



SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión

ISSN: 2145-1389

ISSN: 2463-1140

revistasignos@usantotomas.edu.co

Universidad Santo Tomás

Colombia

Santana Ramos, Amisaday; Cruz Cabrera, Blasa  
Celerina; Castillo Leal, Maricela; Toledo López, Arcelia  
Modelo de organización comunitaria y desarrollo sostenible en Ixtlán de Juárez, Oaxaca\*  
SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 11, núm. 2, 2019, Julio-, pp. 155-169  
Universidad Santo Tomás  
Colombia

DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5087>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560460636008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEH 

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Modelo de organización comunitaria y desarrollo sostenible en Ixtlán de Juárez, Oaxaca\*

Community organization model and sustainable development in Ixtlán de Juárez, Oaxaca

Modelo de organização comunitária e desenvolvimento sustentável em Ixtlán de Juárez, Oaxaca

Recibido: 14 de diciembre de 2018

Revisado: 18 de enero de 2019

Aceptado: 1 de marzo de 2019

*Amisaday Santana Ramos\*\**

*TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca, México*

*Blasa Celerina Cruz Cabrera\*\*\**

*TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca, México*

*Maricela Castillo Leal\*\*\*\**

*TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca, México*

*Arcelia Toledo López\*\*\*\*\**

*Instituto Politécnico Nacional-CIIDIR Oaxaca, México*

Cómo citar: Santana Ramos, A., Cruz Cabrera, B. C., Castillo Leal, M. y Toledo López, A. (2019). Modelo de organización comunitaria y desarrollo sostenible en Ixtlán de Juárez, Oaxaca. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 155-169. Doi: <https://doi.org/10.15332/24631140.5087>

---

\* Artículo de investigación.

\*\* Estudiante de Doctorado en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. Correo electrónico: 11161250@itoaxaca.edu.mx, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9942-8191>

\*\*\* Doctora en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. Grupo de investigación: Desarrollo Regional, Competitividad e Innovación (ITOAX-CA-6). Oaxaca, México. Correo electrónico: ccabrera@itoaxaca.edu.mx. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4694-4261>

\*\*\*\* Doctora en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. Grupo de investigación: Desarrollo Regional, Competitividad e Innovación (ITOAX-CA-6). Oaxaca, México. Correo electrónico: cleal@itoaxaca.edu.mx. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3281-4135>

\*\*\*\*\* Doctora en Filosofía en Administración, Academia de Administración de Recursos Naturales. Oaxaca, México. Correo electrónico: artoledol@ipn.mx. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2328-5438>

## RESUMEN

Las comunidades del estado de Oaxaca han buscado la manera de fortalecer la economía local a través de diversos mecanismos. Dichas acciones han generado una economía a pequeña escala, pero de impacto para las comunidades. Estas, con la participación de los pobladores, han creado un mecanismo de desarrollo denominado *organización comunitaria*, una unión para administrar los recursos que poseen. Dicho concepto no es muy común y poco se sabe del funcionamiento y desempeño de aquella. Sin embargo, el desarrollo que puede generar es importante para las comunidades porque es sostenible. El objetivo de la investigación fue construir un modelo teórico que identificara los factores que integran a la organización comunitaria y analizar cómo y en qué medida inciden en el desarrollo sostenible de Ixtlán de Juárez. El método de investigación fue mixto. Se aplicaron cuestionarios y entrevistas estructuradas a 64 comuneros. El tipo de investigación fue descriptivo y correlacional. Asimismo, se obtuvo como resultado un modelo de organización comunitaria que realza los factores estratégicos/administrativos, sociopolíticos y de técnica y dinámica interna. Se concluye que la organización comunitaria se rige por un enfoque sistémico, adaptable y con integridad organizacional, gestionado a través de redes de participación de la comunidad.

**Palabras clave:** administración, estructura organizacional, empresas comunales, desarrollo sostenible.

## ABSTRACT

Communities in the State of Oaxaca have looked for a way to strengthen local economy through different mechanisms; these actions have resulted in a small-scale economy that has had an impact on communities.

Communities along with their residents have created a development mechanism known as community organization, which is based on joint efforts to administer the community resources; this term is not very common, and little is known about its operation and performance; however, the development it may generate is significant to the communities, because it creates sustainable development. To study these organizations, the objective of the research was to develop a theoretical model to identify the factors composing community organization and analyze how and to which extent these factors influence the sustainable development of Ixtlán de Juárez. The research method was mixed employing questionnaires and structured interviews with 64 community members; the research was descriptive and correlational. The result obtained was a community organization distinguished by strategic/administrative, sociopolitical, technical and internal dynamic factors. It is concluded that the community organization is governed by a systemic, adaptable approach with organization integrity, in which management takes place through participation networks of the community.

**Keywords:** Administration, organizational structure, community enterprises, sustainable development.

## RESUMO

As comunidades do estado de Oaxaca têm procurado a forma de fortalecer a economia local através de diversos mecanismos e essas ações geraram uma economia em pequena escala, mas de impacto para as comunidades. As comunidades participando com seus povoadores criaram um mecanismo de desenvolvimento chamado de “organização comunitária”, isto é, uma união para a administração dos recursos que possuem. Este termo não é muito comum e é pouco o conhecimento que se tem

sobre o seu funcionamento e desempenho, no entanto, o desenvolvimento que podem gerar é valioso para as comunidades, porque criam um desenvolvimento sustentável. Com o foco no estudo destas organizações, o objetivo da pesquisa foi construir um modelo teórico para identificar os fatores que fazem parte da organização comunitária e analisar a forma e a medida em que incidem no desenvolvimento sustentável de Ixtlán de Juárez. O método de pesquisa foi combinado, aplicando-se questionários e enquetes estruturados a 64 pessoas da comunidade. O tipo de pesquisa foi descritivo e correlacional. Outrossim, o resultado foi um modelo de Organização comunitária que salienta fatores estratégicos e administrativos, sociopolíticos, técnicos e dinâmica interna. Conclui-se que a organização comunitária se rege pelo foco sistémico, adaptável e com integridade organizacional, onde a gestão é através de redes de participação da comunidade.

**Palavras-chave:** Administração, estrutura organizacional, empresas comunitárias, desenvolvimento sustentável.

## INTRODUCCIÓN

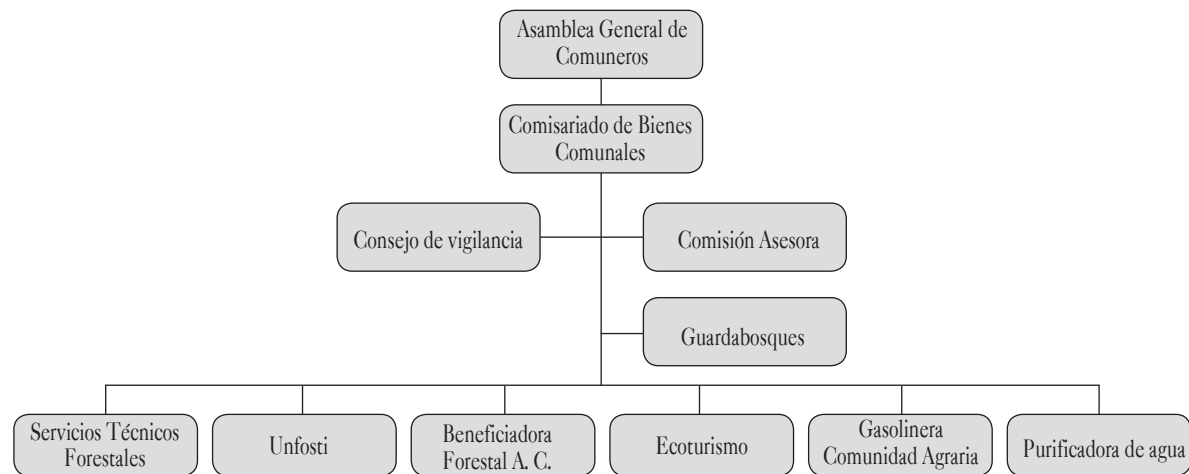
El estado de Oaxaca se divide en ocho regiones, que a su vez se componen de 570 municipios. Cada municipio cuenta con diversas comunidades de acuerdo con su extensión territorial (Inegi, 2015) y cada comunidad posee diferentes recursos naturales respecto al clima de su área geográfica. Tienen mucha riqueza cultural, histórica, patrimonio cultural y arquitectónico, bellezas naturales y sociales que pueden ser administradas en función de generar recursos económicos bajo los principios del desarrollo sostenible.

Ixtlán de Juárez es uno de los municipios pertenecientes a la región de la Sierra Norte, Oaxaca, situado a 65 km de la capital del estado (Sagarpa y Gobierno del Estado de Oaxaca, 2009). De acuerdo a datos proporcionados por el Inegi (s. f.) el municipio de Ixtlán cuenta con una superficie territorial de 720.26 km<sup>2</sup>, de modo que por tamaño ocupa el décimo noveno lugar a nivel estatal y el 564 a nivel nacional. Tiene registrada 14 localidades, pero el Congreso del estado de Oaxaca les ha otorgado categoría político-administrativa a 13 de ellas: Ixtlán de Juárez como cabecera municipal, La Josefina, La Luz, Palma, San Miguel Titepec y Santa María Josaa como agencias de Policía, y como agencias municipales a San Juan Yagila, Santa Cruz Yagavila, Santa María Yahuiche, Santa María Zoogochi, Santiago Teotlasco, Santo Domingo Cacalotepec y San Gaspar Yagalaxi (Sedesol, 2013).

El municipio de Ixtlán de Juárez tiene un liderazgo y relaciones de poder que se basan en dos formas de organización, una comunal y la otra municipal. La investigación analizó la forma comunal, la cual incluye un estilo de liderazgo dirigido por ciudadanos comuneros, que se eligen a través de votación directa como parte de los usos y costumbres de la región. Ellos son los motores del desarrollo de su comunidad (Sagarpa y Gobierno del Estado de Oaxaca, 2009). La OC (organización comunitaria) es la que se encarga de administrar los recursos (económicos, sociales, naturales, culturales) del territorio, los cuales son de dominio público y están regidos por la Ley Agraria. El gobierno estatal no tiene poder sobre ella.

La estructura de la OC se presenta en la figura 1. Se integra de tal forma que todas las decisiones se toman en la Asamblea General de Comuneros, la cual es la máxima autoridad.

**Figura 1.** Estructura de la OC de Ixtlán de Juárez



Fuente: elaboración propia con datos de Sastre, 2008, p. 70.

De acuerdo con datos de estructura proporcionados por Santana (2018) describe que:

La Asamblea de Comuneros está integrada por 520 miembros, a los cuales se les denomina comuneros o en lenguaje administrativo se conocen como accionistas, ellos tienen derechos a todos los beneficios de las empresas comunales, algunos de estos son: apoyo económico a los adultos mayores, derecho a madera, tierra, trabajar en las empresas comunales y ocupar un puesto dentro de la estructura jerárquica. (p. 30).

El Comisariado de Bienes Comunales es la parte física que representa a los 520 comuneros. El cargo lo ocupan tres personas: presidente, secretario y tesorero. En cuanto al Consejo de Vigilancia, controla las empresas comunales analizando los estados financieros de cada una de ellas y llevando la contabilidad. Por otra parte, los guardabosques son veinticinco personas que se encargan de cuidar los bosques y sus recursos naturales dando rondines de día y de noche. En épocas de calor cuidan los bosques de incendios (Santana, 2018).

Después en la estructura siguen las *empresas comunitarias*, que son unidades económicas generadoras de

empleo para la comunidad, se encargan de transformar los recursos naturales en recursos económicos, pero siempre cuidando la naturaleza y a las personas. La cabecera municipal de Ixtlán de Juárez tiene seis empresas de índole comunal. Una de ellas es de *servicios técnicos forestales* y aprovecha los bosques como fuente de árboles para el aserradero; pero en la medida que talan reforestan las zonas. Es por ello que cuentan con la certificación internacional FSC (Forest Stewardship Council) por el cuidado de sus bosques (Santana, 2016).

La siguiente empresa es Unfosti (Unidad Forestal Santo Tomás Ixtlán) es una fábrica donde se procesa la madera del aserradero y se hacen muebles para ser vendidos posteriormente en las *mueblerías* que son las distribuidoras de muebles para el hogar y oficinas ubicadas en el centro de la ciudad de Oaxaca.

Otra empresa comunal es *Ecoturixtlán*, quien promueve el ecoturismo hacia la localidad y posee un centro turístico con cabañas elaboradas en madera local, ubicado en una parte del bosque. Esto permite a los turistas convivir con la naturaleza y tener una nueva experiencia de hospedaje natural. Igualmente, la empresa ofrece el

servicio de recorridos por los principales atractivos de la comunidad, como las empresas comunales, bosques, arroyos, monumentos y las iglesias.

Sigue la empresa *Beneficiadora Forestal*, la cual hace préstamos de bajo interés a los pobladores de Ixtlán, financiada por el aserradero y la fábrica de muebles. Por último, está la purificadora de agua *Cántaros de Ixtlán*, que aprovecha los manantiales y procesa el agua para venderla embotellada en garrafones de 20 l y 500 ml y abastecer a la comunidad y a agencias vecinas de agua (Santana, 2016).

De acuerdo con lo anterior se puede ver cómo el municipio de Ixtlán de Juárez está organizado de tal forma que han creado sus propias *empresas comunales*, las cuales aprovechan los recursos de la comunidad. Tales empresas nacen como una alternativa de desarrollo para el territorio, con carácter autosostenible, teniendo como objetivo elevar la calidad de vida de las familias y dinamizando el flujo económico de la comunidad (Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate y Ríos, 2017).

Por otro lado, Araujo (1975) describe a las empresas comunales como:

Formas asociativas de producción, en la cual el aporte de capital y trabajo se hace en términos iguales por las mismas personas, siendo copropietarias de las utilidades de reserva y capitalización, asumiendo por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo. (p. 25)

Se puede decir que las empresas comunales de Ixtlán de Juárez nacen gracias a la integración de la comunidad, a la participación, debido a que ella las dirige y, con el paso del tiempo las fortalece y usa las ganancias para crear nuevos proyectos productivos. Esa integración de la comunidad constituye la OC. Cruz *et al.* (2008) explican que esta organización funciona

como un sistema. Sus miembros trabajan en conjunto para atender las necesidades que se tienen, lo que a su vez fortalece los valores de cooperación, solidaridad y responsabilidad.

La OC se proyecta como una modalidad de trabajo en conjunto, que promueve valores como la cooperación, la solidaridad y la responsabilidad, con los cuales se propician aprendizajes sociales en las comunidades. Como señalan Polacinski, Aparecida, Machado y França de Abreu (2010), se trata de un proceso de participación activa de sujetos, que trabajan para la construcción del bienestar colectivo, el mejoramiento de la calidad de vida y la superación de la exclusión, la pobreza y la fatiga social.

La OC es el medio estructurado por el cual la comunidad identifica sus necesidades y objetivos, los ordena o jerarquiza, desarrolla la confianza y el deseo de hacer algo en conjunto, procura los recursos para ello, emprende acciones al respecto y desarrolla las actitudes y prácticas de cooperación y colaboración necesarias. Para estudiar a la OC diferentes autores proponen dimensiones de medición de la organización. Por ejemplo, Hernández y Rendón (2015) describen la *dimensión estratégica/administrativa*, la cual detalla la identidad organizacional/jurídica en términos de gestión y sostenibilidad, y la *dimensión sociopolítica*, que especifica el territorio de incidencia y el sistema de autoridad.

Además, Cruz *et al.* (2008) agregan dos dimensiones más, la *técnica*, que integra la capacitación como OC y los recursos disponibles (naturales, humanos o económicos), y la *dinámica interna* del grupo, la cual aborda la atmósfera de la organización y la participación.

La OC se puede describir como un ejemplo de accionar social que demuestra que con la unidad de una comunidad se puede crear un territorio autosostenible bajo un enfoque de *desarrollo endógeno*. Vázquez (2007) explica

cómo dicho modelo está asociado al desarrollo local y es un paradigma en el cual la comunidad es capaz de utilizar su potencial de crecimiento para convertirlo en recursos económicos.

Por otro lado, Sunkel (1995) expone el *desarrollo endógeno* de una manera amplia, con un enfoque centrado en su impulso a la comunidad, que aprovecha los recursos propios y los transforma a través de cadenas productivas, generando empresas o cooperativas, pero siempre cuidando los recursos para las generaciones futuras.

Toro (2007) agrega que el *desarrollo* de los territorios debe ser *sostenible o autosostenible*, especialmente en términos económicos y ecológicos. Es decir, esos recursos deben de mantenerse durante un largo tiempo sin agotarse o causar grave daño al medio ambiente. El desarrollo sostenible se puede analizar en distintas dimensiones. En esta investigación se retoman la económica, la social equitativa y la ambiental. La *dimensión económica*, de acuerdo con Quezada (2014), es:

Proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleos y mejorar la calidad de vida de la comunidad local. (p. 3).

Wong (2004), por su parte, señala factores del desarrollo sostenible describibles y que pueden ser medidos: estructura económica, agentes e innovación y fuentes de financiamiento.

La *dimensión social equitativa* es compleja. Se debe de tomar en cuenta las particularidades de la comunidad. Quezada (2014) señala que se tiene que considerar el contexto social y cultural promoviendo proyectos que benefician a todos por igual. Según Argueta (2013)

existen principios que orientan el accionar de la organización desde una perspectiva social, los cuales pueden ser medidos: la calidad de vida, los recursos humanos, la cohesión social y la organización e identidad territorial.

Por último, la *dimensión ambiental*, de acuerdo con Quezada (2014: 29) es la “preservación de los recursos naturales de los que depende la comunidad”, y es muy importante en particular porque, el recurso natural es el precursor de la economía de la comunidad. Por ello, se debe de tener un cuidado especial para su preservación. