and Relationships* (2nd Ed.). England: Pearson Education.

Hatipoglu, B., Alvarez, M. D. y Ertuna, B. (2016). Barriers to stakeholder involvement in the planning of sustainable tourism: the case of the Thrace region in Turkey. *Journal of Cleaner Production*, 111, 306-317.

Haywood, K. M. (1988). Responsible and responsive tourism planning in the community. *Tourism management*, 9(2), 105-118.

Healey, P. (1997). *Collaborative planning. Shaping places in fragmented societies*. Vancouver: UBC Press

Healey, P. (2003). Collaborative planning in perspective. *Planning theory*, 2(2), 101-123.

Healey, P. (2008). The Pragmatic Tradition in Planning Thought. *Journal of Planning Education and Research*, 28(3), 277–292.

Healey, P. (2011). The universal and the contingent: Some reflections on the transnational flow of planning ideas and practices¹. *Planning Theory*, 11(2), 188-207

Honey, M. (2008). *Ecotourism and sustainable development: Who owns paradise?* 2da Ed. Island Press.

Honey, M. (2009). Community conservation and early ecotourism: experiments in Kenya. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 51(1), 46-57.

IBM SPSS (Versión 24). Statistical Product and Service Solutions (Software). Herramienta de ayuda. Consultado el 25 de abril de 2018.

INAFED, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal y SEGOB, Secretaría de Gobernación (2010). *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México*. (En línea). Consultado el 18 de agosto en <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/>

-
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Censo de Población y Vivienda 2010. Principales resultados por localidad (ITER). Recuperado el 26 de diciembre de 2017 de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabentidad.aspx?c=33713&s=est>
- _____, (2015). Anuario estadístico y geográfico de Nayarit, 2015. Recuperado 15 de abril de 2016 de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825076108>
- _____, (2016a). Panorama sociodemográfico de Nayarit 2015. Recuperado el 11 de agosto de 2017 de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/panorama/702825082284.pdf
- _____, (2016b). Encuesta intercensal 2015. Recuperado el 11 de agosto de 2017 de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825079833>
- Innes, J. E. (2004). Consensus building: Clarifications for the critics. *Planning Theory*, 3(1), 5-20.
- Innes, J. E. y Booher, D. E. (2014). A turning point for planning theory? Overcoming dividing discourses. *Planning Theory*, 14(2), 195-213
- Inter-departmental Committee on Environmental Economic Valuation (2003). *Environmental Economic Valuation An introductory guide for policy-makers and practitioners Government*. State of Queensland: Environmental Protection Agency.
- IUCN, International Union for Conservation of Nature (1980). *Estrategia Mundial de Conservación*. Recuperado de <https://portals.iucn.org/library/efiles/edocs/WCS-004-Es.pdf>
- Jaafar, M., Rasoolimanesh, S. M. y Ismail, S. (2015). Perceived sociocultural impacts of tourism and community participation: A case study of Langkawi Island. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0), 1-12.

-
- Jabareen, Y. (2008). A new conceptual framework for sustainable development. *Environment, development and sustainability*, 10(2), 179-192.
- Jalani, J. O. (2012). Local people's perception on the impacts and importance of ecotourism in Sabang, Palawan, Philippines. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 247-254.
- Jamal, T. B. y Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204.
- Jiménez, M.A.de J. (1992). *Turismo Estructura y desarrollo (1945-1990)*. México, D.F.: MacGraw Hill.
- Johnson, P. A. (2010). Realizing rural community-based tourism development: prospects for social economy enterprises. *Journal of Rural and Community Development*, 5(1), 150-162.
- Jurado N.E., Ellul, T.D.F. y Padilla R.Y. (2012). El impacto de los modelos turísticos dominantes en destinos litorales. Estudios de casos Andalucía, El Caribe y Centroamérica. En C. Intercultural (Ed.), *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. Mateos R. Manuel y García R. Luis (Coord). España: Universidad de Córdoba.
- Kernel, P. (2005). Creating and implementing a model for sustainable development in tourism enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 13(2), 151-164.
- Kline, J. D. (2001). *Tourism and natural resource management: a general overview of research and issues*. US Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station.
- Krüger, O. (2005). The role of ecotourism in conservation: panacea or Pandora's box? *Biodiversity & Conservation*, 14(3), 579-600.
- Kuhn, T.S. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica
- Lankford, S. V. y Howard, D. R. (1994). Developing a tourism impact attitude scale. *Annals of tourism research*, 21(1), 121-139.

-
- Lee, T. H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 34, 37–46.
- LGSC, Ley General de Sociedades Cooperativas. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Última reforma DOF 13-08-2009. México. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>
- Li, W. (2006). Community decisionmaking participation in development. *Annals of tourism research*, 33(1), 132-143.
- Lima, I.B. y d'Hautesserre, A.M. (2011). Community capitals and ecotourism for enhancing Amazonian forest livelihoods. *Anatolia*, 22(2), 184-203.
- Llanes, C. y Nel, M. (2016). *Ecoturismo*. Barcelona: Editorial UOC.
- López, P.G. (2013). Políticas Gubernamentales para el desarrollo del turismo naturaleza en comunidades y pueblos indígenas en México. *Patrimonio cultural y turismo*, 19. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/2629/1/articulo11.pdf>
- López, P.G. y Palomino, V.B. (2014). *Las empresas comunitarias de turismo naturaleza: factores de éxito y fracaso*. Documento PPT. Recuperado el 19/05/2016 de <http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/presentacion.pdf>
- Magio, O. K. (2015). *Ecoturismo, conservación y desarrollo socioeconómico de las comunidades locales: Estudio de caso comparativo de las reservas de biósfera en México y Kenia* (Tesis doctoral inédita). Universidad de Occidente, México.
- Martínez, L. y Ceballos, G. (2010). Sierra de Vallejo, Nayarit. *Diversidad, amenazas y áreas prioritarias para la conservación de las selvas secas del Pacífico de México*, 425-427. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, CONABIO.
- Matus, Carlos (1988). *Estrategia y plan* (8va edic). México: Siglo XXI editores.
- Matus, Carlos. (1998). *Adiós señor presidente. Colección Planeación y Políticas Públicas*. Buenos Aires: Ediciones de la UNLa.
- Mazaro, R. (2008). Factores determinantes de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do*

Turismo, (1), 5-6.

- Mbaiwa, J. E., y Stronza, A. L. (2010). The effects of tourism development on rural livelihoods in the Okavango Delta, Botswana. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(5), 635-656.
- McCool, S. F. (2009). Constructing partnerships for protected area tourism planning in an era of change and messiness. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 133–148.
- McIntosh, R.W.; Goeldner, C.R. y Ritchie, J.R.B. (2009). *Turismo. Planeación, Administración y Perspectivas*. México: Limusa Wiley.
- Miguélez, M. M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa* (2da ed.). México: Trillas
- Millán, I.I.J.A. (2014). *Técnicas de investigación aplicadas al sector turístico*. España: Editorial Síntesis
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Moran-Cahusac, C. (2009). Ecotourism in Podocarpus National Park. *Journal of Sustainable Forestry*, 28(6-7), 777-798.
- Morera, D. (2008). Sinergias entre ecoturismo y desarrollo local en la Península de Osa, Costa Rica. Recuperado de http://www.zobodat.at/stable/pdf/STAPFIA_0088_0755-0762.pdf
- Murphy, P. (1985). *Tourism: a community approach*. London: Methuen
- Murphy, P. E. y Murphy, A. E. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities. Bridging the Gaps*. England: Channel View Publications
- Mustika, P.L.K., Birtles, A., Welters, R. y Marsh, H. (2012). The economic influence of community-based dolphin watching on a local economy in a developing country: Implications for conservation. *Ecological Economics*, 79, 11-20.
- Naciones Unidas (1986). *Declaración sobre el Derecho al Desarrollo*, (En línea). Disponible en

<http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/RightToDevelopment.aspx>,
(20 de abril de 2016)

Naciones Unidas (1992). *Agenda 21*, (Versión electrónica). Recuperado de
<http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/agenda21.pdf>

Naciones Unidas (2002). *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*.
Johannesburgo. Recuperado de
http://www.cinu.org.mx/prensa/eventos/unctadxi/aconf199d20&c1_sp.pdf

Naredo, J. M. (2004). Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible.
Cuadernos de investigación urbanística, (41), 7-18.

Nault, S. y Stapleton, P. (2011). The community participation process in ecotourism
development: A case study of the community of Sogoog, Bayan-Ulgii,
Mongolia. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(6), 695-712.

Nechar, C. M. y Cortés, L. M. (2006). *Apuntes para la investigación turística*. México:
Universidad de Quintana Roo.

Neckermann, W. (2013). *Sustainable Development of a Tourism Destination: Realism
Or Idealism?: Evaluating the Sustainability of a Destination Development Project
Through Community-based Ecotourism*. (Doctoral dissertation). NHTV Breda
University of Applied Sciences, Indonesia.

Nyaupane, G. P., Morais, D. B. y Dowler, L. (2006). The role of community involvement
and number/type of visitors on tourism impacts: A controlled comparison of
Annapurna, Nepal and Northwest Yunnan, China. *Tourism Management*, 27(6),
1373-1385.

Okazaki, E. (2008). A Community-Based Tourism Model : Its conception and use.
Journal of Sustainable Tourism, 16(5), 511–529.

Kozaryn, O.A. y Strzelecka, M. (2016). Happy Tourists, Unhappy Locals. *Social
Indicators Research*, 1-16.

OMT, Organización Mundial del Turismo (2017). *Panorama del Turismo Internacional*,
Edición 2017. Recuperado el 07/03/2018 de <https://www.e->

unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043

OMT, Organización Mundial del Turismo (2018). *Definición de turismo sostenible*. (En línea). Consultado el 7/03/ 2018 en <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>

OMT, Organización Mundial del Turismo y PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2002). *Declaración de Quebec sobre el ecoturismo*. Recuperado de http://www.cinu.org.mx/eventos/turismo2002/doctos/dec_quebec.pdf

Orams, M. B. (2001). Types of Ecotourism. In D. Weaver (Ed.), *The Encyclopedia of Ecotourism* (pp.23-36). Wallingford, UK: CAB International.

Orellana, S.E.E (2014). La gestión del desempeño social: una herramienta para la planeación participativa. En Gutiérrez, P.M. (Coord.), *Planeación Participativa: Crítica, métodos y experiencias* (pp. 195- 207). Recuperado de <http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/08/LIBRO-PLANIFICACION-PARTICIPATIVA-13.pdf#page=107>

Ormsby, A. y Mannle, K. (2006). Ecotourism benefits and the role of local guides at Masoala National Park, Madagascar. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(3), 271-287.

Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: UNAM y Fondo de Cultura Económica.

Pattanayak, S. K., Wunder, S. y Ferraro, P. J. (2010). Show me the money: Do payments supply environmental services in developing countries? *Review of Environmental Economics and Policy*, 4(2), 254-274

Peredo, A. M. y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65

Ponce, A. A. (2012). "La sustentabilidad como condición para el desarrollo de la Riviera Nayarit". En Arreola, Pacheco y Guevara (Coords), *Nayarit. Economía y Sociedad* (pp. 361-374). México: Universidad autónoma de Nayarit

Prieto y Borrero (2015). *Construcción de estadísticas de turismo de naturaleza: informe consolidado de directorio de establecimientos - prestadores de servicios turísticos*

del sector turismo de naturaleza. Colombia: Programa de Transformación Productiva

RAE, Real Academia Española (2017). www.rae.es

Ramos, A. M. y Prideaux, B. (2014). Indigenous ecotourism in the Mayan rainforest of Palenque: empowerment issues in sustainable development. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(3), 461-479.

Reed, M. G. (1997). Power relations and community-based tourism planning. *Annals of tourism research*, 24(3), 566-591.

Reid, D. G., Mair, H. y George, W. (2004). Community tourism planning: A self-assessment instrument. *Annals of Tourism research*, 31(3), 623-639.

Rivieranayarit (2016). Sitio oficial de la Oficina de Visitantes y Convenciones Riviera Nayarit, <http://www.rivieranayarit.com.mx/>, consultado el 13 de agosto de 2017.

Rocharungsat, P. (2008), "Community-based tourism in Asia". En Moscardo, Gianna (ed.), *Building Community Capacity for Tourism Development* (pp. 60-74). Cambridge (Mass.): CABI Publishing

Ross, S. y Wall, G. (1999). Ecotourism: towards congruence between theory and practice. *Tourism management*, 20(1), 123-132.

Ruhanen, L. (2004). Strategic planning for local tourism destinations: An analysis of tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), 239-253.

Ruiz, F.D. (2007). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: Un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas* (Tesis doctoral). Universidad de Huelva. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/dfr/El%20turismo%20de%20naturaleza.htm>

Ruiz, R. K. J. (2015). Potencial y desarrollo turístico de la costa del municipio de San Blas como base para el desarrollo local. (Tesis de maestría inédita). Universidad Autónoma de Nayarit, México.

Sabino, Carlos (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Ed. Panapo

-
- Hernández, S.R., Fernández, C.C. y Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México DF: Mc Graw Hill.
- Sanchez B., J. (2012). Impactos, riesgos y limitaciones de los modelos turísticos convencionales: nivel macro-socioeconómico, nivel micro-socioeconómico, medioambiental y sociocultural. In C. Intercultural (Ed.), *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. Mateos R. Manuel y García R. Luis (Coord). España: Universidad de Córdoba.
- Scheyvens, R. y Russell, M. (2012). Tourism and poverty alleviation in Fiji: comparing the impacts of small-and large-scale tourism enterprises. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 417-436.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism management*, 20(2), 245-249.
- Sebele, L. S. (2010). Community-based tourism ventures , benefits and challenges : Khama Rhino Sanctuary Trust, Central District, Botswana. *Tourism Management*, 31(1), 136–146.
- SECTUR (Secretaría de Turismo) y UAN (Universidad Autónoma de Nayarit) (2014). *Agenda de competitividad turística Riviera Nayarit*. Recuperado el 16 de agosto de 2017 de <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Riviera-Nayarit.pdf>
- SECTUR y UDG (Universidad de Guadalajara) (2014). *Agenda de competitividad de los destinos turísticos de México. Puerto Vallarta*, Jalisco. Recuperado el 16 de agosto de 2017 de http://secturjal.jalisco.gob.mx/sites/secturjal.jalisco.gob.mx/files/u16/agenda_puerto-vallarta.pdf
- Sehringer, R. W. (2010, 9 de marzo). *El bien común*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016 de http://www.filosofia.mx/index.php/perse/archivos/el_bien_comun
- Selin, S. y Beason, K. (1991). Interorganizational relations in tourism. *Annals of tourism research*, 18(4), 639-652.
- Selin, S. y Chávez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership

model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844-856.

Simons, H. (2011). *Estudio de caso, teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata.

Simmons, D. G. (1994). Community participation in tourism planning. *Tourism Management*, 15(2), 98-108.

Simpson, K. (2001a). Strategic planning and community involvement as contributors to sustainable tourism development. *Current Issues in Tourism*, 4(1), 3-41.

Simpson, K. (2001b). Community based strategic planning for sustainable regional tourism development in New Zealand. (Tesis de doctorado inédita). Massey University, Albany, New Zealand. Recuperado de https://scholar.google.com.mx/scholar?q=Simpson%2C+K.+%282001%29.+Community+based+strategic+planning+for+sustainable+regional+tourism+development+in+New+Zealand&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

Simpson, M. C. (2007). An integrated approach to assess the impacts of tourism on community development and sustainable livelihoods. *Community development journal*, 44(2), 186-208.

