

Instituciones e innovación social en los Pueblos Mancomunados de Oaxaca, México

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco ¹

Resumen

El turismo comunitario es una posibilidad de crecimiento y desarrollo en áreas rurales con recursos endógenos que permiten desarrollar proyectos orientados al manejo integral de la comunidad para fines turísticos. En especial el caso de los Pueblos Mancomunados en Oaxaca es una región con una extensión de 29,430 hectáreas, de origen zapoteca y está integrada por tres municipios y sus respectivas agencias municipales: Santa Catarina Lachatao; Latuvi, Benito Juárez y Nevería en el municipio de San Miguel Amatlán; San Antonio Cuajimoloyas y Llano Grande en el municipio de Santa María Yavesía. Localizados al noreste de la ciudad de Oaxaca a una altura entre 2000 y 3200. Las principales actividades de la zona es el turismo, la actividad agrícola y forestal.

El objetivo es analizar la experiencia de turismo rural comunitario en los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca desde una perspectiva institucional vinculada a la innovación social. El método que se implemento fue una entrevista a los encargados de la actividad turística de cada uno de los pueblos para la obtención de la información, sistematización, análisis y la construcción de la matriz FODA.

Entre los resultados que se obtuvieron se presentan un manejo integral de los recursos naturales orientado al respeto y preservación de los mismos, con un vínculo a la actividad turística y paralelamente se han desarrollado una serie de proyectos productivos a partir del uso de los recursos endógenos que presenta la región con una organización comunitaria que obliga por sus estatutos internos a la participación ciudadana en las actividades de la región. Lo cual muestra, una organización e instituciones sólidas y en constante evolución para consolidar la gobernanza social en la actividad turística.

Conceptos clave: turismo, Actores, turismo comunitario.

Introducción

Las instituciones son un eje central para denotar desarrollo o limitarlo en una sociedad o región. Desde el punto de vista de la actividad turística las instituciones se encargan de formar una base para poder generar un servicio. La actividad turística implica de forma directa e indirecta la articulación de actores para desenvolver un servicio de calidad. Así desde un hotel hasta la seguridad están interrelacionados con el sistema de turismo.

En especial con el turismo comunitario la relación de los actores es central para el manejo de los recursos, la distribución de los ingresos, la participación, toma de decisiones y gestión de la actividad. Además, está presente una serie de instituciones que se organizan e

¹ Maestra en Ciencias del Desarrollo local, estudiante del Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Email: rosas_5841@hotmail.com

implica: 1) el régimen de tenencia social de la tierra, 2) los sistemas de gobernanza e instituciones comunitarias, permitiendo establecer un marco de arreglos sociales para regular la praxis colectiva alrededor de ésta y otras actividades (Palomino, *et al*, 2016:4).

En el caso particular de este documento se analiza el caso de estudio de los Pueblos Mancomunados en Oaxaca es una región de origen zapoteca y está integrada por Santa Catarina Lachatao; Latuvi, Benito Juárez, Nevería, San Miguel Amatlán; San Antonio Cuajimoloyas, Llano Grande, Santa María Yavesía con una extensión de 29,430 hectáreas. El objetivo es analizar la experiencia de turismo rural comunitario en los pueblos mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca desde una perspectiva institucional vinculada a la innovación social. Así la base de la teoría institucional proporciona elementos para el análisis de los pueblos mancomunados. El método utilizado fue una entrevista a los encargados de las actividades turísticas de cada pueblo para obtener información para la sistematización y elaboración de la matriz FODA.

Así analizar la profundidad de las instituciones en el territorio rural en los pueblos mancomunados, recaen en un medio rural con las relaciones de confianza en las transacciones, que están basadas en la existencia de instituciones informales; entendido como costumbres, tradiciones y códigos de conducta; y el capital social entre los actores de esa región ofrece garantías y reduce los costos de transacción (North, 1993: 50) La determinación de las instituciones formales e informales abordadas por North (1992) sería útil para mejorar el desempeño económico en las zonas rurales.

El método implementado para el análisis es un FODA, el cual es una herramienta para conocer la situación actual de los Pueblos Mancomunados. Este método permite saber la situación interna y externa de manera rigurosa y sencilla, expresándose de forma general el entorno por medio de sus oportunidades y amenazas, seguido de su entorno específico interno con sus fortalezas y debilidades.

El siguiente documento se integra de la siguiente forma: instituciones y turismo, desarrollo local e instituciones, innovación social, Antecedentes del turismo comunitario en México, área de estudio de los Pueblos Mancomunados, método, proceso histórico de los pueblos mancomunados, actividad turística en los Pueblos Mancomunados, organización de los pueblos mancomunados, proyectos complementarios en los Pueblos Mancomunados, financiamiento, capacitación y certificaciones, manejo de los recursos ambientales, análisis FODA y finalmente conclusiones.

I. Instituciones y turismo

Los conceptos de poder y gobernanza en el campo del turismo para entender por qué y cómo los actores plantean estructuras específicas de gobernanza para operar actividades turísticas, redistribuir ingresos y minimizar los costos de transacción (Williamson, 1989). La comprensión institucional actual busca explicar cómo afecta el marco institucional el desarrollo económico y social de la organización a su vez, esto genera los argumentos del pilar regulador (Almeida-Viana, 2018).

El argumento de "arreglo institucional" se utiliza para evaluar la contribución potencial del sistema turístico en base a la comunidad en la reducción de la pobreza y el

empoderamiento muestra cómo el proceso puede influir en el nivel de adopción de innovación por la industria del turismo (North, 1993). La decisión de adopción de innovación por parte de los operadores turísticos puede ser influido solo o en combinación con las presiones institucionales. Además, cuando se combina con los factores tradicionales de adopción de innovación, este modelo puede ofrecer una mejor comprensión de estos comportamientos de los operadores turísticos (Almeida-Viana, 2018).

El entorno institucional puede afectar el desempeño de la organización turística ya que se muestra la presión normativa ejerce una influencia significativa en el desempeño de la industria turística y el entorno institucional sobre el desempeño de las empresas (Williamson, 1989). También hay evidencia en la literatura institucional aplicada al sector turístico que el entorno institucional puede causar cambios en el comportamiento de las organizaciones con respecto a diferentes restricciones institucionales impuestas a las organizaciones (North, 1992). Sin embargo, un contrario fenómeno también puede ocurrir donde el comportamiento organizacional provoca cambios en las instituciones. Este fenómeno se llama "cambio institucional" y está relacionado con una línea de estudios recientes de la teoría institucional, el "emprendimiento institucional" que considera la influencia de la organización (a través de las acciones de directivos y emprendedores) en estas instituciones, modificándolas (Almeida-Viana, 2018).

II. Desarrollo local e instituciones

El marco institucional es una estrategia de desarrollo regional y local en el fomento de territorios con capacidad competitiva, en la que se trata de estimular la innovación, la capacidad emprendedora y la flexibilidad del sistema productivo, con el fin de conseguir una ventaja competitiva que los posicione mejor frente a otros territorios (Porter, 1990). En este contexto, la teoría económica institucional de Douglass North (1992), proporciona un marco teórico muy adecuado para el análisis de las diferentes formas de interacción humana, formales o informales, en el marco general de unas "reglas de juego" establecidas, que influyen positiva o negativamente en el desarrollo económico.

Esta estrategia trata de utilizar los factores internos y externos en el proceso de cambio estructural de la economía y hace surgir y/o expandir el potencial de desarrollo de la localidad (Vázquez, 2009). North distingue entre las reglas o limitaciones formales y las normas o limitaciones informales que gobiernan y forman esta interacción humana. Los factores o reglas formales son aquellos que se refieren a todo el cuerpo normativo, en el ámbito jurídico, político, económico, de usos y costumbres, etc., tanto en el terreno de lo público como en el privado (North, 1993). Los factores o normas informales son aquellos que se refieren a los códigos de conducta, sistemas de valores, convencionalismos, hábitos, etc., que gobiernan el comportamiento en las relaciones sociales diarias (Díaz-Casero, 2003).

La teoría económica institucional implica un esfuerzo por entender estas reglas formales e informales en un contexto social dado, y cómo influyen positiva o negativamente en el desarrollo económico (North, 1993). Por consiguiente, el concepto de institución afecta a todos los ámbitos de la existencia, configurando la actividad económica, estructurando sus sistemas de beneficios y costes, reduciendo la incertidumbre y afectando al funcionamiento del mercado, en cuanto éste no se puede dissociar del conjunto de normas colectivas, legales

o morales que, en un momento dado, enmarcan la libertad de acción y elección de los diferentes agentes económicos (Díaz-Casero, 2003).

III. Innovación social

Las instituciones en un territorio pueden promover o limitar la innovación que se desenvuelve, por medio de su marco institucional que comprende las reglas formales e informales. Para que la innovación social se presente y consolide en un territorio debe estar presente un entorno propicio que impulse su crecimiento con los múltiples actores e instituciones en el territorio.

La innovación social implica la localización de una sociedad en un contexto determinado, que evoluciona en el tiempo en un sistema complejo de interacciones humanas en la economía, cultura, política, ambiente, etc. Así la innovación social vinculada a la actividad turística implica la interacción de los actores de un territorio con una vocación que tienda hacia el turismo o esté en gestión de un proyecto que se relaciona con una nueva forma de organización que se oriente al beneficio equitativo de la población de abajo hacia arriba. Como se muestra la innovación y el desarrollo está integrado por las instituciones, organizaciones económicas, la sociedad civil y las instituciones supranacionales (figura 1).

Figura 1. Innovación y desarrollo territorial



Fuente: Méndez, 2002: 75.

Además, el ambiente en el que se desenvuelve el desarrollo territorial y la innovación social va articulado de instituciones formales e informales, acción colectiva, gobernanza, sociedad empática y abierta con fuertes impulsos creativos, alto sentido de reciprocidad, solidaridad, participación y responsabilidad. Así la innovación social y el desarrollo territorial están vinculados para buscar un fin común que es el bienestar y calidad de vida de la población.

IV. Antecedentes del turismo comunitario en México

La actividad turística en zonas rurales se posiciona como una posibilidad de generar desarrollo económico tomando de base las particularidades territoriales de cada zona. Así los recursos endógenos toman valor en la actividad turística para desarrollar proyectos turísticos que vinculen a la comunidad.

El turismo comunitario implementa los recursos del territorio, porque implica prácticas de valoración ambiental *in situ*, el reconocimiento del patrimonio cultural de las comunidades a nivel local y el empoderando a la localidad. El turismo comunitario implica algunos principios de organización que inciden en su origen como son: a) el régimen de tenencia social de la tierra, b) su ubicación en áreas de alto valor ambiental, c) los sistemas de gobernanza e instituciones comunitarias, permitiendo establecer un marco de arreglos sociales para regular la praxis colectiva alrededor de ésta y otras actividades; d) la organización de emprendimientos, que posibilita desplegar capacidades organizativas y de gestión productiva de la actividad (Palomino, *et al*, 2016:4).

En el caso de México, la actividad turística denota una importancia por la capacidad de atracción de turistas y divisas, razón por la cual el gobierno priorizó el turismo en masas dando lugar a la generación de grandes centros de “sol y playa” como son Cancún, Acapulco, Puerto Vallarta o Los Cabos en la década de los 60 y 70 del siglo XX, pero se dejó de lado zonas rurales. Con el tiempo y el surgimiento del “turismo alternativo” es decir, nuevos tipos de turismo como son: ecoturismo, gastronómico, rural, aventura, religioso, de salud, etc. se potencio la posibilidad de la adopción de la actividad turística para promover crecimiento y desarrollo en zonas con recursos ambientales y culturales que posibilitaba la generación de proyectos turísticos alternativos.

Como resultado de la acción gubernamental o por las iniciativas comunitarias autogestionadas, actualmente existen 998 empresas con participación indígena dedicadas a ofrecer servicios y actividades turísticas en algunos de los segmentos que conforman el turismo alternativo en México, asentadas en 729 localidades de 27 entidades federativas y que involucran a 414 municipios que representan 16.82% de los 2 461 que da cuenta el catastro municipal nacional (Palomino, *et al*, 2016:11).

En especial en el Estado de Oaxaca está Ecoturixtlán, el centro de Ecoturismo Comunitario Capulalpam, La Nevería Latzi Belli, Ecoturismo Benito Juárez, Ecoturismo Yaa-Cuetzi, Llano Grande, Santa Catarina Lachatao, La Ventanilla y el Santuario de las Tortugas Escobilla en Oaxaca. Centros turísticos que se han posicionado en el mercado mexicano y han evolucionado a los cambios en la demanda. Así el uso de la tecnología ha posicionado a las empresas comunitarias en el área del turismo respecto a otras que no dan a conocer sus servicios evolucionando y adaptándose a los nuevos requerimientos.

V. Área de estudio de los pueblos mancomunados de Oaxaca, México

Los pueblos mancomunados de Oaxaca se encuentran localizados en un núcleo agrario y comparten el mismo territorio zapoteco, con una extensión de 29,430 hectáreas. Se encuentran asignados en tres municipios y sus respectivas agencias municipales: Santa Catarina Lachatao; Latuvi, Benito Juárez y Nevería en el municipio de San Miguel Amatlán;

San Antonio Cuajimoloyas y Llano Grande en el municipio de Santa María Yavesía. Localizados al noreste de la ciudad de Oaxaca a una altura entre 2000 y 3200.

En la Sierra Norte del estado de Oaxaca se localizan las comunidades de Benito Juárez, La Nevería, Llano Grande, San Antonio Cuajimoloyas, San Miguel Amatlán; Santa Martha Latuvi y Santa Catarina Lachatao, mismas que forman parte de los pueblos mancomunados. Las principales actividades de la zona es la actividad turística, agrícola y forestal. Predomina el bosque mesófilo de montaña con climas templados subhúmedos.

Figura 2. Mapa de los Pueblos Mancomunados de Oaxaca



Fuente: Adaptado de López-Digueros (2016:18).

La Sierra Norte de Oaxaca cuenta con áreas naturales bien conservadas de diversos ecosistemas con altitudes, conformando un mosaico de microambientes desde selváticos hasta bosque de altura, predominando los bosques de pino y encino. La zona presenta una biodiversidad de flora y fauna, que son representativos de 10% de la riqueza natural del planeta (Palomino, et al, 2016). Con un entorno natural único y megadiverso con montañas, cascadas, grutas, ríos, arroyos y una comunidad con tradiciones de valor tangible e intangible; como son los atractivos culturales representados por las zonas arqueológicas, minas, museos, iglesias, templos, artesanías y artes populares, gastronomía y medicina tradicional que expresan sus raíces y su historia, representan grandes atractivos para los nuevos turistas (López y Palomino, 2014).

En la Sierra Norte de Oaxaca se han desarrollado proyectos de turismo desde mediados de la década de los 80's que operan sobre sistemas de tenencia de la tierra colectivos bajo la modalidad de bienes comunales, a partir de sistemas de usos y costumbres. Los ocho pueblos mancomunados de Oaxaca en el área turístico está presente por los comités de Ecoturismo San Isidro Llano Grande, de Ecoturismo Santa Martha Latuvi, de Ecoturismo La Nevería Latzi Belli, de Ecoturismo Yaa Cuetzi (Cuajimoloyas), de Ecoturismo Benito Juárez y el de Ecoturismo de Santa Catarina Lachatao pertenecientes a los pueblos mancomunados, así como Ecoturixtlán (Ixtlán de Juárez) y Ecoturismo Comunitario de Capulalpam de Méndez.

Con relación a la evaluación de la experiencia turística alternativa en Expediciones Sierra Norte es necesario incluir el término de gobernanza, el cual se refiere a la nueva forma de gobernar, en donde para la formulación, estructuración y manejo de procesos participa el

estado, los actores no estatales, las empresas privadas y organizaciones civiles, desde una visión de abajo hacia arriba y con retroalimentación.

VI. Método

El caso de estudio de los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca, parte de un análisis documental (investigación cualitativa) para identificar las investigaciones y orientaciones que se han elaborado en la zona. Después se aplicó una serie de entrevistas en cada pueblo de la mancomunidad con los encargados de los centros turísticos, además de realizar una observación participante de manera informal por medio del uso de los recursos turísticos como fueron: hospedaje, alimentaciones, caminatas, recorridos, talleres y actividades guiadas inscritas en la oferta turística de cada centro. Posteriormente se sistematizó la información y se construyó la matriz FODA con la información documental y recopilada en campo.

Así los pasos desglosados fueron:

1. Revisión documental
2. Entrevistas en los pueblos mancomunados
3. Procesamiento de la información obtenida
3. Construcción de la matriz FODA
4. Análisis y discusión de los datos obtenidos

VII. Proceso historio de los pueblos mancomunados

Los denominados Pueblos Mancomunados está integrado por tres municipios: San Miguel Amatlán, Santa Catarina Lachatao y Santa María Yavesía, y junto a las agencias municipales de Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas y las agencias de policía de La Nevería y Llano Grande conforman ocho comunidades. Los Pueblos Mancomunados de Oaxaca en su proceso histórico no cuentan con un origen exacto. Sin embargo, el poblado de Amatlán posee unos códigos prehispánicos en donde establece la fecha de arribo al territorio de lo que actualmente es el Mancomún², presente con una serie de documentos que validan el derecho de propiedad de los Pueblos Mancomunados con títulos y planos geográficos desde la época de la colonia. A su vez, está acompañado de un proceso historio que data de los tiempos precolombinos en el manejo comunal de la tierra con documentos históricos como son: Códice parroquial de Santa Catarina Lachatao en noviembre de 1598; Códice de San Miguel Amatlán en mayo de 1615; Mapa-Croquis, que establece los linderos en dialecto zapoteca en septiembre de 1888 y el Convenio celebrado entre las comunidades en enero de 1891. A pesar de contar con documentos históricos que validan su proceso en el territorio, es hasta 1961 se reconoce oficialmente por decreto de la nación como un territorio mancomunado.

Así la denominación de mancomunados proviene de una estrategia histórica de apropiación y defensa del territorio y un “Pacto de Mancomún” frente a agresiones sufridas

² Documentos presentes en el museo del poblado de Amatlán.

durante la Revolución. El esquema de mancomunidad se formalizó a principios de la década de los años sesenta, durante el proceso de reconocimiento agrario gubernamental del territorio de bienes comunales. Aunque el mancomún se finca sobre intereses colectivos, las ocho poblaciones manifiestan grados diferentes de participación en las empresas comunitarias y las microempresas sociales, en función de su potencial y de intereses particulares por parte de productores. Si bien en las comunidades el proyecto de ecoturismo es de los más dinámicos, las tres cabeceras municipales participan marginalmente del mismo. (Gasca, et al, 2010).

VIII. Organización de los pueblos mancomunados

En su reglamento interno se señala a los comuneros de las ocho poblaciones como poseedores de todos los recursos: tierra, forestal, minería, hidráulico, fauna, solares. Los Pueblos Mancomunados se consideran como una comunidad indivisible, como un área comunal compacta y que cuenta con un legado histórico único de la República Mexicana. (Gasca, et al, 2010).

En su reglamento se señala que los Pueblos Mancomunados comprueban su propiedad y posesión con los siguientes documentos: Resolución presidencial agraria del 19 de septiembre de 1961; *Diario Oficial de la Federación* del 20 de octubre de 1961; Acta de posesión y deslinde técnico del 5 de febrero de 1962; sentencia ejecutoria de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de fecha 4 de julio de 1967; resolución de fecha 20 de octubre de 1995, dictada por el Segundo Juez de Distrito en el estado de Oaxaca, juicio de Garantías 101/91 y resolución de fecha 2 de mayo de 1996, dictada por el Segundo Tribunal Colegiado del Decimotercer Circuito en el estado de Oaxaca. (Gasca, et al, 2010).

Así los pueblos se rigen por un sistema de gobierno llamado “usos y costumbres”, que privilegian el buen comportamiento de los habitantes al interior de los pueblos, así como su participación en los puestos de representación; que va en ascenso dependiendo de su buen desempeño en los cargos anteriores. Cada pueblo tiene su propia asamblea comunitaria donde se asignan los cargos cada año, aunque cada pueblo tiene variaciones en la rotación y asignación de cargos. Por ejemplo, uno de los cargos más valorados son los topiles que son las personas que se encargan de la seguridad dentro de la comunidad en ocasiones el servicio debe ser prestado por el poblador de forma gratuita. Además, esta presenta en la organización el término “tequio” que hace referencia al intercambio de trabajo de todos los pobladores dentro de la comunidad una vez a la semana sin prestación económica, debido a que es un deber colectivo apoyar a la comunidad de forma desinteresada para el bien de todos.

En relación con la organización de las cuatro empresas dentro de la mancomunidad (forestal, minera, ecoturismo y envasado de agua) forman parte de las decisiones de las asambleas comunitarias y del órgano central de la asamblea general de los pueblos mancomunados que incluye a los representantes de los ocho pueblos de la zona. Los acuerdos presenten están regulados por una serie de reglas que descansan en:

- El territorio comunal es la base principal sobre la cual se desarrolla toda la cultura comunitaria, la tierra y los recursos naturales son propiedad comunal y todos tienen

derecho de aprovecharlos, pero también la obligación de proteger para conservar en forma común.

- Los ocho pueblos de la mancomunidad tienen un sistema de cargos, como el derecho y obligación de todos los miembros de la comunidad para participar en la organización política y social para decidir y contribuir en el destino de la misma.
- La asamblea de ciudadanos, como la organización civil de primera importancia en el pueblo, a la que pertenecen los hombres de los 16 a los 60 años de edad (en algunas comunidades, las mujeres también forman parte de esta organización).

Así la mayoría de los participantes directos han sido designados por sus asambleas comunitarias por medio de los sus usos y costumbres, otorgándoles el cargo en el proyecto por un año sin percibir un salario. Sin embargo, algunas comunidades han decidido conceder una remuneración económica a determinados puestos, particularmente a los guías; mientras que a la mayoría de los responsables directos sólo se les otorga la comida como ayuda simbólica (Gasca, et al, 2010).

Los acuerdos comunales son aceptados por todos los pueblos, aunque también existe las excepciones como es el caso de Yavesia, que desde finales de la década de los 50 ha tenido conflictos intracomunitarios constantes que los orillo a solicitar la separación de esta comunidad de la Mancomunidad. Situación que hasta la fecha no ha tenido una solución directa.

IX. Actividad turística en los pueblos mancomunados

La temática inicial del turismo en la zona se vinculó por una serie de factores externos (universidades) e internos (localidad) en la formulación y gestión de un proyecto turístico en el poblado de Benito Juárez, ante el éxito obtenido en este poblado, la inserción de los otros pueblos se hizo de manera gradual aportando nuevas experiencias turísticas que se retroalimentaban con las experiencias previas obtenidas. Así el proceso de conformación y consolidación del turismo comunitario en la zona tiene más de 20 años con la vinculación de actores externos e internos. Al analizar este proceso, se identificaron cuatro etapas expuestas por López-Digueros, 2016.

- La primera etapa, abarca los años del 1993 al 1997 y comprende los inicios de la actividad turística en la comunidad Benito Juárez con agentes locales y externos.
- La segunda etapa comprende los años de 1998 al 2004, se caracteriza como la “suma de esfuerzos” cuando Llano Grande y Cuajimoloyas inician actividades turísticas en el año de 1998, tomando de referencia a la comunidad de Benito Juárez. Dando lugar al comité de turismo a nivel Pueblos Mancomunados y uno interno de cada pueblo, gestionando apoyos económicos por instituciones nacionales e internacionales (López-Digueros, 2016).
- La tercera etapa comprende el periodo de 2005 a 2010, donde los pueblos mancomunados de Latuvi en 1999, Amatlán y La Nevería en 2000, deciden entrar a las actividades turísticas dando lugar a la agencia comunitaria de promoción turística “Expediciones Sierra Norte”.

- La cuarta etapa comprende del 2011 al 2014, considerada fase de “consolidación”, donde se consolidación la actividad turística en los Pueblos Mancomunados como una experiencia nacional e internacional de la vinculación de los actores locales para la conformación de un proyecto turístico comunitario exitoso.

Desde el año 2005 la red de turismo de los PM es representada por una empresa denominada Expediciones Sierra Norte, la cual gestiona y articula los emprendimientos de cada comunidad socia para el beneficio mutuo a través del desarrollo de la actividad turística. La operadora turística juega un papel fundamental, ya que a través de ella se realizan las operaciones de venta, promoción, difusión y las relaciones con los actores sociales que intervienen, sin llegar a tomar decisiones sin antes consultar con las respectivas asambleas (López-Digueros, 2016). Además, la actividad turística la comunidad está inmersa en el Programa de las Naciones Unidas Para el Medio Ambiente (UNEP) y el Centro de Monitoreo de la Conservación del Ambiente (WCMC), para el manejo de sus recursos naturales.

Desarrollan, en orden de importancia, las siguientes modalidades turísticas; ecoturismo (100%), turismo de aventura (70%) y turismo rural (40%), así como turismo cultural por su cercanía, en algunos casos, con zonas arqueológicas.

Tabla 1. Datos generales de los pueblos mancomunados respecto al turismo

Comunidades	Habitantes	Cabañas	Comedor /restaurante	Senderismo	Talleres	Turismo ecoturismo y turismo de aventura
Santa Catarina Lachatao	-	-	Si	Si	Si	Si
Latuvi	675	8	3	Si	Si	-
Benito Juárez	390	11	Si	Si	Si	Si
Nevería	85	11			Si	
San Miguel Amatlán	400	6	Si	Si	Si	No
San Antonio Cuajimoloyas	1000	17	Si	Si	Si	Si
Llano Grande	90	15	Si	Si	Si	Si
Santa María Yavesía	-	-	-	Si	-	-

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI 2020.

El proyecto turístico comunitario se impulsó por al valor escénico y paisajístico de la región, acompañado de la generación de servicios turísticos que otorgaban mayor valor agregado a la actividad con la generación de cabañas, comedores y la adecuación de áreas para actividades de observación de aves, recorridos a cascadas y miradores, prácticas de caminata y ciclismo. Provocando una actividad turística creciente e incluyente en la mancomunidad que provoca la participación de actores en el proyecto turístico. Además,

parte del financiamiento se ha obtenido por la oficina estatal de turismo y por parte de organizaciones internacionales como la World Wildlife Fund (WWF) y la Comisión Ambiental de América del Norte (Gasca, et al, 2010).

Algunas de las actividades orientadas al turismo tienen una organización intercomunitaria, así las caminatas, recorridos a caballo o en bicicleta y talleres presentan vinculación para el inicio y finalización de las mismas. Así el inicio de una caminata en Lachatao con guías de dicha comunidad, será finalizada con guías de otra comunidad por la interrelación del territorio y sus poblaciones.

X. Proyectos complementarios en los pueblos mancomunados

Las actividades que se han desarrollado en la mancomunidad no se detienen únicamente en la actividad turística, también han generado una serie de proyectos alternos en cada pueblo de manera que puedan realizar talleres vinculándolos a la actividad turística en una segunda etapa de consolidación de los proyectos. Algunos de los cuales son:

- Embotellamiento de agua de manantial (denominada Inda Pura en el paraje Las Vigas)
- Generación de hielo gracias a los manantiales naturales de la zona.
- Recolección y producción de hongos
- Deshidratado de frutas y hongos (exportación)
- Flores ornamentales silvestres
- Extracción de resina de pino
- Granjas trutícolas
- Artesanías
- Uso del recurso forestal en la zona
- Generación de mermeladas
- Producción de nuez (Yavesia)
- Generación de frutos (pera)
- Reproducción y venta de pescado (trucha)
- Explotación de la industria minera (Lachatao)

Los Pueblos mancomunados han desarrollado una serie de proyectos que apoya las economías internas de cada pueblo, y en su conjunto provocando ingresos y empleo en la zona para toda la población. Parte de los alimentos que se realizan en las comunidades y agua embotellada tiene certificaciones oficiales validando su calidad y la posibilidad de exportación (a países como Estados Unidos, Reino Unido e Israel Gasca, et al, 2010).

Con esto es posible agrupar a los PM en dos grupos: uno compuesto por Lachatao y Yavesia y otro con Nevería, Latuvi, Amatlán, Llano Grande, Bénito Juárez y Cuajimoloya. El

primer grupo tiene un manejo más acercado a la agroecología, en cambio el otro grupo más hacia la explotación de sus recursos; es así como se observa las distintas cosmovisiones que tienen las comunidades para gestión y manejo de los recursos naturales. En la zona predominan encinos, pinos, bromelias, crasuláceas, helechos y algunas cactáceas, de igual forma buscan realizar acciones de sensibilización hacia los turistas a través de las pláticas y recorridos.

XI. Financiamiento, capacitación y certificaciones

En relación con el financiamiento el comité de turismo al interior de cada comunidad, funcionando a través de la designación de cargos de representación comunitaria. Así se pueden gestionar apoyos en conjunto, así lograron que la Comisión para la cooperación ambiental y el Fondo Canadá para Iniciativas Locales, les otorgara recursos destinados a la promoción y la instalación de una oficina de enlace en la ciudad de Oaxaca (López-Digueros, 2016). Los recursos que se generan dentro de la mancomunidad se gestionan de manera interna para beneficio de la población.

SECTUR realiza de manera periódica cursos y talleres de forma gratuita para empresas destinadas a turismo. Por su parte, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos indígenas (CDI), a impartir talleres en los pueblos mancomunados orientado a la atención del cliente, servicios al turista, cursos a guías y acompañamiento empresarial. La capacitación en ocasiones se orienta para que puedan obtener una certificación.

Entre las certificaciones tienen la “Paraísos Indígenas” que comprende la posibilidad de obtener recursos económicos de manera anual vinculados a productos textiles de pueblos indígenas. Situación que ha generado el apoyo en la generación de manteles, sábanas bordadas, colchas, almohadas, etc. que son utilizadas en todas las cabañas de la mancomunidad (excepto Yavesía).

Por otro lado, la certificación de Moderniza por parte de la Secretaría de Turismo (SECTUR) implica la modernización y sustentabilidad de la infraestructura. SECTUR también otorga la certificación “Sello de Calidad Punto Limpio” para Amatlán, Llano Grande y Cuajimuloyas, la cual implica propiciar buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, a fin de proteger la salud de sus clientes, de sus trabajadores y de las comunidades.

En relación con los guías en el senderismo que realizan los Pueblos Mancomunados, SECTUR solicita una certificación emitida por dichas instituciones a los guías con un costo de \$30,000 a 35,000 por guía. Aunque en el caso especial de Yavesía, cuentan con promotores de diálogo intercultural.

XII. Manejo de los recursos ambientales

Todas las comunidades de los Pueblos Mancomunados tienen una cosmovisión ambiental clara, dada la circunstancia de su herencia indígena con el respeto del ambiente. En especial el cuidado al bosque y la flora y fauna que están presentes en la zona conjuntamente con el recurso hídrico son elementos respetados, cuidados y utilizados de forma racional.

La mayoría de las comunidades realiza aprovechamiento del bosque en diferente escala, y en relación con el recurso hídrico la región cuenta con pozos y manantiales donde se extrae para satisfacer las necesidades de la población de manera responsable. Incluso en la actividad turística se implementan jabones biodegradables para evitar un impacto ambiental.

También el manejo de los residuos que se generan es reutilizado los orgánicos, y tienen un manejo especial para los inorgánicos, haciendo de conocimiento general para la población y los turistas que llegan. Además de una interacción de agentes internos y externos (universidades) para conocer sus recursos naturales y sus implicaciones en el ecosistema. Tal es el caso que en 2016 la Expediciones Sierra Norte de Oaxaca recibe el reconocimiento *TO DO! CONTEST* de Alemania, organización que reconoce los esfuerzos y logros del Turismo Socialmente Responsable. También en el 2016 recibieron el reconocimiento *Turismo for Tomorrow (turismo para mañana)* del *World Travel and Tourism Council* durante la feria internacional de turismo ITB en Berlín.

XIII. Análisis FODA de los pueblos mancomunados de Oaxaca

Los pueblos mancomunados tienen fortalezas muy importantes en el área interna por el tipo de organización e instituciones formales e informales que están presentes en la zona. Entre las fortalezas es la calidad de los servicios turísticos debido a la vinculación directa de los pobladores con los turísticas haciendo del turista por un momento un integrante de la comunidad. La diversidad del tipo de turismo desde ecoturismo hasta turismo de aventura se complementa con los diferentes tipos de proyectos emprendidos en las comunidades desde talleres gastronómicos o artesanales, por mencionar algunos.

Las certificaciones y capacitación en el sector turístico son importantes para la calidad generando empleo, ingresos y desarrollo en la zona. Lo anterior ha llevado a la generación de su propia operadora turística denominada “Expediciones Sierra Norte” que ha consolidado la actividad turística y su imagen destino en el mercado nacional e internacional.

Los niveles de marginación son un problema, pero en el caso de Yavesia con una alta tasa de migración a generado un vínculo cultural con el territorio que ha promovido en una serie de proyectos productivos en la zona financiado por las remesas que mandan los pobladores desde Estados Unidos y ha generado un aumento en la calidad de vida de la comunidad que cuenta con uno de los Índices de Desarrollo Humano más alto en contraste con los otros pueblos mancomunados.

Entre las amenazas internas está presente la capacitación, debido a constante rotación de actores internos en los diversos puestos en la administración central. Esto también ha llevado a conflictos internos donde los pueblos mancomunados en ocasiones al no tener un consenso común han llevado a Lachatao o Yavesia a tomar posturas contrarias a los establecidos en la mancomunidad, debido al manejo de sus recursos naturales (forestal).

Otra de las debilidades en la migración a pesar de los proyectos y la estabilidad que presenta la zona, en comparación con otros pueblos indígenas. Además, la operadora turística está vinculada a un turismo de altos costos, la generación de promociones no es algo que implementa de forma recurrente.

Tabla 2. FODA	
Aspectos internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Diversificación de la actividad turística • Diversificación de proyectos productivos • Certificaciones • Ingresos y empleo • Consolidación de la actividad turística por las instituciones internas al mancomunado • Operadora turística • Articulación social • Consolidación de una imagen-destino • Vocación productiva (turismo) • Remesas (Yavesia) • Planeación • Pertenencia empresa-comunidad • Organización del trabajo • Compromiso con la construcción de la sustentabilidad social, económica, ecológica y cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización interna (Yavesia) • Publicidad nacional • Medios de transporte a la zona • Migración • Conflictos intracomunitarios recurrentes • Uso de los recursos naturales (Yavesia) • Pocas promociones • Capacitación constante • Marginación
Aspectos externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas turísticas • Apoyos a empresas comunitarias • Identidad cultural • Investigaciones turísticas • Inversión pública • Atracción de turistas nacionales e internacionales • Encadenamiento con otras actividades productivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad nacional • Posibilidad de tensión entre los actores internos y externos • Altos costos • Temporalidad marcada • Vulnerabilidad de los ecosistemas ante el cambio climático • Vulnerabilidad del sistema turístico ante crisis sanitaria de alto impacto (pandemia)

Fuente: elaboración propia.

Entre las oportunidades en la zona están las políticas públicas que se generan con una visión de comunidad indígena que posibilita una acción directa en la zona, respetando su autonomía y particularidad. El apoyo económico nacional e internacional a la man comunidad es una oportunidad externa para la actividad turística y las certificaciones. La identidad cultural es consolidada de forma interna y externa (valor cultural) además del encadenamiento productivo a la actividad turística por medio de cursos o talleres que retroalimentan al turismo.

Entre las amenazas que se presentan en la actividad turística es la inseguridad externa, aunque en los pueblos mancomunados la seguridad interna es 100% pero en México la percepción de la seguridad es un elemento negativo para los extranjeros. Otra de las amenazas recae en el cambio climático que vulnera a la región por la cantidad de recursos con los que cuenta.

Los conflictos internos con impacto externo es la organización ya que tiene implicaciones en la organización interna y externa, llevando a diseñar proyectos o promocionar el turismo sin considerar algún poblado dentro de la mancomunidad.

XIV. Interpretación del territorio rural, instituciones e innovación social en los pueblos mancomunados de Oaxaca

Al retomar el horizonte del desarrollo en la búsqueda del bienestar social y económico, cuando se trata de territorio involucra recursos y agentes que, en lo rural, suelen ser un aspecto de conflictos, donde no siempre resulta tan fácil mantener una visión hacia el bien común, por la diversidad de intereses entre sus agentes, sean estos públicos o privados, por la débil articulación que existe entre los gobiernos centrales del área rural, agentes privados que interfieren allí casi siempre con fines lucrativos, y las demandas de la población, lo que agudiza la problemática del uso de los recursos del territorio rural, así como la opción de participar en él para cada agente (Molina, 2014). De esta forma, se tiene presente la interpretación del territorio rural y el neoinstitucionalismo, ya que este último sirve de instrumento de potencialización del territorio rural y herramienta para su desarrollo.

Las instituciones resultan elementos transversales porque generan un marco que regula hábitos, rutinas y prácticas del conjunto social. Para el caso de poblaciones, cuyos intereses se articulan alrededor del uso de recursos comunes, es ampliamente reconocido el trabajo que Ostrom (2011) desarrolló y que ha permitido explicar los factores que generan viabilidad y estabilidad a los grupos sociales que tienen acceso a recursos compartidos. En su clásico trabajo sobre *El gobierno de los bienes comunes* (Ostrom, 2011), considera que las comunidades son sujetos potencialmente capaces de diseñar acuerdos y definir reglas para el uso.

La capacidad de establecer arreglos institucionales aplicados al uso comunitario en el manejo de los recursos naturales y el desarrollo de empresas comunitarias en México como es el caso de los pueblos mancomunados de Oaxaca. Así la actividad turística ha denotado un capital social comunitario determinado por distintos elementos que provienen de una cultura regional indígena ancestral donde prevalecen códigos de apoyo mutuo que se llevan a la práctica mediante formas de trabajo cooperativo no asalariado, lo cual resulta fundamental en la reproducción familiar y comunitaria (Palomino, et al, 2016).

La organización de los pueblos mancomunados presenta siete tipos de cargos: los de ayuntamiento (presidente municipal, agentes, secretario, síndico, regidores, comandante de policía, topiles –policías–); los de administración de justicia (alcalde y suplentes, secretario); los agrarios (comisariados, consejo de vigilancia, jefes de unidades de aprovechamiento); los religiosos (mayordomo, fiscales, sacristanes, mayor de iglesia, campanero, madrinan); los de gestión para el desarrollo (comités de salud, de la tienda comunitaria, de agua potable); los de intermediación (tiquitlato, embajador); los de festividades (junta patriótica, comités de

festejos cívicos); además están los consejos de ancianos o caracterizados. Como servicio exento de cargo están los músicos. (Palomino, et al, 2016). Así la organización responde a los usos y costumbre de los pueblos y sus respectivas responsabilidades. Por lo tanto, las relaciones de confianza en las transacciones están basadas en la existencia de instituciones informales; entendido como costumbres, tradiciones y códigos de conducta; y el capital social entre los actores de esa región ofrece garantías y reduce los costos de transacción. La determinación de las instituciones formales e informales abordadas por North (1992) sería útil para mejorar el desempeño económico en las zonas rurales.

Analizando a detalle la región, esta surge de un patrimonio cultural colectivista, reforzando la existencia de una institución informal, y que esta orientación colectivista se convirtió gradualmente en hábitos y rutinas de los individuos, dando lugar a la caracterización del entorno institucional en el desarrollo turístico. Hodgson (1998) identifico que las instituciones basadas en las costumbres y tradiciones locales eran responsables de la creación de cooperativas que caracterizan el entorno institucional del turismo.

Por lo tanto, en el sector turístico a escala local proporciona una herramienta competitiva con las transformaciones del mundo actual, pues la inmersión de la sostenibilidad, el movimiento del mercado y la tecnología en un mismo conjunto pueden demostrar resultados competitivos y satisfactorios en calidad de vida, beneficio poblacional, desarrollo y crecimiento económicos respectivamente. Además, este fortalecimiento debe ir acompañado con estrategias de sostenibilidad y sinergia entre las dimensiones anteriormente mencionadas, pues concebir el desarrollo sostenible como concepto sistémico representa la construcción de sinergias que articulen un aparato completo como beneficio territorial, proyección rural y la sociedad civil en su conjunto. Sin embargo, esta intervención en efecto puede no resultar beneficiaria para el territorio si se presentan corrupción y clientelismo que están inmersos entre factores de debilidad institucional y guardan lugar en las comunidades, ciudades y poblaciones (Araújo-Benevides, 2006).

Conclusiones

La actividad turística en la región de los pueblos mancomunados de Oaxaca presenta una historia particular que unifica la identidad de la población, y ha generado una serie de proyectos que han posicionado a la zona como un ejemplo a seguir en la formulación y gestión del turismo comunitario en México y en el mundo.

Entre los elementos positivos de la zona es la organización interna con sus reglas formales e informales que los ha llevado a innovar a escala social para resolver problemáticas internas en favor de la comunidad. Así el turismo comunitario es una posibilidad conservaciones de la identidad cultural, ambiental e historia. Por lo tanto, los Pueblos Mancomunados de Oaxaca han gestionado un turismo comunitario que ha provocado una red de conocimiento, liderazgo, confianza, coordinación, cooperación, retroalimentación y participación consolidando la intervención de todos los pobladores hombres y mujeres en la gestión del proyecto, es decir, la actividad turística es parte de la vida de los pobladores. A su vez, la actividad se complementa con una serie de actividades alternas que han desarrollado los diferentes pueblos y han sabido desarrollar experiencias turísticas como talleres o cursos integrando una diversificación de actividades en el servicio turístico.

La posibilidad de la interacción de los actores, como bien se identifica no está libre de conflictos como es el caso de Yavesia, aunque la coordinación de la mancomunidad ha sabido seguir a pesar de los conflictos internos, y con el tiempo han logrado hacer un mejor manejo administrativo y organizacional en la mancomunidad. Así esta experiencia de turismo sirve de ejemplo, para que se discutan nuevas formas de organización, instituciones e innovación en relación a la actividad turística, y posibilita que regiones con características comunes puedan orientar lazos de acción hacia proyectos turísticos en beneficio de la población y en entorno.

Así se puede concluir que el análisis exhaustivo de los pueblos mancomunados conjuntamente con el FODA como método para expresar la situación actual, permite considerar a los Pueblos Mancomunados como una organización exitosa en términos de la generación de un producto turístico sostenible, que ha integrado de forma exitosa las comunidades. Además, el método FODA permitió identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en la zona, seguido de sus respectivas fortalezas y debilidades que presenta la zona de estudio, para la generación de estrategias propias.

Referencias

Almeida-Viana, J. (2018). A Economia Institucional e o Desenvolvimento Rural: Abordagens Teóricas e Evidências Empíricas. Revista Estratégia e Desenvolvimento. Santana do Livramento. Número 1. Volume 2. Pp. 71-90. Disponible en web: <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/RED/article/view/175>

Araújo-Benevides, A. (2006). Etnoconhecimento como potencialidade para os negócios turísticos: micro-análise etnográfica da comunidade de tatajuba, camocim, Brasil. GEOUSP - Espaço e Tempo, São Paulo, Nº 20, pp. 121 - 127. Disponible em web: <http://www.revistas.usp.br/geousp/article/view/74011>

Díaz-Casero, J. (2003). La creación de empresas en Extremadura. Un análisis institucional. Tesis Doctoral en la Universidad de Extremadura. Departamento de economía financiera y contabilidad. España.

Gasca, Zamora, J; López Pardo, J; Palomino Villavicencio, B; Mathus Alonso, M. (2010). La gestión comunitaria de recursos naturales y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas: Academia Mexicana de Investigación Turística, 2010. México.

Hodgson, G. (1998). "El enfoque de la economía institucional. The Approach of Institutional Economics", Journal of Economic Literature, vol. XXXVI (marzo, 1998). Traducción del inglés por Carlos Mallorquín. Disponible en web: <file:///C:/Users/Georgina/Downloads/48468-133716-1-PB.pdf>

INEGI (2020) México en cifras, Oaxaca por municipios. Fecha de consulta: 20.04.2020. Disponible en web: <https://www.inegi.org.mx/>

Méndez, (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. Revista EURE (Vol. XXVIII, Nº 84), pp. 63-83, Santiago de Chile, septiembre 2002. Pp. 63-83.

Disponible en web: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0250-71612002008400004&lng=es&nrm=iso

Molina, D. (2014). ¿Construcción de sociedad civil y de desarrollo territorial rural? Una perspectiva desde las transformaciones rurales a partir del turismo rural. *CRITERIOS - Cuadernos de Ciencias Jurídicas y Política Internacional*. Vol. 7. N.º 1 p. 49-80. Disponible en web : <https://revistas.usb.edu.co/index.php/criterios/article/view/1870>

North, Douglass (1991). Institutions, the Journal of Economic Perspectives, 5 (1), Journal of Institutional and Theoretical Economics. Pp. 1-25. Disponible en web : https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1695541/mod_resource/content/1/North%20%281991%29.pdf

North, Douglass (1992). "Institutions, Ideology and Economic Performance." *Cato Journal* 11 (Winter, 1992): Pp. 477-88.

North, Douglass (1993): *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica. México.

López-Digueros, J. (2016). *Apropiación social de la Red pueblos mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca*. Presentada como requisito parcial para optar al grado de Maestría en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural. El Colegio de la Frontera Sur México.

López, Gustavo. y Palomino, Bertha (2014). *Turismo y medio ambiente*. Disponible en: www.planeta.com/planeta/98/0598ecoboom.htm.

Palomino, Bertha; Gasca, José; López Gustavo(2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*. Universidad Autónoma del Estado de México. Número: 30. Enero / Junio 2016.

Porter, Michael (1990). *La Ventaja Competitiva*. Ed. Patria. Traducción español 2012. Pp. 552. México.

Ostrom, Elinor (2011). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. Segunda edición en español. Ed. Fondo de cultura económica. México.

Vázquez Barquero, Antonio (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Apuntes del CENES*, 28(47). Disponible en web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3620464>

Williamson, (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. Segunda edición 2013. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.