



El Periplo Sustentable

Universidad Autónoma del

Estado de México

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

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 39

Julio / Diciembre 2020

Artículo

Título

Hacia la dimensión ética del turismo de base comunitaria. Gobernanza y emprendimiento social

Autores:

María José Fernández Aldecua

Fecha Recepción:

22/01/2018

Fecha Reenvío:

09/07/2019

Fecha Aceptación:

22/08/2019

Páginas:

90 - 123

Hacia la dimensión ética del turismo de base comunitaria. Gobernanza y emprendimiento social

Community Based Tourism as governance and social entrepreneurship. Towards the ethical dimensión

Resumen

El estudio analiza el turismo de base comunitaria (TBC) a través de tres dimensiones. La primera, una dimensión política que implica la participación democrática, incluyente y empoderada, sintetizada como gobernanza dirigida por la comunidad; la segunda, una dimensión económica que se puede manifestar como emprendimiento social o emprendimiento de base comunitaria y, finalmente, una dimensión ética relacionada con la misión del TBC. Se propone una definición de TBC a partir de sus elementos integradores y se determina por qué el TBC es una agencia comunitaria con una dimensión política, una económica y una ética. Se concluye que el TBC, como agencia comunitaria, debe pretender impulsar la acción colectiva para el bienestar común, así como sostener, regenerar o fortalecer a la comunidad misma. Esta misión constituye la dimensión ética de todo caso de TBC. Se abordan como ejemplos empíricos dos casos de TBC en Oaxaca, México. En el primero, se cuida la dimensión ética, pero no ocurre así en el segundo, por lo que el TBC se pierde como modelo de turismo.

Palabras clave:

Turismo comunitario, ética, agencia comunitaria, emprendimiento social indígena, gobernanza.

Abstract

The study analyzes community-based tourism (CBT) through three dimensions. The first one, a political dimension that implies democratic, inclusive and empowered participation, synthesized as community-driven governance; the second, an economic dimension that can be manifested as social entrepreneurship or community-based entrepreneurship and, finally, an ethical dimension related to the mission of the CBT. In the first part of the work, a definition of CBT is proposed based on its integrating elements and it is determined why the CBT is a community agency with a political, economic and ethical dimension. It is concluded that the CBT as a community agency should aim to promote collective action for the common welfare, as well as sustain, regenerate or strengthen the community itself. This mission constitutes the ethical dimension of any case CBT. Two cases of CBT in Oaxaca, Mexico, are addressed as empirical examples. In the first example, it takes care of the ethical dimension but this is not the case in the second one, so the TBC is lost as a model of tourism.

Keywords:

Community-based tourism, ethics, community agency, indigenous social entrepreneurship, governance.

**María José
Fernández Aldecua**

Profesora e Investigadora de
la Universidad del Mar

marita.fernandez.aldecua@gmail.com

Introducción

En los primeros tres lustros del siglo XXI, el turismo de base comunitaria (TBC) provocó una extensa investigación empírica alrededor del mundo. Por ejemplo, en África: Nelson (2004) y Manyara y Jones (2007) realizaron un diagnóstico del surgimiento y desarrollo de las empresas turísticas de base comunitaria en Tanzania y Kenia, respectivamente; en tanto que Novelli y Gebhardt (2007) estudiaron los proyectos de TBC impulsados en Namibia, y Eshun y Tonto (2014) se enfocaron en la participación comunitaria en el ecoturismo desarrollado en un santuario de monos en Ghana. En Asia, Ellis y Sheridan (2013) investigaron dos comunidades en Camboya, donde las percepciones de los habitantes sobre el turismo parecen definir el éxito o fracaso de la implementación del modelo de TBC; por su parte Okazaki (2008) aplicó un modelo de TBC a un caso en Filipinas y Van Breugel (2013) estudió la participación y la percepción de los impactos en dos proyectos de TBC en Tailandia.

En América Latina no han faltado los estudios sobre el TBC: Matarrita-Cascante, Brennan y Luloff (2010) describen el caso de La Fortuna en Costa Rica, proyecto de TBC donde están presentes cinco elementos de agencia comunitaria: fuerte interacción, comunicación abierta, participación, justicia distributiva y tolerancia. Concluyen que el TBC, además de gobernanza, requiere de acciones sociales que preserven y fortalezcan el espíritu comunitario o/y la cohesión social. Otro estudio es el de Zapata, Hall, Lindo y Vanderschaeghe (2011), quienes analizaron la Red Nicaragüense de Turismo Rural y Comunitario, y concluyeron que sólo siete casos presentan una gobernanza *de-abajo-hacia-arriba*, mientras que el resto de los 34 miembros sigue un esquema *de-arriba-hacia-abajo*, por lo que su probabilidad de fracasar una vez que los agentes externos y el financiamiento se retiren, es alta. Por su parte, Palomino, Gasca y López (2016) estudiaron las formas “institucionales y sistemas de gobernanza que permiten mejores condiciones para el desarrollo de la actividad a partir de emprendimientos productivos, participación de la comunidad local en las decisiones y la distribución de recursos, así como la adquisición de capacidades de gestión” en casos de TBC en la Sierra Norte de Oaxaca, México.



Aunque en menor medida, también en Europa se han llevado a cabo estudios de TBC. Así, Idziak, Majewski y Zmysłony (2015) discuten el papel de la participación comunitaria en cinco pueblos temáticos de Polonia y concluyen que estas comunidades rurales desarrollaron un modelo endógeno de TBC, donde la participación es muy diferente a la descrita en otros estudios de la literatura. Por su parte, Ruiz-Ballesteros y Cáceres-Feria (2016) investigan, por un lado, cuál es el papel de los migrantes por conveniencia (*amenity migrants*) en el desarrollo del TBC en una comunidad andaluza y un adecuado concepto de comunidad para estudiar TBC en general. Lindström y Larson (2016), a través del estudio de tres comunidades costeras en Suecia, apuntan la importancia del intercambio de conocimientos, es decir, del *saber-hacer* local con el conocimiento de los expertos en turismo, y que se debe involucrar gradualmente a la comunidad local en el desarrollo del TBC. Finalmente, Petric y Pivcevic (2016) en la sección teórica de su trabajo también analizaron el concepto comunidad; con base en los datos arrojados por una muestra de 132 habitantes de la ciudad de Split en Croacia, concluyeron que predomina el modelo “Turismo vs. Comunidad”, es decir: carencia de sentido de comunidad, fragmentación y desorganización social, estructuras de gobernanza y gestión *de-arriba-hacia-abajo*, opinión de que el turismo se desarrolla espontáneamente sin límites de ningún tipo. Es decir, en la ciudad de Split prevalece un modelo opuesto al modelo del turismo sostenible/TBC.

Pese a la diversidad geográfica y la amplitud temática de los estudios empíricos, han sido escasos los esfuerzos por crear una teoría del TBC. Aunque el término comenzó a ser empleado desde la última década del siglo pasado (Beeton, 2006) y algunos académicos han tratado de definirlo (Rocharungsat, 2005, 2008), o identificar sus elementos esenciales (Okazaki, 2008), analizar su relación con el desarrollo sostenible (Fernández, 2011) o sus efectos nocivos colaterales (Gascón, 2013), no existe una definición de TBC que goce de consenso en la literatura. Incluso algunos autores han señalado sus dudas respecto a si el TBC puede realmente existir o desarrollarse tomando en cuenta que las comunidades no son homogéneas y más bien se presentan en ellas grupos con más poder que otros (Blackstock, 2005) y que, por lo tanto, una participación incluyente y democrática de toda la comunidad local en la toma de decisiones es prácticamente imposible (Beeton, 2006). Contrario a esta perspectiva, otros académicos y profesionales reportan casos donde se verifica la presencia de los elementos básicos que constituyen el TBC (Idziak *et al.*, 2015; Matarrita-



Cascante *et al.*, 2010; Okazaki, 2008), como en las comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca, México (Gasca, López, Palomino y Mathus, 2010; Palomino *et al.*, 2016), en La Fortuna, Costa Rica (Matarrita-Cascante *et al.*, 2010) o casos de TBC en España que están incorporando grupos cultural y socialmente diferentes a los grupos locales, lo que representa un reto para el modelo de turismo (Ruiz-Ballesteros y Cáceres-Feria, 2016).

En este trabajo se utilizó la categoría turismo de base comunitaria (TBC) en el mismo sentido que se emplea el de *community-based tourism* (CBT) en la literatura en lengua inglesa, es decir, como un modelo de gestión del turismo por parte de la sociedad receptora. Con ello, se pretende diferenciarlo de aquellas tipologías de turismo alternativo tales como turismo rural, turismo étnico, turismo de aventura, agro-turismo y otros que se refieren a turistas, cuya motivación de viaje es la visita a una o más comunidades rurales y/o indígenas. El TBC no es un modelo de turismo que se enfoque en la demanda o en un nicho de mercado. En este documento se analiza al TBC como una forma de organización/gobernanza/gestión de la comunidad de acogida y, por lo tanto, como un fenómeno social complejo y altamente contingente.

Es importante mencionar el debate en torno al papel del TBC como potenciador de cambio social, en donde existen al menos dos posturas académicas enfrentadas: por un lado, quienes miran al TBC como una comparsa o complemento de la industria del turismo (masivo, convencional, capitalista), y por el otro, quienes observan cierto potencial en el TBC a partir de que este modelo de turismo puede llevar hacia una(s) ruta(s) o paradigmas post-capitalistas, descolonizadores e innovadores. Entre los teóricos que adoptan la primera perspectiva se encuentra Blackstock (2005), para quien “el lenguaje usado por los defensores del TBC sugiere el enfoque de la rentabilidad económica, no del empoderamiento local. El TBC busca asegurar en el largo plazo la supervivencia de la industria más que la justicia social” (Blackstock, 2005:41). Asimismo, Manyara y Jones (2007), al abordar el caso de Kenia, concluyen que en ese país africano se ha desarrollado un TBC dependiente y débilmente sostenible que refuerza el modelo tradicional del turismo como una forma de neocolonialismo. De especial interés en este documento, es la segunda postura del debate que concibe al TBC como un esquema que rompe de modo radical con el mercado capitalista y sus valores individualistas, y más bien se inserta en el campo de la economía social y solidaria (Fuente y Ramos, 2013) o en nuevos



formatos de “economías diversas” o de-colonizadas (Palomino-Schalscha, 2015) practicados sobre todo (pero no de modo exclusivo) por emprendedores indígenas, quienes basan sus prácticas económicas tradicionales en esquemas como la *comunalidad* (Fuente y Ramos, 2013) y el *buen vivir* o el “existir en común” (Giovannini, 2015; Palomino-Schalscha, 2015). De alguna manera esta última postura se vincula con una preocupación ética, donde la justicia social y el bienestar/regeneración comunitarios son la prioridad: “La postura original del TBC no propone insertarlo dentro del neoliberalismo, sino que intenta romper con la estructura hegemónica del sector turismo en favor de la justicia social para la gente desfavorecida...” (Giampiccoli y Saayman, 2014:1673).

En este ensayo se adopta un enfoque intermedio sobre el potencial de cambio social que es inherente al TBC. Es verdad que, por un lado, se observan casos donde el TBC asume un papel satelital en torno a la industria del turismo convencional (Blackstock, 2005; Gascón, 2013), así como la falta de protagonismo en la escena regional o nacional debido a su naturaleza localista (Fernández, 2011). Sin embargo, también es verdad que el encuentro entre turistas de diferentes latitudes con grupos y familias de campesinos, indígenas o quienes practican estilos de vida alternativos, tienen la potencialidad de facilitar el tejido de otras relaciones que van más allá de las mercantiles e individualistas (Ruiz-Ballesteros y Cáceres-Feria, 2016): pueden crear comunidad no sólo local sino global e impulsar la visión de un mundo más solidario y empático. Pero aún más importante, a través del TBC se reafirman los valores pro-sociales que sostienen a las comunidades locales y que permiten la reproducción o regeneración de eso que ellas mismas llaman *comunalidad* (Fuente y Ramos, 2013). Así pues, en este trabajo se reitera que “el modelo de TBC no es revolucionario, pero es hasta ahora el único camino que sectorialmente se tiene para impulsar la sostenibilidad social del turismo” (Fernández, 2011:66). Con base en los escasos (pero ejemplares) casos de éxito, no sería exagerado señalar que el TBC puede ser mirado como una lenta revolución social –desde las trincheras del turismo– hacia una sociedad global más justa, solidaria y sostenible. Y en ese cambio social, la ética juega un papel fundamental.

El objetivo de este documento es doble: por un lado, contribuir con una definición de TBC bajo los enfoques de gobernanza y emprendimiento social comunitario que representan la dimensión social y económica del desarrollo sostenible, respectivamente. Y por el otro, reflexionar en torno a la



intervención ética en proyectos de TBC, es decir, reflexionar sobre las razones por las que trabajar en/ junto con las comunidades que persiguen instaurar un modelo de TBC, es una tarea delicada que debe sustentarse en un enfoque ético y en el conocimiento de la naturaleza y la misión última de este modelo de organización de la sociedad receptora. Este último objetivo se relaciona con las conclusiones de Lindström y Larson (2016), quienes subrayan “la importancia de tener un conocimiento relevante sobre cómo lidiar con la complejidad de la comunidad local y (cómo) la falta de tal conocimiento y experiencia que existe entre los profesionales” (Lindström y Larson, 2016: 77) y entre los académicos, puede ser interpretado como falta de ética, debido a lo delicado que es trabajar en y con comunidades.

A partir de estos objetivos, las preguntas que guían el análisis son: ¿Qué es el turismo de base comunitaria? ¿Cuál es su misión fundamental? ¿Cuáles son los valores que deben preservarse o fomentarse bajo un esquema de turismo de base comunitaria? ¿Cómo se puede enfocar éticamente al TBC? En este ensayo el objetivo es avanzar hacia una respuesta de tales interrogantes, tarea urgente tanto en el plano académico como en el de la intervención o gestión, ya sea de los agentes externos o de los mismos actores sociales que pertenecen a las comunidades.

Este ensayo sobre la dimensión ética del turismo de base comunitaria retoma categorías centrales y datos recopilados en campo de la tesis doctoral de la autora (Fernández-Aldecua, 2019).

¿Qué es el turismo de base comunitaria? Hacia una definición

Butler (1999) sostiene la necesidad de distinguir entre turismo sostenible y desarrollo del turismo bajo los principios del desarrollo sostenible. En este trabajo, se considera al turismo de base comunitaria (TBC) como un modelo turístico que funciona con apego a los principios del desarrollo sostenible (Beeton, 2006; Kayat *et al.*, 2014) y específicamente con apego a la dimensión social del desarrollo sostenible (Fernández, 2011), como bien apunta Rocharungsat:



El turismo de base comunitaria normalmente respalda un número de metas ampliamente definidas. *La más importante* es que el turismo de base comunitaria sea socialmente sostenible. Esto significa que las actividades del turismo sean desarrolladas y operadas en su mayor parte por los miembros de la comunidad, y ciertamente con su consenso y apoyo. Bajo este concepto, la comunidad impulsa la participación... (2005:39. Las cursivas son nuestras).

No obstante, la aceptación de la triple composición del desarrollo sostenible, la mayoría de los responsables de las políticas públicas, ambientalistas conservadores e incluso académicos han dado mayor énfasis a las dimensiones ambiental y económica, dejando a la dimensión social en un plano secundario o subordinado (Bebbington y Dillard, 2009; Boström, 2012; Butler, 1999; Foladori, 2002). Sólo hasta la última década del siglo XX, la dimensión social del desarrollo sostenible comienza a generar interés y se incorpora a la discusión académica y política (Foladori, 2002). Desde entonces, han surgido diversas definiciones de sostenibilidad social (Apelman, Klawitter y Wenzel, 2014; Vallance, Perkins y Dixon, 2011). Sin embargo, ya iniciada la segunda década del siglo XXI, aún se señalaba que “el concepto de sostenibilidad social ha sido particularmente difícil de analizar, comprender y definir (...), y hay escaso acuerdo en lo que debe ser incluido en el concepto” (Boström, 2012:3). Bebbington y Dillard (2009) señalan que la dimensión social del desarrollo sostenible es menos estudiada que las dimensiones ambiental y económica, debido a que se perciben sus componentes como demasiado subjetivos; lo cual dificulta su medición científica. Por lo tanto, las posiciones teóricas dominantes en la discusión sobre el desarrollo sostenible aún vacilan en aceptar la centralidad de la dimensión social (Parra y Moulaert, 2011).

La complejidad de la sostenibilidad social deriva de su asociación con una serie de constructos igualmente complejos, mismos que se imbrican de modo poco claro y sencillo, tales como la equidad y la justicia social (Barton y Leonard, 2010; Parra y Moulaert, 2011); la participación social (Foladori, 2002); las relaciones de poder (Saarinen, 2006; Boström, 2012); la gobernanza y el empoderamiento comunitario (Foladori, 2002; Parra y Moulaert, 2011), el capital social (Ishihara y Pascual, 2009), la innovación social (Baker y Mehmood, 2015), entre otros. Todos estos conceptos aglutinados de manera confusa bajo la categoría de sostenibilidad social están asociados al constructo TBC.



Gracias al trabajo teórico incipiente que pretende desenmarañar la madeja de categorías implícitas en un fenómeno complejo como el TBC, en la literatura cada vez más académicos están de acuerdo en que la participación y el empoderamiento comunitarios son los factores nucleares de dicho constructo (Carballo-Sandoval, 1999; Dangi y Jamal, 2016; Matarrita-Cascante *et al.*, 2010; Okazaki, 2008; Rocharungsat, 2008; Ruiz-Ballesteros y Cáceres-Feria, 2016; Ruiz, Hernández, Coca, Cantero y del Campo, 2008) y que la comunidad es el principal actor en la planeación y operación del turismo, así como su principal beneficiario (Kayat *et al.*, 2014). De modo general, la participación comunitaria puede comprenderse 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 Carballo-Sandoval, 1999).

En este documento a la participación empoderada de los miembros de una sociedad se le denomina *gobernanza dirigida por la comunidad*. En el constructo TBC la expresión “de base comunitaria” se refiere precisamente a dicha gobernanza dirigida por la comunidad, noción relacionada con los niveles máximos empoderamiento ciudadano (Arnstein, 1969; Fernández, 2011; Pretty, 1995; Tosun, 2000) y con el esquema *de-abajo-hacia-arriba* (Zapata *et al.*, 2011).

El TBC como gobernanza dirigida por la comunidad (GDC) expresa una ética porque “toma en cuenta el principio de la ética democrática, la cual expresa que la gente debe tener posesión de su propio futuro” (Gascón, 2013:720). La importancia de la GDC ha sido destacada por un grupo creciente de académicos (Matarrita-Cascante *et al.*, 2010; Palomino *et al.*, 2016; Ruiz *et al.*, 2008; Zapata *et al.*, 2011). La GDC está implícita en el modelo de TBC de Okazaki (2008) como el nivel más alto de participación ciudadana y capital social de unión (ver el eje vertical del modelo) y se vincula con otros aspectos de la vida comunitaria y con el turismo mismo, como lo expresan bien Idziak *et al.*, (2015):

La participación local redistribuye el poder y empodera a la comunidad de destino, crea capital social y fortalece la identidad. Puede tener un impacto positivo en las actitudes de los residentes hacia los turistas, motivarlos a expresar su preocupación por el mantenimiento de sus recursos, estimular la iniciativa empresarial local, reforzar la colaboración y crear alianzas, atenuar los conflictos internos y establecer relaciones entre la comunidad y las agencias externas (Idziak *et al.*, 2015: 1343).



La GDC no es un fenómeno fácil de observar en las sociedades occidentales, con democracias representativas en el mejor de los casos, pero sí más frecuente en sociedades tradicionales, sobre todo en comunidades que aún se rigen por usos y costumbres. Aun así, toda sociedad puede transitar por diferentes etapas o niveles de participación ciudadana con el fin de alcanzar la participación de máximo empoderamiento (Arnstein, 1969; Pretty, 1995), pero esto no ocurre sin dificultades o sin retrocesos (Beeton, 2006; Blackstock, 2005; Idziak *et al.*, 2015). Incluso en las comunidades tradicionales, que distan de ser grupos homogéneos, la toma de decisiones puede ser un proceso complejo que no conduce necesariamente al consenso, la acción colectiva ni tampoco al bienestar general. Las comunidades rurales e indígenas no están exentas de luchas por el poder entre actores con diferentes intereses (Gascón, 2013). Por todo ello, no es común encontrar auténticos casos empíricos de TBC (Dangi y Jamal, 2016) sostenidos en instituciones o estructuras propias de GDC.

El TBC como una forma de gobernanza dirigida por la comunidad

En este trabajo de investigación se considera que el modelo de TBC requiere algo más que una gobernanza *orientada hacia* la comunidad (Dangi y Jamal, 2016). El TBC requiere una estructura de gobernanza *apropiada y dirigida por* la comunidad misma, con un número mínimo de instancias o agentes intermediarios que representen a la comunidad; donde no existan actores que gobiernen “a nombre de la comunidad” sino que la comunidad misma se gobierne; donde los diferentes grupos de interés al interior de la comunidad tengan la *buena voluntad* para arribar a decisiones consensuadas en la búsqueda del bienestar común.

Cuando se enfoca al TBC desde una gobernanza *orientada hacia* la comunidad se maneja el término “beneficiarios”, el alcance de la participación es personal (Stone, 1989, citado por Rocharungsat, 2005) y dicha participación se limita a la prestación de algún servicio o la creación de pequeños negocios o empresas privadas/familiares y hasta, en algunos casos, cooperativas tradicionales. En realidad, la gobernanza *orientada o enfocada en* la comunidad se ajusta mejor a otros modelos como el llamado turismo pro-pobre (TPP) que al modelo de TBC.



El enfoque del TPP (*Pro-Poor Tourism*) define al turismo en las comunidades marginadas como una “herramienta para el desarrollo” capitalista y neoliberal, más que como un proceso de empoderamiento e impulso hacia el desarrollo sostenible (Giampiccoli y Saayman, 2014). Scheyvens (2007) critica el enfoque del TPP porque ha sido impulsado por la agenda neo-liberal más que por un pensamiento alternativo. Ella señala (con poca evidencia empírica, dicen Harrison y Schipani, 2007) que este esquema no ha beneficiado a los pobres. Aun en el caso en que las iniciativas de TPP sean encontradas “exitosas”, el esquema sólo busca paliar la pobreza, pero no necesariamente la elimina (Harrison & Schipani, 2007).

En este trabajo, como herramienta heurística para construir la noción de GDC, se retomó de la literatura del desarrollo comunitario la distinción de Mansuri y Rao (2004) entre “desarrollo basado en la comunidad” y “desarrollo dirigido por la comunidad”. Así, la GDC es entendida como una forma de agencia comunitaria (Matarrita-Cascante *et al.*, 2010) sostenida en el poder ciudadano, donde participación significa *hacer política*, donde se empodera no sólo al individuo sino a la comunidad misma y donde se recrea el espíritu comunitario. La GDC implica que el “control directo sobre las decisiones clave de un proyecto” turístico (Dangi y Jamal, 2016:8) lo tienen la mayoría de los miembros de una comunidad con independencia de su clase social, grupo de interés, adhesión religiosa o política. En pocas palabras, la GDC es “la apropiación de la comunidad y el control de los residentes sobre la toma de decisiones” (Dangi y Jamal, 2016:8), y en ese sentido es la condición *sine qua non* del TBC.

Una propuesta de definición de TBC

En el presente documento se ha apuntado que el TBC es una modalidad de gobernanza dirigida por la comunidad, que presupone el logro de acuerdos mínimos o consenso negociado, aún a pesar de la existencia de grupos locales con intereses disímolos y hasta contrapuestos. Así pues, el TBC tiene esa capacidad para generar comunión o consenso a través de la GDC local y por ello representa una forma de agencia comunitaria (Matarrita-Cascante *et al.*, 2010), cuya meta última es el bienestar común.



Con base en lo expuesto hasta aquí, es posible proponer una definición de turismo de base comunitaria (TBC):

El turismo de base comunitaria (TBC) es una forma de agencia comunitaria (entendida como una capacidad colectiva para la acción social) que se sostiene en la gobernanza dirigida por la comunidad (GDC) o participación incluyente y empoderada de la población local en la toma de decisiones sobre todo tipo de asuntos relacionados con la actividad turística y cuya misión última es el impulso del bienestar común y la regeneración de la comunidad.

El turismo de base comunitaria como emprendimiento social colectivo

Lo que sabemos hasta ahora del turismo de base comunitaria (TBC) se puede sintetizar de la siguiente manera: “El TBC tiene sus orígenes en el plano local, centra las bases del desarrollo en la participación, la equidad y la potenciación, y hace hincapié en las empresas locales basadas en los conocimientos y la capacidad empresarial local” (Dangi y Jamal, 2016:8). Sin embargo, esta definición deja dudas respecto al tema de la creación de empresas locales: en el TBC ¿importa el tipo de empresa? La empresa privada, la empresa familiar o las *joint ventures* ¿son compatibles con un modelo de TBC o este siempre está asociado a las empresas comunitarias? ¿Qué implicaciones sociales tiene la empresa comunitaria?

El aspecto empresarial del TBC se ubica en la dimensión económica del desarrollo sostenible y de la agencia comunitaria porque consiste en la capacidad (acción) colectiva de crear mecanismos que aseguren un reparto equitativo de los beneficios económicos derivados del turismo, es decir, impulsa la justicia social y el bienestar material de las comunidades. Esta dimensión está interconectada con la dimensión política de la agencia comunitaria que hemos llamado gobernanza dirigida por la comunidad (GDC). Así pues, la GDC no sólo se encarga de regular y vigilar el comportamiento de los turistas que visitan la comunidad o región, no sólo determina la capacidad de carga turística local o las nuevas inversiones en infraestructura relacionadas con el arribo de turistas, sino que también selecciona los mecanismos empresariales que más convienen a la comunidad para captar los beneficios monetarios derivados de la “derrama económica” que dejan los turistas en sus localidades, y en ese sentido, determinan el monto de las tarifas por cada tipo de servicios público o por el uso de sus terrenos para acceder a senderos interpretativos, a atractivos naturales, o por el



uso simbólico de su patrimonio cultural y natural. La modalidad del emprendimiento de base comunitaria (*community-based entrepreneurship*) es contingente, por lo que variará de comunidad en comunidad o entre regiones según las necesidades particulares del turismo local o las capacidades empresariales y/o financieras de las comunidades para invertir. Así, ciertas comunidades preferirán crear y gestionar sus propias empresas, otras regularán y/o cobrarán cuotas a las empresas sociales, familiares y privadas creadas por iniciativa de grupos, familias o individuos de la localidad y otras más verán provechoso llevar a cabo acuerdos con inversionistas privados externos bajo el esquema de la *joint ventures* (Fernández, 2011).

Por lo tanto, visto desde la dimensión económica del desarrollo sostenible, el TBC es un emprendimiento de base comunitaria (Dangi y Jamal, 2016). En aquellos casos en los que el TBC conduce a la creación y gestión de empresas comunitarias o la regulación de empresas sociales tales como cooperativas y sociedades de producción, es correcto inscribir al TBC en la economía social, también llamada tercer sector, y por lo tanto con la creación de *valor social*.

La modalidad que asuma el emprendimiento de base comunitaria seleccionado por la comunidad local no mina el modelo de TBC —ni la agencia comunitaria— porque el factor clave del modelo es político: la gobernanza dirigida por la comunidad. Es decir, el TBC puede existir con independencia del tipo de organización empresarial seleccionado porque este modelo de turismo es ante todo un mecanismo de gobernanza de las comunidades para controlar y gestionar cualquier modalidad que adopte el emprendimiento turístico en la localidad.

Ante una posible ausencia o fracaso del modelo de TBC, las empresas turísticas —sean sociales o privadas— que pudieran operar dentro del territorio de la comunidad, se verán exentas de consultar y entregar cuentas a la población local o de apegar sus actividades empresariales turísticas a las normas, usos y costumbres locales. Tampoco estarán obligadas compartir parte de sus beneficios económicos con la comunidad. Sin un modelo de TBC o GDC sobre el turismo, la población local quedará excluida de la toma de decisiones y del reparto de los ingresos derivados del turismo, incluso si es su patrimonio cultural y natural el que está siendo explotado. Estudios empíricos en América Latina reportan casos donde el debilitamiento o la destrucción de los proyectos de TBC, como se ha definido en este documento, conlleva el surgimiento de conflictos internos y la desintegración social



de las comunidades que reciben turistas (Durand, 2014; Gascón, 2013; Hernández, Bello, Montoya y Estrada, 2005; Vargas y Brenner, 2013). Los emprendimientos turísticos privados o sociales en zonas rurales y/o indígenas podrían paliar algunos problemas como la pobreza o el desempleo (como propone el enfoque del TPP, ya señalado), pero ante la ausencia de un modelo de TBC/GDC la actividad turística local podría impactar negativamente en los recursos culturales y naturales comunitarios, y minar paulatinamente la existencia misma de las comunidades con lo cual el camino hacia el desarrollo sostenible integral tal vez se pierda definitivamente. De ahí la importancia de la dimensión socio-política del TBC.

El valor social y la ética del TBC

Las empresas comunitarias son organizaciones de propiedad colectiva: sus poseedores son todos o la mayoría de los miembros de una comunidad. Todas las empresas comunitarias pueden ser consideradas como empresas sociales, aunque no todas las empresas sociales son empresas comunitarias (Fernández, Castillejos y Ramírez, 2013). El emprendimiento social se caracteriza por su misión o meta: en este tipo de emprendimiento (en el que se incluyen las empresas sociales) la meta va más allá del lucro o de la mera obtención de beneficios económicos. Cuando se habla de emprendimiento social se hace alusión a “una persona o grupo (que) tienen por objetivo, ya sea exclusivo o prominente, la creación de algún tipo de valor social” (Peredo y McLean, 2006: 64). Por ello, es “la creación de valor social (en tanto opuesto a la creación de valor económico) lo que distingue a los emprendedores sociales de los emprendedores comerciales” (Hoogendoorn, 2011: 8-9).

El *valor social* que se proponen crear los emprendimientos sociales consiste en una serie de beneficios para un grupo de individuos asociados (por ejemplo, cooperativas) o para grupos en el nivel comunitario, regional o global. El valor social es cualquier beneficio económico, cultural, ambiental y/o social destinado, ya sea a una pequeña población rural o a la humanidad toda (Baktygulov y Raeva, 2010). Por ejemplo, cuando un grupo indígena como los chontales de la Costa de Oaxaca, a través de su proyecto de TBC, protegen las playas donde anidan las tortugas laúd están generando valor social de tipo ecológico que beneficia al planeta entero y no sólo a la etnia chontal. Así, el éxito de las empresas sociales sólo tiene sentido si generan un valor social o bienestar comunitario/planetario, y no sólo valor económico. En ese sentido, las empresas sociales se guían por valores



que poco o nada se relacionan con las lógicas del mercado capitalista, aunque deben participar de él. Las empresas híbridas, como también se les llama a las empresas sociales, funcionan en un mundo capitalista, pero sus objetivos rebasan los valores del individualismo y el lucro personal por lo que se integran más a los nuevos esquemas decolonizadores de la economía social y solidaria (Giovannini, 2015; Sahakian y Dunand, 2015).

Hacia una dimensión ética del TBC

Se ha señalado que la dimensión ética del modelo de TBC es doble: por un lado, desde el plano de la gobernanza debe promover una forma de democracia incluyente y hacia el empoderamiento comunitario, y por el otro —desde el emprendimiento social—, debe generar un valor social. Por esta razón, cuando de un proyecto de TBC se derivan fenómenos colaterales que van debilitando a la comunidad como el desplazamiento de la vocación social del territorio de las comunidades campesinas e indígenas (Gascón, 2013), el incremento de las diferencias socioeconómicas existentes a nivel local (Hernández, Bello, Montoya y Estrada, 2005), el acaparamiento del poder por unos cuantos grupos (Manyara y Jones, 2007) e incluso provoca confrontación y debilitamiento de la cohesión social (Durand, 2014; Vargas y Brenner, 2013), sería un error considerarlo un “éxito” o un modelo ejemplar de turismo sostenible (Ávila-Foucat y Rodríguez-Robayo, 2018).

A partir del desconocimiento de los elementos inherentes al modelo TBC y su misión social, diversos interventores, tanto privados como públicos, han cometido errores al impulsar proyectos de “turismo comunitario” sin tomar en consideración la misión última del TBC o la naturaleza del valor social que se pretende crear a través de este modelo de turismo. Los que intervienen (incluidos los académicos) pierden de vista un hecho: las comunidades rurales y/o indígenas son colectivos altamente vulnerables: es fácil provocar en ellas un proceso que concluya con la pérdida de la comunidad misma. Las comunidades son actores sociales de enorme sensibilidad y delicadeza, que han luchado durante siglos para seguir existiendo como pueblos particulares, con sus usos y costumbres, con sus cosmovisiones, con su identidad. Sin embargo, se cree equivocadamente que trabajar con, en o desde las comunidades es una tarea que no amerita mayor cuidado o preparación. Funcionarios del gobierno, gestores de ONGs, investigadores de diversa índole (al igual que sectas religiosas, partidos políticos) pueden intervenir con autoridad en una comunidad rural, indígena,



e imponer la idea o algún proyecto de turismo comunitario que “traerá el progreso a los pueblos atrasados”, “combatirá la pobreza” o, en el mejor de los casos, se circunscribirá a la búsqueda de la sostenibilidad económica y ambiental. Pero pocos se detienen a evaluar cuáles han sido los efectos colaterales de sus presencias y sus proyectos en las comunidades. Es en este punto y desde este ángulo de la intervención que se propone trabajar la dimensión ética cuando se habla de TBC.

Toda experiencia de auténtico TBC debería perseguir como misión última y bajo un enfoque ético la conservación de la comunidad misma, la regeneración comunitaria. Para ello, el rescate y mantenimiento de los valores pro-sociales debería tener especial tratamiento y protección por parte de los interventores, pues representa la sustancia más delicada y “sagrada” para las comunidades. En ese sentido, se coincide con Sue Beeton (2006) en que la meta del TBC es *desarrollar a la comunidad a través del turismo* y hacer lo contrario (destruir a la comunidad) representa una conducta no-ética. En el caso de las empresas comunitarias la literatura señala la misma misión social: “El éxito/fracaso de las empresas de base comunitaria no puede ser medido solamente en términos de resultados empresariales (beneficios, tasa de crecimiento, retorno de la inversión) sino que también tendría que ser evaluado en términos de resultados sobre el capital humano y el capital social” (Welsch y Kuhns, 2002: 6).

Prácticamente no existen estudios que aborden o evalúen el valor social creado por los emprendimientos sociales del TBC y ello se debe a una dificultad metodológica.¹ Por otro lado, cierto valor social generado por los proyectos de TBC no es tan visible ni consciente para la población que los implementa. Se trata de resultados no tangibles que en sí mismos crean y recrean importantes activos organizacionales y comunitarios tales como la regeneración del tejido social, el fortalecimiento de los vínculos sociales y la identidad cultural, así como de “sustancias” como la solidaridad, la reciprocidad y la confianza generalizada o la conservación de formas institucionalizadas de autogestión o gobernanza local. Cuando estos recursos intangibles de naturaleza social y cultural (que constantemente inyectan vida a la comunidad) son protegidos o regenerados a través de una experiencia de TBC, este ha alcanzado su misión social última. En suma, la dimensión ética del TBC

1 Dees (2001) señala un problema de “captación del valor social”: “Es inherentemente difícil medir la creación de valor social. ¿Cuánto valor social se crea mediante la reducción de la contaminación en un determinado arroyo, conservando al búho manchado, o proporcionando compañía a los ancianos? Los cálculos no sólo son difíciles sino también polémicos. Incluso cuando las mejoras se pueden medir, a menudo es difícil atribuir las a una intervención específica” (Dees, 2001: 3).



radica en crear y sostener en el tiempo el capital humano, capital social y cultural, es decir, consiste en re-crear de manera dinámica y sostenible a la comunidad. El TBC permite –en última instancia– la regeneración de la comunidad.²

Es relativamente fácil medir el valor social creado por un proyecto de TBC en su expresión más perceptible o material (calidad de vida de la gente, entornos ecológicos y expresiones culturales), un poco más difícil y complejo medir el valor social en forma de intangibles socio-culturales como los ya mencionados, pero más fácil es percibir cuando el TBC no está creando ningún valor social: esto es más visible y perceptible ahí donde el TBC ha conducido a situaciones o ambientes de enfrentamiento, conflicto, abandono o debilitamiento de los usos y costumbres, reducción del capital social, etcétera. Donde el TBC ha fracasado los turistas van a encontrar una “comunidad” donde la gente está dividida, tiene temor, no confían unos en los otros, hablan mal de sus vecinos o familiares, de sus autoridades, donde no se organizan para recoger la basura o enfrentar problemas en común. En fin, es fácil percibir el malestar y la fragmentación comunitaria. Se han documentado casos donde promisorios proyectos de TBC se han desviado de su misión última, de la dimensión ética de la gobernanza y el emprendimiento social, y han provocado problemas como la diferenciación socio económica, la exclusión, en enfrentamiento, la pérdida de instituciones de gobernanza propias como los usos y costumbres, el debilitamiento del capital social, entre otros (Durand, 2014; Vargas y Brenner, 2013).

El caso de Pueblos Mancomunados

En América Latina, el TBC ha dividido a los académicos, pues mientras algunos subrayan los efectos negativos colaterales sobre la comunidad que este modelo ha traído como, por ejemplo, el surgimiento o reforzamiento de la desigualdad socioeconómica y de género, mayor divisionismo y clima de rivalidad (Gascón, 2013; Hernández *et al.*, 2005), incremento de la carga laboral de las mujeres campesinas sin que los roles de género se trastocuen (Díaz, 2013), obsolescencia del conocimiento campesino y tradicional y como resultado mayor dependencia de las comunidades hacia los agentes externos que poseen el *know how* del turismo (Gascón, 2013), así

² Aquí entendemos la regeneración social y comunitaria no como una simple repetición o recuperación de lo tradicional, sino incorporando selectivamente elementos de la sociedad globalizada. La regeneración comunitaria es constante e implica cambio social.



como cambios en los valores comunales y en las instituciones de gobernanza tradicionales como los usos y costumbres indígenas (Gasca *et al.*, 2010), otros académicos sostienen que el TBC ha provocado un impacto relativamente positivo para la comunidad local y que los sistemas de gobernanza tradicionales no sólo se mantienen sino que se fortalecen (Azevedo, 2007; Ruiz *et al.*, 2008).

En este documento se subraya la necesidad de no atribuir la causa de dichos impactos perjudiciales al modelo de TBC cuando en realidad este simplemente no existe o se ha desviado de sus elementos fundamentales, como la gobernanza dirigida por la comunidad y el emprendimiento social que persigue como misión final la generación de valor social. Es verdad que el desarrollo de proyectos de TBC no siempre conduce a la perfección o a la ausencia total de impactos nocivos sobre las comunidades, pero se debe evitar la falsa disyuntiva entre un TBC “bueno” y uno “malo”. En lugar de utilizar un enfoque polarizado, el TBC tendría que ser estudiado bajo un enfoque contingente, es decir, desde la situación y contexto muy particular de cada comunidad local, lo cual permitiría observar un panorama menos maniqueísta.

En el estado de Oaxaca, México, se encuentra un ejemplo de TBC que podría ser calificado como sostenible o, mejor dicho, en un proceso hacia la sostenibilidad en todas sus dimensiones: la empresa Operadora Turística de Pueblos Mancomunados, S.S.S.³ Los Pueblos Mancomunados (PM) son una red de seis comunidades zapotecas de la Sierra Norte, cuyos habitantes ejercen control absoluto de la actividad turística utilizando sus propios sistemas de gobernanza tradicionales llamados *usos y costumbres* (López-Guevara, 2014; Palomino *et al.*, 2016), tales como la asamblea comunitaria, el sistema de cargos, la tenencia comunal de la tierra y los recursos (como bosques, ríos, etc.), el trabajo voluntario (tequio), y los valores pro-sociales como la reciprocidad, la solidaridad, la honorabilidad social, el trabajo cooperativo y el compromiso con el bienestar colectivo (López-Guevara, 2014).

3 S.S.S. = Sociedad de Solidaridad Social, figura jurídica empleada en México para denominar a una empresa de base comunitaria colectiva.



Una categoría, creada por los mismos intelectuales zapotecas de la región, que facilita la comprensión de la naturaleza de dicha gobernanza por usos y costumbres es el concepto de *comunalidad*. En breve, la comunalidad es un marco normativo asentado en la cultura y la idiosincracia de los pueblos zapotecas del Norte de Oaxaca, que a partir de su contestación a la cultura global hegemónica (occidental, capitalista) ha dado como consecuencia una serie de tensiones (Martínez, 2003), entre ellas:

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

La comunalidad además está compuesta por instituciones como el tequio y el sistema de cargos. Para que exista *comunalicracia* (que tiene un sentido colectivista y no individualista como en la democracia), en las comunidades existen instituciones de gobernanza fundamentales como la asamblea general, la asamblea de caracterizados (especie de consejo de adultos mayores), las asambleas locales, entre otras instancias creadas para la toma de decisiones e impartir la justicia indígena (López-Guevara, 2014). Asimismo, otra institución fundamental que se articula con la comunalicracia es el sistema de cargos que consiste en la obligación de cada individuo o representante de cada familia (en algunos casos sólo varones) de aportar o donar parte de su tiempo, dinero o trabajo, para desempeñar una función pública en beneficio de la comunidad. Por costumbre y por compromiso con la comunidad, los hombres y mujeres que no estudian tienen que aceptar un cargo y trabajar durante un año sin sueldo o remuneración económica, aunque esta obligación tiene su recompensa social: al “servir al pueblo”, quien cumple con su cargo irá adquiriendo méritos y prestigio, lo que le permitirá ascender en la estructura jerárquica de los cargos a lo largo de su vida (Durand, 2007). Por ello, generalmente, los cargos públicos son vistos como una forma de acceso al respeto y al prestigio social y no como una obligación o fuente de poder y dinero.⁴

4 El código simbólico que marca el prestigio en los pueblos indígenas está íntimamente ligado al sistema de cargos y al intercambio recíproco. El prestigio se alcanza por el servicio que se presta a la comunidad y no por el nivel socio-económico del individuo.



En esta experiencia de TBC de los PM, la *comunalicracia* o gobernanza por usos y costumbres es la forma particular que adopta lo que en este documento se ha llamado gobernanza dirigida por la comunidad (GDC), cuya dimensión ética consiste en mantener cultural y socialmente vivas y vigorosas a las seis comunidades indígenas participantes y a su mancomunidad. Y en tanto es una empresa comunitaria, la Operadora Turística de Pueblos Mancomunados, S.S.S. tiene por objetivo último la creación de valor social, como toda empresa social, valor social que se ve reflejado en un mejor nivel de vida, protección del entorno ecológico (territorio) y preservación de sus costumbres y valores prosociales (compartenencia, reciprocidad).

En este documento sostenemos que la gobernanza tradicional por usos y costumbres o *comunalicracia* como los mismo pobladores le llaman, es *la* estructura institucional que hace posible el TBC –como se ha definido en este documento–, y la adecuada gestión de las empresas turísticas de la red. En una entrevista, la coordinadora de la oficina administrativa central de la red de empresas comunitarias, destacaba el papel vital de la buena gobernanza de estos pueblos, así como de los valores tradicionales como el respeto a los mayores y la búsqueda del consenso negociado: “*La red (de los PM) tiene una buena relación en ese sentido; digo, como en toda familia, sí hay momentos en los que estarán en desacuerdo en algún tema pero han sido bastante razonables para llegar a un punto de acuerdo*” (Comunicación personal, A. Martínez, 17 de agosto de 2015).

Llegar a consensos entre las seis comunidades que conforman los PM no ha sido tarea fácil. Gracias a las estructuras de gobernanza tradicionales que siguen una lógica comunalista, los diferentes puntos de vista, la existencia de grupos de poder locales e incluso la aparición de valores individualistas y utilitarios entre los jóvenes, han sido abordados, discutidos y sancionados para finalmente regresar al camino del comunalismo. A través de sus propias estructuras de gobernanza, estas comunidades indígenas demuestran una organización racional muy efectiva que les permite alcanzar la acción colectiva para el bienestar comunitario. “*Todos los planes de desarrollo y las metas a futuro, tienen que emanar de la máxima autoridad que es la asamblea general. Entonces, se trata de una empresa de base cien por ciento comunitaria. Entonces, (los pobladores) están involucrados en todo el proceso*” (Comunicación personal, A. Martínez, 17 de agosto de 2015).



A pesar de que los PM de Oaxaca son un caso de auténtico TBC, el modelo está enfrentando una serie de retos derivados de su actividad empresarial en una economía global capitalista. Algunos investigadores observan signos de cambio social que amenazan la gobernanza tradicional y los valores comunitarios, a partir de la actividad turística en la zona.

Con el proyecto de turismo la organización social de las comunidades... se ha puesto a prueba. El uso colectivo de los recursos comunales, el trabajo no remunerado, la reciprocidad y las decisiones colectivas mediante las asambleas son presionados por los lineamientos que el turismo como actividad económica impone. La racionalidad del mercado, la eficiencia y maximización de la ganancia como lógicas de la organización empresarial turística han querido imponerse por distintos medios sobre los usos y costumbres comunitarios... (Gasca *et al.* 2010:101).

Los PM de Oaxaca enfrentan la disyuntiva de crecer empresarialmente o mantener una escala reducida de la actividad turística. Las comunidades saben que crecer en términos económicos implicaría masificar el turismo que llega a la zona y con ello rebasar capacidades de carga física, social, psicológica y cultural, lo que pondría en riesgo la sostenibilidad de territorio y el bienestar social de las mismas comunidades; también saben que un turismo de nicho o no masificado, si bien no ofrece utilidades monetarias sustanciosas, sí genera unos ingresos suficientes para complementar los derivados de la actividad agrícola y forestal, conservando la vocación social de su territorio (Gascón, 2013). En este trabajo se propone mirar al modelo de TBC —entendido como gobernanza y como emprendimiento social— como un mecanismo de resistencia poderoso ante las presiones y los retos derivados del mundo globalizado. Por fortuna, los PM cuentan con un auténtico caso de TBC donde la dimensión ética tiene un papel central en la preservación de los valores pro-sociales que dan sustento a la comunidad misma, que alimentan intangibles como el capital social y el capital cultural, y que no antepone el ingreso monetario a estos elementos. Si se sostiene el enfoque ético en la experiencia de TBC de PM es muy probable que las seis comunidades que constituyen el mancomún logren superar los retos que la globalización les impone, con el menor daño posible en los intangibles que hacen que la comunidad misma perviva.



El caso de La Ventanilla

En el litoral del Pacífico mexicano, aproximadamente a unos 50 km al Oeste del centro turístico internacional Bahías de Huatulco, también en Oaxaca, existe una pequeña comunidad de noventa habitantes llamada La Ventanilla, cuyo caso es diferente al de los PM. En los años 90 del siglo pasado, una ONG llamada ECOSOLAR impulsó la creación de una cooperativa ecoturística en La Ventanilla. Durante casi una década, la cooperativa fue ejemplo de emprendimiento social y de buenas prácticas en el terreno de la sostenibilidad ambiental (Ávila, 2002; Paré y Marcelli, 2002; Vargas y Brenner, 2013).

A partir del éxito económico de su oferta ecoturística que consiste sobre todo en paseos en balsas por el manglar de la laguna Tonameca, se generó un valor social doble: conservar los recursos naturales de la laguna y crear fuentes de empleo alternativas para los campesinos. En 2003, la Cooperativa Servicios Ecoturísticos La Ventanilla (CSELV) recibió un reconocimiento del gobierno federal de México y su experiencia fue considerada como “uno de los cien casos exitosos de conservación a escala nacional” (Durand, 2014:201).

Sin embargo, respecto a la sostenibilidad social, la cooperativa no logró metas como la participación incluyente y democrática, el empoderamiento comunitario ni la transparencia en la entrega de cuentas, además de que en la primera década de este siglo se desvinculó por completo de los órganos de gobernanza por usos y costumbres del pueblo y de hecho los ignoró en su toma de decisiones. A diferencia de lo que ocurre en PM, en el caso de La Ventanilla hubo una fractura o desviación del incipiente modelo de TBC que ahí se desarrollaba. En este trabajo se considera que el elemento clave de ello fue la pérdida de la GDC como base de la actividad turística. El abandono del modelo de TBC trajo como consecuencia la fragmentación social y el enfrentamiento intergeneracional, fenómenos que no existían hasta antes del proyecto ecoturístico, pues todos los habitantes de la comunidad son miembros de tres familias extendidas y tenían un nivel socio-económico similar hasta los años 90 del siglo pasado.



Cuando el proyecto empresarial turístico se desligó totalmente de la asamblea comunitaria, la máxima instancia de gobierno local, de empresa de base comunitaria se transformó en una simple cooperativa; sin embargo, tampoco logró funcionar como cooperativa pues en el interior de la organización se promovió una estructura jerárquica, excluyente, con un desigual reparto de tareas y falta de claridad en la entrega de cuentas (Vargas y Brenner, 2013).

Al poco tiempo, los fundadores (...) se convirtieron en líderes y actores poderosos dentro de la cooperativa, pues eran los dueños de los terrenos y de la infraestructura de la asociación, y controlaban también la gestión financiera y administrativa del grupo, mientras que los socios que fungían como mozos, y se encargaban de la limpieza y la atención a los turistas, fueron relegados de las decisiones (Durand, 2014:202).

Con este panorama comunitario y organizacional de fondo, los socios más jóvenes de la CSELV (los llamados “mozos”) decidieron abandonar la organización en 2004 y crear su propia cooperativa: se funda entonces Lagarto Real (CLR). Este hecho fomentó la competencia acérrima entre ambas cooperativas e incluso llegó a niveles de ataques verbales y físicos entre los miembros de la CSELV y la CLR. Tratándose de una comunidad de apenas treinta familias (como ya se ha señalado: casi todos familiares cercanos), no es difícil imaginar cómo este clima de rivalidades surgidas fue minando el capital social de unión (*bonding*) con el que inicialmente contaba la comunidad de La Ventanilla (Ávila, 2002).

Cabe decir que tampoco la nueva cooperativa se vinculó con la asamblea comunitaria local, por lo que su gestión interna no tenía ningún canal de comunicación con el resto de la población, de la misma manera como lo había hecho la CSELV. El proyecto original de TBC en La Ventanilla se perdió cuando se evitó que la GDC fuera la máxima instancia normativa y de gestión del turismo local. Al perderse el TBC y la dimensión ética, el turismo se transformó en una mera actividad económica para algunas familias en una debilitada “comunidad”.

Además, las dos cooperativas de La Ventanilla dejaron de ser empresas de base comunitaria desde el momento en que, como señalan algunos autores, los intereses de las cooperativas “...no necesariamente coinciden con los de la comunidad en su conjunto” (Vargas y Brenner, 2013:50). A diferencia de lo que ocurre en los PM, en La Ventanilla el proceso hacia la sostenibilidad y hacia



un modelo de TBC se perdió, fracasó a partir de que se deja de lado a la gobernanza dirigida por la comunidad (usos y costumbres) y también fracasó como emprendimiento social colectivo al no tener como misión última la creación de valor social, en general, y la conservación de los intangibles sociales que dan vida a la comunidad misma, en particular.

Conclusiones

El TBC es una modalidad de agencia comunitaria y como tal incluye al menos dos grandes dimensiones.

1) *Dimensión política*: el TBC es un modelo de planeación, gestión y control del turismo por parte de la comunidad receptora a través de mecanismos propios de gobernanza, muchas veces tradicionales, como en el caso de los usos y costumbres de los pueblos indígenas. Por ello, el TBC es ante todo una gobernanza dirigida por la comunidad (GDC), cuyas características centrales son la participación democrática, incluyente y empoderada para lograr consensos negociados en torno a los asuntos del turismo local o/y regional. Así pues, la gobernanza que requiere un modelo de TBC es el nivel máximo en la Escalera de la Participación Ciudadana de Arnstein (1969) y en la Tipología de la Participación Comunitaria de Pretty (1995) (Fernández, 2011; Okazaki, 2008).

2) *Dimensión económica*: el TBC es un emprendimiento social colectivo. Específicamente es un emprendimiento de base comunitaria (EBC) que puede derivar en empresas comunitarias o de propiedad de la comunidad, o en otras modalidades de empresa social y/o privada, aunque todas ellas subordinadas al órgano de GDC local y/o regional. Como todo emprendimiento social, el EBC tiene como objetivo fundamental la creación de valor social o bienestar social. Si bien es factible observar y cuantificar dicho valor social desde un plano material (número de empleos generados, de obras de infraestructura, dinamización de la economía local), existe un enfoque intangible del valor social no tan fácil de observar directamente ni de cuantificar en el corto plazo como la creación, reproducción y regeneración de los valores pro-sociales, el capital social y el capital cultural, por ejemplo.

La misión última del emprendimiento social vinculado a un modelo de TBC local es, o debería ser, de naturaleza intangible y ética. Es decir, los objetivos del TBC van más allá de acumular los recursos monetarios captados por la llegada de turistas a la localidad, pues el TBC no pretende solamente



enfrentar la pobreza ni hacer ricos –en un sentido material– a los miembros de una comunidad, como tampoco se limita a crear valor social material (infraestructura), sino que su misión última es la supervivencia y/o regeneración comunitaria: mantener los valores, la identidad cultural y el capital social que le dan contenido a la existencia misma de la comunidad, adaptándolos al contexto, pero sin perder su esencia. En pocas palabras, la misión última de todo modelo de TBC es el bienestar general de la población local o regional, o lo que algunas corrientes latinoamericanas de pensamiento indígena denominan *Buen Vivir* (Giovannini, 2015).

En este ensayo no se propone ningún plan o programa para que las comunidades rurales y urbanas que reciben turistas construyan un modelo de TBC. Hacerlo sería caer en el viejo y anti-sostenible esquema de toma de decisiones de *arriba-hacia-abajo*, tratando a las comunidades rurales y a los grupos urbanos autogestivos como incapaces. Más bien se considera aquí que los grupos humanos con agencia comunitaria son capaces de encontrar por sí mismos y de manera muy inteligente y eficaz sus propios esquemas o caminos para crear y sostener un modelo de TBC. Donde sí es necesaria la intervención y el acompañamiento por parte de agentes internos y externos es en las etapas donde el modelo parece debilitarse ante la falta de un órgano de gobernanza lo suficientemente fuerte para mantener dicha agencia comunitaria. En casos de este tipo, se hace necesario formular programas para fortalecer capital social, valores pro-sociales y reformular el compromiso con la comunidad, sobre todo en grupos vulnerables como los jóvenes y quienes emigraron y regresaron; se hace necesario rescatar memoria histórica y costumbres culturales; además de hacer conciencia de la importancia de las prácticas democráticas, por ejemplo. Estas tareas no tienen por qué ser formuladas y ejecutadas por instancias externas; las mismas autoridades locales podrán crear dichos programas que fomenten el espíritu comunitario y la cohesión social, así como la agencia comunitaria. Se considera que los profesionistas del turismo oriundos de la comunidad o región, teniendo en claro qué significa el modelo de TBC, tendrían que trabajar en estas tareas, con un enorme compromiso ético con sus propias comunidades. Finalmente, el tema ético tendría que estar presente en programas de formación académica en carreras de turismo alternativo, sobre todo en aquellas zonas rurales e indígenas.



En caso de ser necesaria la presencia de promotores o acompañantes internos o externos en casos concretos de TBC (sobre todo en contextos culturales indígenas, pero no exclusivamente en estos), se deben cuidar estos factores intangibles o éticos porque de no hacerlo se podría estar contribuyendo con la desintegración de las comunidades, minando –consciente o inconscientemente– su capacidad para la autogestión y la acción colectiva, así como su identidad y bienestar social. En términos éticos, esto no cabe en un auténtico proyecto de TBC.



Referencias

- Apelman, L., Klawitter, R. & Wenzel, S. (2014). *Organizations as functioning social systems: A review of social sustainability in management and organizational research*. (Tesis de grado). [En línea]. Disponible en: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:829593/FULLTEXT01.pdf>, [15 de enero de 2016].
- Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216-224. [En línea]. Disponible en: <http://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>, [14 de agosto de 2010].
- Ávila, V.S. (2002). Community-based ecotourism management moving towards sustainability, in Ventanilla, Oaxaca, Mexico. *Ocean & Coastal Management*, 45, 511-529. [En línea]. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.484.4634&rep=rep1&type=pdf>, [13 de noviembre de 2013].
- Ávila-Foucat, V.S. y Rodríguez-Robayo, K.J. (2018). Determinants of livelihood diversification: The case wildlife tourism in four coastal communities in Oaxaca, Mexico. *Tourism Management*, (69), 223-231. [En línea]. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.021>, [01 de enero de 2018].
- Azevedo, L. (2007). *Ecoturismo de pueblos indígenas: Propuestas sostenibles*. La Paz (Bolivia): Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe. [En línea]. Disponible en: <http://www.fondoindigena.org/wp-content/uploads/2011/08/SerieDesarrollo8.pdf>, [03 de agosto de 2015].
- Baker, S. & Mehmood, A. (2015) Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20(3), 321-334. [En línea]. Disponible en 10.1080/13549839.2013.842964, [14 de enero de 2016].



- Baktygulov, S. & Raeva, D. (2010). *Creating Value for All: Community-Based Tourism*. GIM Case Study No. B058. New York: United Nations Development Program. [En línea]. Disponible en: http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Kyrgyzstan_CBT_summary.pdf, [30 de septiembre de 2015].
- Barton, A.W. & Leonard, S.J. (2010). Incorporating social justice in tourism planning: racial reconciliation and sustainable community development in the Deep South. *Community Development*, 41(3), 298-322. [En línea]. Disponible en Doi:10.1080/15575330903444051, [08 de enero de 2016].
- Bebbington, J. & Dillard, J. (2009). Social sustainability: an organizational-level analysis. En Dillard, J. Dujon, V. & King, M. C. (Eds.). *Understanding the social dimension of sustainability* (174-198). London: Routledge.
- Beeton, S. (2006). *Community Development Through Tourism*. Collingwood (Australia): Landlinks Press.
- Blackstock, K. (2005). A critical look at community based tourism, *Community Development Journal*. 40(1), 39-49. [En línea]. Disponible en Doi: 10.1093/cdj/bsi005, [05 de noviembre de 2010].
- Boström, M. (2012). The problematic social dimension of sustainable development: the case of the Forest Stewardship Council, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(1), 3-15. [En línea]. Disponible en Doi: 10.1080/13504509.2011.582891, [15 de enero de 2016].
- Butler, R.W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*. 1(1), 7-25. Disponible en Doi: 10.1080/14616689908721291, [01 de mayo de 2010].
- Carballo-Sandoval, A. (1999). *Community involvement in sustainable ecotourism: The case of the Mexican Caribbean Area*. Reading: University of Reading.



- Cernea, M.M. (ed.) (1991). *Putting people first: Sociological variables in rural development*. New York: Oxford University Press.
- Dangi, T.B. & Jamal, T. (2016). An integrated approach to “sustainable community-based tourism”. *Sustainability*, 8(5), 1-32. [En línea]. Disponible en Doi: 10.3390/su8050475, [10 de agosto de 2016].
- Dees, J.G. (2001). *The meaning of “social entrepreneurship”* (Reformatted and revised). [En línea]. Disponible en: <https://www.ualberta.ca/business/-/media/business/centres/cccsr/ccse/documents/generalinformation/papers/paperdees.pdf>, [11 de mayo de 2011].
- Díaz, I.A. (2013). Mujeres y mercado de trabajo del turismo alternativo en Veracruz, *Economía, Sociedad y Territorio*, 13(42): 351-380. [En línea]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v13n42/v13n42a4.pdf>, [08 de marzo de 2015].
- Durand, L. (2014). ¿Todos ganan? Neoliberalismo, naturaleza y conservación en México. *Sociológica*, 29(82), 183-223. [En línea]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v29n82/v29n82a6.pdf>, [21 de mayo de 2015].
- Durand, V.M. (2007). Prólogo. En Hernández, J. (Ed.). *Ciudadanías diferenciadas en un estado multicultural: los usos y costumbres en Oaxaca*. México: Siglo XXI, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
- Ellis, S. & Sheridan, L.M. (2013). The legacy of war for community-based tourism development: learnings from Cambodia. *Community Development Journal*, 49(1), 129-142. [En línea]. Disponible en Doi:10.1093/cdj/bst015, [25 de abril de 2014].
- Eshun, G. & Tonto, J.N.P. (2014). Community-based ecotourism: its socio-economic impacts at Boabeng-fiema monkey Sanctuary, Ghana. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, (26), 67-81. [En línea]. Disponible en: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/bog.2014.26.issue-26/bog-2014-0045/bog-2014-0045.pdf>, [06 de enero de 2016].



- Fernández-Aldecua, M.J. (2019). *Turismo de base comunitaria y emprendimiento indígena. El papel de la gobernanza tradicional en la gestión de empresas de base comunitaria turísticas en Oaxaca, México*. (Tesis de doctorado). Girona: Universidad de Girona.
- Fernández, M.J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo?, *El Periplo Sustentable*, 20, 61-104. [En línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1934/193417856003.pdf>, [01 de mayo de 2012].
- Fernández, M.J., Castillejos, B. y Ramírez, J.A. (2013). Definiendo la naturaleza de cinco cooperativas ecoturísticas de Bahías de Huatulco, Oaxaca. ¿Empresas sociales, empresas comunitarias o simples cooperativas? (343-372). En M.G. Guzmán y D. Juárez (Ed.), *En busca del ecoturismo. Casos y experiencias del turismo sustentable en México, Costa Rica y Australia*. México: El Colegio de San Luis.
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sostenibilidad social, *Economía, Sociedad y Territorio*. 3(12): 621-137. [En línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1111/11112307.pdf>, [01 de febrero de 2010].
- Fuente, M. & Ramos, F. (2013), El ecoturismo comunitario en la Sierra Juárez-Oaxaca, México: entre el patrimonio y la mercancía, *Otra Economía*, 7(12), 66-79. [En línea]. Disponible en Doi: [10.4013/otra.2013.712.04](https://doi.org/10.4013/otra.2013.712.04), [22 de febrero de 2016].
- Gasca, J. López, G. Palomino, B. & Mathus, M. (2010). *La gestión comunitaria de recursos naturales y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca*. México, D.F.: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas/Academia Mexicana de Investigación Turística.
- Gascón, J. (2013). The limitations of community-based tourism as an instrument of development cooperation: the value of the Social Vocation of the Territory concept. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 716-731. [En línea]. Disponible en Doi: [10.1080/09669582.2012.721786](https://doi.org/10.1080/09669582.2012.721786), [26 de enero de 2014].



- Giampiccoli, A. & Saayman, M. (2014). A conceptualization of alternative forms of tourism in relation to community development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 1667-1677. [En línea]. Disponible en: <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view-File/5252/5069>, [10 de agosto de 2016].
- Giovannini, M. (2015). Indigenous community enterprises in Chiapas: a vehicle for buen vivir? *Community Development Journal*, 50(1), 71-87. [En línea]. Disponible en Doi: 10.1093/cdj/bsu019, [10 de agosto de 2018].
- Harrison, D. & Schipani, S. (2007). Lao tourism and poverty alleviation: Community-based tourism and the private sector. *Current Issues in Tourism*, 10(2-3), 194-230. [En línea]. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2167/cit310.0>, [14 de agosto de 2012].
- Hernández, R. Bello, E. Montoya, G. & Estrada, E. (2005). Social adaptation: Ecotourism in the Lacandon Forest. *Annals of Tourism Research*, (32), 610-627. [En línea]. Disponible en Doi:10.1016/j.annals.2004.08.005, [20 de marzo de 2010].
- Hoogendoorn, B. (2011). *Social entrepreneurship in the modern economy: Warm glow, cold feet*. (Tesis de doctorado). Rotterdam: Erasmus University. [En línea]. Disponible en: <https://repub.eur.nl/pub/26447>, [03 de septiembre de 2012].
- Idziak, W. Majewski, J. & Zmysłony, P. (2015). Community participation in sustainable rural tourism experience creation: a long-term appraisal and lessons from a thematic villages project in Poland. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1341-1362. [En línea]. Disponible en Doi: 10.1080/09669582.2015.1019513, [29 de septiembre de 2015].
- Ishihara, H. & Pascual, U. (2009). Social capital in community level environmental governance. A critique. *Ecological Economics*, 68(5), 1549-1562. [En línea]. Disponible en Doi: 10.1016/j.ecolecon.2008.11.003, [14 de mayo de 2014].



- Kayat, K., Ramli, R., Mat-Kasim, M. & Abdul-Razak, R. (septiembre, 2014). *Community-based rural tourism as sustainable development alternative: An analysis with special reference to the community-based rural homestay programs in Malaysia*. Trabajo presentado en el 2nd. International Hospitality & Tourism Conference, Penang (Malasia).
- Lindström, K.N. & Larson, M. (2016). Community-based tourism in practice: evidence from three coastal communities in Bohuslän, Sweden. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, (33), 71-78. [En línea]. Disponible en: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/bog.2016.33.issue-33/bog-2016-0025/bog-2016-0025.pdf>, [03 de mayo de 2017].
- López-Guevara, V.M. (2014). *El capital social en las empresas indígenas de turismo. Su análisis y dinamización en la red Expediciones Sierra Norte, México*. (Tesis de doctorado). Girona: Universidad de Girona. [En línea]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/285295>, [21 de abril de 2016].
- Mansuri, G. & Rao, V. (2004). Community-based and-driven development: A critical review. *The World Bank Research Observer*, 19(1), 1-39. [En línea]. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/178951468336565202/pdf/764740JRN0Com-m0Box0374379B00PUBLIC0.pdf>, [24 de junio de 2016].
- Manyara, G. & Jones, E. (2007). Community-based tourism enterprises development in Kenya: an exploration of their potential as avenues of poverty reduction. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 628-644. [En línea]. Disponible en Doi: 10.2167/jost723.0, [08 de agosto de 2012].
- Matarrita-Cascante, D. Brennan, M.A. & Luloff, A.E. (2010). Community agency and sustainable tourism development: the case of La Fortuna, Costa Rica. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(6), 735-756. [En línea]. Disponible en: http://alyxia.umd.edu/teaching/files/Matarrita_Cascante_2010.pdf, [17 de octubre de 2013].



- Nelson, F. (2004). *The evolution and impacts of community-based ecotourism in Northern Tanzania*. London: International Institute for Environment and Development. [En línea]. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/9507IIED.pdf>, [09 de agosto de 2012].
- Novelli, M. & Gebhardt, K. (2007). Community-based tourism in Namibia: 'Reality show' or 'window dressing'? *Current Issues in Tourism*, 10(5), 443-479. [En línea]. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2167/cit332.0>, [14 de noviembre de 2013].
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511-529. [En línea]. Disponible en Doi: 10.2167/jost782.0, [13 de noviembre de 2013].
- Palomino, B., Gasca, J. & López, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*, (30), 6-37. [En línea]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n30/1870-9036-eps-30-00006.pdf>, [22 de febrero de 2016].
- Palomino-Schalscha, M. (2015). Descolonizar la economía: espacios de economías diversas y ontologías mapuche en Alto Biobío, Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, (62), 67-83. [En línea]. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/rgeong/n62/art05.pdf>, [10 de agosto de 2016].
- Paré, L. y Marcelli, H. (2002). Ecoturismo: Mazunte y Ventanilla (Oaxaca); Selva del Marinero (Veracruz). En H. Rosa y S. Kandel (Eds.), *Pago por servicios ambientales y comunidades rurales: contexto, experiencias y lecciones de México* (21-25). San Salvador: Prisma, Fundación Ford.
- Parra, C. & Moulaert, F. (2010). Why sustainability is so fragilelely 'social'...? En Oosterlynck, S., Van den Broeck, J., Albrechts, L., Moulaert, F. and Verhetsel, A. (eds.). *Strategic spatial projects: Catalysts for change* (163-173). London: Routledge.



- Peredo, A.M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65. [En línea]. Disponible en Doi: 10.1016/j.jwb.2005.10.007, [22 de noviembre de 2013].
- Petric, L. & Pivcevic, S. (enero, 2016). *Community based tourism development-insights from Split, Croatia*. Trabajo presentado en: Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry. University of Rijeka, Croacia. [En línea]. Disponible en: https://www.ftm.uniri.hr/files/Kongresi/THI/Papers/2016/THI_April2016_294to307.pdf, [09 de enero de 2017].
- Pretty, J. (1995). The many interpretations of participation. *In Focus*, 16(4), 4-5.
- Ruiz, E., Hernández, M., Coca, A., Cantero, P. & del Campo, A. (2008). Turismo comunitario en Ecuador: Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Pasos*, 6(3), 399-418. [En línea]. Disponible en http://www.pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308_2.pdf?origin=publi, [26 de noviembre de 2008].
- Ruiz-Ballesteros, E. & Cáceres-Feria, R. (2016). Community-building and amenity migration in community-based tourism development. An approach from southwest Spain. *Tourism Management*, (54), 513-523. [En línea]. Disponible en Doi: 10.1016/j.tourman.2016.01.008, [03 de mayo de 2017].
- Rocharungsat, P. (2005). *Community-based tourism: perspectives and future possibilities*. (Tesis de doctorado). [En línea]. Disponible en <https://researchonline.jcu.edu.au/1323/>, [26 de noviembre de 2010].
- Rocharungsat, P. (2008). Community-based tourism in Asia. En Moscardo, G. (ed.). *Building community capacity for tourism development* (60-74), Cambridge: CABI Publishing.
- Sahakian, M.D. & Dunand, C. (2015). The social and solidarity economy towards greater “sustainability”: learning across contexts and cultures, from Geneva to Manila. *Community Development Journal*, 50(3), 403-417. [En línea]. Disponible en Doi: 10.1093/cdj/bsu054, [13 de agosto de 2015].



- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121-1140. [En línea]. Disponible en: <http://doclinks2012residentialschool.myevent.com/clients/3/31/314effb673ed43804a4bfe2fd166864f/File/ATR1250.pdf>, [27 de septiembre de 2013].
- Scheyvens, R. (2007). Exploring the tourism-poverty nexus. *Current Issues in Tourism*, 10(2-3), 231-254. [En línea]. Disponible en Doi:10.2167/cit318.0, [24 de junio de 2016].
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21(6), 613-633. [En línea]. Disponible en: [http://repository.bilkent.edu.tr/bitstream/handle/11693/13507/10.1016-S0261-5177\(00\)00009-1.pdf?sequence=1](http://repository.bilkent.edu.tr/bitstream/handle/11693/13507/10.1016-S0261-5177(00)00009-1.pdf?sequence=1), [17 de octubre de 2013].
- Vallance, S., Perkins, H.C. & Dixon, J.E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42(3), 342-348. [En línea]. Disponible en Doi:10.1016/j.geoforum.2011.01.002, [15 de enero de 2016].
- Van Breugel, L. (2013). *Community-based tourism: local participation and perceived impacts. A comparative study between two communities in Thailand*. (Tesis de grado). Nijmegen (Países Bajos): Radboud University.
- Vargas, D. & Brenner, L. (2013). Ecoturismo comunitario y conservación ambiental: la experiencia de La Ventanilla, Oaxaca, México. *Estudios Sociales*, 21(41), 31-63. [En línea]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v21n41/v21n41a2.pdf>, [21 de mayo de 2015].
- Welsch, H.P. & Kuhns, B.A. (2002). *Community-Based Enterprises: Propositions and Cases*. (Working paper). Chicago: DePaul University. [En línea]. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.4265&rep=rep1&type=pdf>, [21 de octubre de 2008].
- Zapata, M.J., Hall, C.M., Lindo, P. & Vanderschaeghe, M. (2011): Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua, *Current Issues in Tourism*, 14(8), 725-749. [En línea]. Disponible en Doi: 10.1080/13683500.2011.559200, [25 de febrero de 2013].