Song, L. K. (2015). Race, transformative planning, and the just city. *Planning Theory*, 14(2), 152–173.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. y Gilbert Jr, D.R. (1996). *Administración* (6th ed). México: Prentice Hall.

Sukserm, T., Thiengkamol, N. y Thiengkamol, T. (2012). Development of the Ecotourism Management Model for Forest Park. *Journal of the Social Sciences*, 7(1), 95-99.

Supo, J. (27 de julio de 2016). *Cómo se elige una prueba estadística*. Bioestadístico en vivo (Archivo de video). Consultado el 5 de abril de 2017 en <https://www.youtube.com/watch?v=WqHXBDLmn4A>

Supo, J. (25 de enero de 2017). *Prueba de hipótesis a una sola cola (correlación de Pearson)*. Bioestadístico en vivo. (Archivo de video). Consultado el 28 de marzo de 2018 en <https://www.youtube.com/watch?v=6V1ai7n1c5k>

Sutawa, G. K. (2012). Issues on Bali Tourism Development and Community

Empowerment to Support Sustainable Tourism Development. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmed), 413–422.

Tamayo y Tamayo, M. (2009) *El proceso de la investigación científica* (5ta ed). México: Limusa

Taylor, G. (1995) The community approach: Does it really work? *Tourism Management*, 16(7), 487–489.

Teles, R.M.D.S. (2011). *Turismo e meio ambiente*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.

TIES, The International ecotourism Society (2016). *Definición y principios del ecoturismo*. (En línea). Consultado el 1 de noviembre de 2016 en www.ecotourism.org

Tolkach, D. y King, B. (2015). Strengthening Community-Based Tourism in a new resource-based island nation: Why and how? *Tourism Management*, 48, 386-398.

Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism management*, 21(6), 613-633.

Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism management*, 27(3), 493-504.

Triola, M. (2000). *Estadística elemental*. México: Editorial Pearson

UNEP (United Nations Environment Programme) y WTO (World Tourism Organization) (2005). *Making Tourism More Sustainable. A Guide for Policy Makers*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214>

Valarino, E., Yaber, G. y Cemborain, M.S. (2010). *Metodología de la investigación paso a paso*. México: Trillas.

Valentine, P.S. (1992). Nature-based tourism. En Weiler, B. and Hall. C.M. (eds) *Special Interest Tourism* (pp. 105-128). London: Belhaven Press

Vallejo, M. P. (2012). Correlación y regresión, simple y múltiple. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperado de <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Regresion.pdf>

-
- Van den Bergh, J. C. J. M. (2013). Economic-financial crisis and sustainability transition: Introduction to the special issue. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 6, 1–8. <http://doi.org/10.1016/j.eist.2013.01.004>
- Vanderstoep, S. W. y Johnston, D, D. (2009). *Research methods for everyday life: blending qualitative and quantitative approaches*. United States: John Wiley & Sons
- Vargas del Río, D. y Brenner, L. (2013). Ecoturismo comunitario y conservación ambiental: la experiencia de La Ventanilla, Oaxaca, México. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 21(41), 31-63.
- Vásquez, E. y Injoke, G. (2014). *Competitividad con rostro humano: el caso del ecoturismo en Loreto*. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Villarreal, Z. L. (2013). *Las paradojas del desarrollo local y del turismo*. México: MAPorrúa
- Viñas, E. E. (2003). Una aproximación al papel del turismo en el desarrollo. En *Orden económico mundial: globalización y desarrollo*, 145-163. Netbiblo.
- Weaver, D. B. (2001). Ecotourism in the context of other tourism types. In D. Weaver (Ed.), *The Encyclopedia of Ecotourism* (pp.73-83). Wallingford, UK: CAB International.
- Xaltembatv (29 de octubre de 2017). *Isla del coral, el proyecto*. (Archivo de video). Consultado el 20 de mayo de 2018 en <https://www.youtube.com/watch?v=bkFnmsp735Y&t=6s>
- Yates, G. E., Stein, T. V. y Wyman, M. S. (2010). Factors for collaboration in Florida's tourism resources: Shifting gears from participatory planning to community-based management. *Landscape and Urban Planning*, 97(4), 213-220.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods* (4ta ed). United States of America: SAGE Publications.

ANEXO: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

A) DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA	
1. Conducta ecológica	
Limpieza del área de trabajo	
Manejo de residuos orgánicos	
Manejo de residuos no orgánicos (vidrio, plástico, otros)	
Empleo de productos químicos	
2. Otras acciones de cuidado ambiental	
3. Discurso ambiental brindado a los turistas durante las excursiones	
-Empleo de herramientas didácticas -Elementos audiovisuales	
4. Empleo de recursos locales	
-Elaboración de comidas -Construcciones -M.O empleada	
5. Organización del espacio y los turnos de servicio	
B) ACTITUDES DE LOS MIEMBROS	
6. Aceptación de la organización del espacio y los turnos	
7. Predisposición a colaborar en actividades no remuneradas o fuera de su turno de servicio	
8. Interés por innovar en su actividad	
9. Acatamiento a las reglas de trabajo	
10. Empatía y confianza entre los socios	
11. Empatía y confianza de los socios con los líderes	
12. Respeto y colaboración entre compañeros	
13. Actitud proactiva para resolver problemas y brindar soluciones	
14. Compromiso de los miembros con el bienestar colectivo	

ENTREVISTA 1
(Socios fundadores)

1. ¿Por qué y cómo surge la cooperativa? (Visualización de problemas presentes o futuros? Cantidad de socios iniciales)
2. ¿Cuáles fueron las primeras actividades? ¿Por qué sí (o por qué no?) se han planteado incorporar otras actividades?
3. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que han tenido que enfrentar?
4. ¿Por qué cree que ha permanecido tanto tiempo y con tantos miembros?
5. ¿Cuáles son los principales aspectos de la organización que han cambiado con el tiempo?
6. ¿Desde su punto de vista qué hace que los socios se involucren con mayor o menor compromiso en las decisiones y en el cumplimiento de los acuerdos grupales?
7. ¿Cree que el liderazgo es un elemento clave para el buen funcionamiento de la cooperativa? Si responde que sí, preguntar por qué, si en teoría todos los socios son gestores. Tratar de identificar qué tipo de liderazgo ¿Cómo ve el liderazgo actual?
8. ¿Cuáles son los principales aspectos que han cambiado con el tiempo en relación al turismo?
9. ¿Qué cambios observó en el medio ambiente, la flora y la fauna?
10. ¿Cómo ha sido la relación de la cooperativa con el gobierno y sus regulaciones: cooperación-beneficio o conflicto-descontento. ¿Han recibido algún apoyo por parte el gobierno?
11. ¿Cómo ha manejado la cooperativa la relación con otros residentes locales que desean tener acceso a los espacios naturales protegidos? ...esperar respuesta...¿Enfrentaron conflictos con los vecinos?

ENTREVISTA 2

(Informantes claves de gobierno, comunidad, empresas locales, ONG, cooperativas)

¿Ha vivido siempre en esta comunidad? SI [] NO []

Procedencia: Del municipio De otro municipio De otro estado

¿Hace cuánto reside en la comunidad?: Hasta 10 años []

Hasta 20 años [] Más de 20 años []

A) IMPACTO DEL DESARROLLO TURÍSTICO Y DEL ECOTURISMO EN LA COMUNIDAD

1. ¿Cuáles son las actividades económicas más importantes en la comunidad?
¿Siempre se han desarrollado con la misma importancia o ha cambiado con el tiempo?
2. Del tiempo que lleva viviendo aquí, ¿cuáles cree que han sido los principales cambios o transformaciones que ha vivido la comunidad?
3. En su opinión, ¿el turismo ha modificado las oportunidades de empleo para los residentes locales? ... ¿en qué manera?
4. ¿La caza de animales y tala de árboles son prácticas frecuentes? ¿Por qué se hace?
5. ¿Existe algún control efectivo o restricción de estas actividades? ¿Quiénes lo ejercen? ¿Existe alguna relación entre estas actividades y el turismo? *(Lo ideal es que dichas actividades hayan disminuido a partir del turismo)*
6. Algunas personas piensan que el turismo sólo beneficia a quienes ya están bien económicamente, y no a la población de menos recursos ¿Ud. qué opina de este pensamiento?
7. ¿Cree que las personas locales que trabajan actualmente en el sector turístico reciben mejores ingresos en este sector antes que en otra actividad económica?
8. ¿Puede el turismo llegar a ser negativo para una comunidad? Si contesta que sí, continuar con: ¿En qué situaciones? y ¿Qué impactos negativos ha observado en esta comunidad?

B) CONDICIONES DEL DESTINO Y ROL DE LOS DIVERSOS ACTORES

9. **¿Cómo describiría los cambios en el turismo de sol y playa?** (*crecimiento y nro de excursionistas, variedad de la oferta, las acciones de promoción tanto de las empresas locales, del gobierno*) **¿y el turismo de naturaleza ha seguido un comportamiento similar o diferente?** (*grado de concientización del cuidado y la conservación de la naturaleza tanto de visitantes como de la comunidad local*).
10. ¿Se han observado cambios en los espacios naturales, la flora o la fauna del lugar?
Si contesta positivamente preguntar: ¿Esos cambios se pueden atribuir al turismo?
¿Cuáles?
11. ¿En la comunidad se desarrollan iniciativas de conservación del medio ambiente?
¿Quiénes las inician? ¿es fácil conseguir apoyo para estas iniciativas? ¿quién concede los apoyos?
12. Aquí existe una reserva natural protegida, ¿desde su punto de vista cuál es el beneficio de mantener esta reserva? ¿quiénes son los más beneficiados con la reserva? ¿quiénes son los perjudicados?
13. ¿Existe oportunidad de capacitación para quienes se dedican al turismo de naturaleza? ¿Qué tipos de asistencia brindan el gobierno y las ONG?

C) DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS TURÍSTICAS Y SU VINCULACIÓN CON OTROS ACTORES

14. ¿Considera que las excursiones que ofrece son amigables con la naturaleza y el medio ambiente? (*prácticas amigables*)
15. ¿Cree que ellos contribuyen al cuidado de los recursos a través de su actividad o todo lo contrario? ¿por qué?
16. ¿Cuán organizados trabajan con los turistas (*para brindarle una grata experiencia*)?
¿Ha escuchado quejas de los visitantes?
17. ¿Considera apropiado que las excursiones de ecoturismo sean brindadas solo por residentes locales o debería darse lugar a personas de afuera?
18. ¿Le parece que la cooperativa de turismo trabaja en armonía y cooperación con otros miembros de la comunidad ...¿Ha escuchado quejas de otros residentes locales por la forma de trabajar de la cooperativa de turismo?...
¿Puede ser considerada una empresa socialmente responsable?
19. ¿Cómo maneja la cooperativa la relación con otros residentes locales que desean tener acceso a los espacios naturales protegidos? ...esperar respuesta...¿Hubo conflictos por ese tema?

20. ¿Ha escuchado que la cooperativa de turismo apoye iniciativas de beneficio comunitario, como ser a una escuela o un comedor, o bien que ayuden a alguien que no es socio directo de la cooperativa?

21. ¿Cree que existe algún vínculo de cooperación entre la cooperativa y otros actores para la prestación de los servicios turísticos? (*empresas locales/ONG/gobierno*) Si contesta afirmativamente: ¿cómo cooperan/colaboran? ¿existen vínculos para el mantenimiento y la conservación de los espacios naturales?

22. ¿Cómo califica el trabajo de la cooperativa, qué cosas hacen bien, qué cosas hacen mal? ¿cómo podrían mejorar para que sus actividades beneficien más a la comunidad y al medio ambiente?

Datos personales:

Edad: _____ Género: _____ Ocupación: _____

ENCUESTA

Estimado socio cooperativo, las siguientes preguntas serán realizadas a todos los socios de la cooperativa, con la finalidad de contribuir a un estudio que estoy realizando a través de la Universidad Autónoma de Occidente, como requerimiento de titulación en el programa de Doctorado en Gestión del Turismo. El objetivo del estudio es comprender cómo se toman las decisiones en las cooperativas turísticas y qué elementos pueden ayudarlos a obtener mayores beneficios de su actividad. Su respuesta será utilizada únicamente para fin académico, por lo cual no se le requiere indicar su nombre. Se le agradece mucho su tiempo y la sinceridad de su respuesta.

Socio de cooperativa S.B. []

R.G. []

En la siguiente lista de enunciados marcar la casilla que corresponde a la opinión del encuestado.

A) PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LAS DECISIONES DE PLANEACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Etapa de diseño					
1. Con bastante regularidad realizamos reuniones para identificar problemas y exponer nuestras necesidades					
2. En ninguna de nuestras reuniones hemos hablado jamás sobre la Visión y Misión de la cooperativa					
3. Todos los socios colaboran con interés en el establecimiento de objetivos y metas a alcanzar					
4. Las reglas de trabajo deben ser definidas por los líderes y luego transmitidas a los demás socios					
Etapa de implementación					
5. Todos los socios se involucran con mucho interés al momento de establecer y distribuir las tareas.					
6. Las reglas de disciplina por mal desempeño o conducta son establecidas por los directivos					
7. En general a los socios no les gusta participar en la definición y asignación de responsabilidades.					
Etapa de control y resultados	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. Con regularidad evaluamos nuestro progreso grupalmente, así todos sabemos qué cosas estamos haciendo bien o mal y qué necesitamos cambiar					
9. Lo más correcto es que la forma de controlar las actividades sean establecidas por los directivos					
10. Tanto la distribución de ingresos como el desarrollo de algún gasto o inversión en la cooperativa se realizan únicamente bajo conocimiento y conformidad de todos los socios					

11. Para obtener mejores resultados los directivos suelen establecer cambios y redefinir las actividades.					
12. Todos los socios colaboran responsablemente en el control de las actividades, si ven algo incorrecto corrigen la acción o dan aviso inmediato					

B) FACTORES DE PARTICIPACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración de los activos locales					
13. En comparación con otras áreas naturales de la región de Nayarit, nuestros atractivos naturales son únicos y muy especiales.					
14. No es necesario solicitarle a los turistas cuidados específicos durante la excursión, ya que no existe ninguna acción que pudiera dañar significativamente la naturaleza					
15. Durante los paseos, es muy importante contarle a los visitantes las anécdotas e historias locales relacionadas con los sitios visitados.					
16. En los paseos no deben participar muchas personas a la vez porque se puede alterar el ecosistema					
Percepción de beneficios individuales y comunitarios	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17. En esta cooperativa obtenemos beneficios personales y colectivos, porque nuestras acciones también benefician a la comunidad (si contesta positivamente, preguntar en qué aspectos considera que beneficia a la comunidad y anotar en el sig)					
18. El turismo no siempre es positivo, también puede ocasionar cosas negativas en la comunidad					
19. Los residentes locales no deberíamos ocuparnos del cuidado y la conservación de los espacios naturales, eso tendría que ser tarea del gobierno y las ONG.					
20. Los recursos naturales deben utilizarse de manera cuidadosa y para beneficio de todos, debido a que son frágiles y se pueden agotar					
Redistribución del poder	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21. Todos los miembros de esta cooperativa tenemos las mismas oportunidades para generar beneficios, ninguno cuenta con favoritismos ni privilegios					
22. Cuando se toman decisiones, algunas veces los miembros con mejor posición económica terminan imponiendo sus opiniones e intereses sobre los demás					

23. Aunque a veces es difícil ponernos todos de acuerdo, nunca se concluye una reunión y ningún socio se retira sin que antes se defina la solución más conveniente para todos.					
24. Algunas veces se hacen cosas en base a decisiones que no fueron puestas a consideración de todos los socios (si contesta afirmativamente, preguntar qué tipo de decisiones)					
Sentimiento de propiedad del proyecto					
25. Si yo tuviera la oportunidad de cambiarme a otro trabajo, aunque ganara más dinero que en la cooperativa, no cambiaría mi actividad actual.					
¿Por qué?					
26. Las reuniones de asamblea son una pérdida de tiempo, porque muchas veces se toman decisiones que luego no se implementan					
27. Es incorrecto que las reglas de trabajo sean establecidas por los directivos					
28. Una vez definido un plan de trabajo, son los líderes quienes tienen la responsabilidad de hacer que se cumpla					
Liderazgo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
29. Hace mucho tiempo realizamos las mismas actividades y de la misma manera, no hemos tenido grandes cambios en nuestra forma de trabajar.					
30. Los directivos no tomarán ninguna decisión sin antes ponerla a consideración de todos los socios.					
31. Hay algunos socios que aunque no forman parte de los órganos de gobierno gozan del privilegio de obtener información antes que otros, sobre cuestiones de la cooperativa que afectan a todos.					
32. Los directivos impulsan constantemente al grupo a mejorar las habilidades de atención y servicio al visitante.					
Espacios de aprendizaje					
33. Cuando hay eventos de capacitación son pocos los socios que asisten a ellos					
34. Es bueno participar en las asambleas porque ayuda a mejorar la capacidad de proponer soluciones y tomar decisiones					
35. La cooperativa no es exigente con la capacitación de los miembros, el que quiere se capacita, y el que no, no					
36. Todos los años tenemos dos o más eventos de capacitación					
Procesos de comunicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37. Con frecuencia nos reunimos como grupo para compartir festejos y tener momentos de amistad					

38. Si algo me molesta en el trabajo prefiero quedarme callado, es mejor no decir nada para evitar problemas con los compañeros					
39. Si tengo algún problema personal, sé que puedo dirigirme con los directivos de la cooperativa, porque siempre están dispuestos a ayudar					
40. En esta cooperativa existe buena relación y comunicación entre todos los socios					
Comprensión de los objetivos del ecoturismo					
41. Elija 4 objetivos del ecoturismo que considere más importantes	1. El ecoturismo es un nueva forma de hacer turismo que sirve para mejorar los ingresos económicos exclusivamente a los que brindan las excursiones				
	2. El principal objetivo del ecoturismo es ofrecer a los visitantes el contacto con la naturaleza, sin importar la forma en que se brinda el servicio				
	3. El propósito del ecoturismo es contribuir a que las personas que brindan el servicio tengan una fuente de ingreso y mejoren su calidad de vida, pero no puede beneficiar a más personas en la comunidad.				
	4. El ecoturismo debe beneficiar principalmente a los inversores, aunque estos no pertenezcan a la comunidad local				
	5. A través del ecoturismo se busca que los turistas no perjudiquen el medio ambiente				
	6. Con el ecoturismo se desarrollan acciones para restaurar la naturaleza dañada y mejorar las condiciones actuales del medio ambiente.				
	7. El ecoturismo permite mantener los recursos naturales para que las generaciones futuras también puedan disfrutar y beneficiarse de ello				
	8. A través del ecoturismo se le puede enseñar a las personas a valorar y cuidar la flora y la fauna de un lugar				

C) PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Visión común					
42. Una de las principales metas de la cooperativa es mejorar constantemente, a través de cambios en nuestra forma de trabajar y la incorporación de nuevos servicios.					
43. Nuestra organización existe primordialmente para generar beneficio económico a los socios (si responde en desacuerdo, preguntar por qué, tratar de identificar si percibe que el beneficio también es para otras personas)					
44. Es muy importante que en el futuro esta cooperativa sea reconocida como la principal prestadora local de excursiones (profundizar qué opina de este pensamiento)					

45. Nuestra misión como cooperativa de turismo local es cuidar en todo momento que no se dañen los espacios naturales (si está de acuerdo, preguntar si considera que el rol de la cooperativa es muy importante en ese aspecto y por qué).					
Vinculación con otros stakeholders	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
46. La cooperativa no debería tener ningún vínculo con el gobierno, porque sólo nos sacan provecho con los impuestos y no nos aporta ningún beneficio					
47. Con frecuencia participamos en reuniones de trabajo con otras personas del sector turístico, para analizar las condiciones de la actividad y acordar políticas de acción					
48. No nos conviene trabajar en colaboración con otras organizaciones, porque es preferible mantener la independencia y exclusividad en el manejo de los recursos naturales.					
49. Para elaborar un plan o programa de desarrollo ecoturístico es necesaria la vinculación de la cooperativa con otros actores, por ejemplo otras empresas locales, el gobierno y las ONG.					

D) BENEFICIOS DEL ECOTURISMO			
ECONÓMICO			
50. ¿Realiza otra actividad económica aparte de la cooperativa? (Si responde que sí, preguntar por qué) ¿Por qué?	1. No, 2. A veces, 3.Si		
51. Si mañana dejara de trabajar en esta cooperativa ¿con cuanta rapidez cree que podría encontrar o desarrollar otra actividad que le deje beneficios similares?	1. En menos de un mes, 2. Hasta dos meses, 3. En más de dos meses		
52. ¿En cuántas ocasiones le ha otorgado la cooperativa algún tipo de ayuda para facilitarle a su familia la obtención de útiles escolares, ropas y calzados, bienes para el hogar, canasta básica, educación, asistencia médica o farmacéutica, asistencia funeraria, traslados, etc.?	1. Nunca 2. En algunas ocasiones 3. En muchas ocasiones		
53. ¿Cuántos familiares y amigos de los socios de la cooperativa se han beneficiado económicamente prestando servicios complementarios a los paseos, como ser alojamiento, venta de comidas y bebidas, renta de sillas y mesas, renta de sombrillas, venta de recuerdos regionales, venta de dulces, venta de dulces, venta de hielo, alquiler de accesorios para las excursiones, etc.?	1. Pocos, 2. Bastante, 3. Muchos		
54. Aparte de ud ¿Cuántos miembros de su familia directa trabaja y percibe ingresos regulares de la cooperativa?	1. Ninguno, 2. Uno, 3. Dos o más		
SOCIAL			

55. ¿Considera que la cooperativa facilita la distribución justa y equitativa de los ingresos entre los socios, recibiendo cada quién lo que le corresponde según su esfuerzo y aportación?	1. No, 2. No estoy seguro, 3. Si
56. ¿Cuántas mujeres (socias o no) trabajan y obtienen un ingreso económico a través de la cooperativa?	1. 1-5, 2. 6-10, 3. 10 o Más
57. ¿Cuántos socios han conseguido mejorar sus habilidades de trabajo a través de capacitaciones promovidas por la cooperativa?	1. Algunos, 2. La mayoría, 3. Todos
58. ¿En qué medida su participación en la cooperativa le ha ayudado a tener un mejor vínculo y relacionamiento con otras personas?	1. Casi nada, 2. Bastante, 3. Mucho
59. ¿En cuántas ocasiones la cooperativa ha otorgado recursos en apoyo a proyectos de beneficio social o comunitario?	1. Nunca, 2. Algunas veces 3. Muchas veces
60. ¿Le parece que a través del turismo comparten sus costumbres y tradiciones con los visitantes y ayudan a reforzar la cultura local?	1. No, 2. No estoy seguro, 3. Sí
AMBIENTAL	
61. ¿Cuál de las siguientes acciones realizan para evitar la contaminación ambiental? (Selección múltiple)	
a. Carteles informativos, b. limpieza de los residuos que dejan los visitantes, c. Limitación de elementos que pueden introducir los turistas en los espacios naturales (vidrios, solventes, plásticos, perfumes, etc.) (valorar con 1, 2 o 3 dependiendo de la cantidad de opciones marcadas)	
62. ¿Cuántos socios y trabajadores de la cooperativa han mejorado con el transcurso del tiempo su capacidad en el cuidado de la naturaleza?	
1. Algunos, 2. La mayoría, 3. Todos	
63. ¿Cuáles de las siguientes acciones realizan para mejorar los espacios naturales donde realizan sus actividades? (Opción múltiple)	
a. Limpiamos causas de agua y tierra contaminada, b. Restauramos la flora y/o la fauna, c. Trabajamos para la certificación de calidad de nuestros servicios	
64. ¿Alguna vez ha realizado aportaciones monetarias como socio, destinadas exclusivamente al cuidado o restauración de los recursos naturales?	1. Nunca, 2. Algunas veces, 3. Siempre
65. ¿Qué medios emplean para informar y concientizar a los turistas sobre el cuidado de los espacios naturales? (Opción múltiple)	
a. Carteles y folletos informativos, b. Explicación detallada del guía sobre los cuidados dentro de la reserva, c. Amonestación a los turistas por acciones inadecuadas.	
66. ¿Qué acciones realizan para informar y concientizar a la comunidad sobre el cuidado de los espacios naturales?	
a. Charla a grupos de interesados (ej. grupos escolares), b. Entrega de material impreso (folletos informativos, posters, carteles, etc.), c. Ninguna de las anteriores (Opción múltiple)	

67. ¿Desde su punto de vista, hay suficiente confianza y colaboración entre todos los miembros?

68. ¿Si hay que realizar una actividad fuera del horario o rol de trabajo, se involucran y cooperan sin problema?

69. ¿Se puede decir que los directivos líderes logran motivar y comprometer al grupo para que lleven a cabo actividades diferentes?

70. ¿Se interesan todos los miembros de la cooperativa por innovar y buscar la mejor manera de hacer las cosas?

E) DATOS PERSONALES Y SOCIODEMOGRÁFICOS

Edad: _____ Sexo: _____ Años en la cooperativa: _____

Estado civil: soltero [] casado [] divorciado [] viudo [] conviviente []

Educación: Primaria I / C Secundaria I / C Preparatoria I / C Universidad I / C

Oficio _____

¿Ha vivido siempre en esta comunidad? SI [] NO []

Procedencia: Del municipio De otro municipio De otro estado

¿Hace cuánto reside en la comunidad?: Hasta 10 años []
Hasta 20 años [] Más de 20 años []

Composición familiar de su hogar: Ud. y cuántas personas más? _____

Tipo de vivienda: Propia () Alquilada () Prestada ()

Ingreso quincenal:	3.000 MN o menos	
	Más de 3.000 y hasta 6.000 MN	
	Más de 6.000 y hasta 9.000	
	Más de 9.000 y hasta 12.000	
	Más de 12.000 y hasta 15.000	
	Más de 15.000	

Cantidad de trabajadores que emplea: _____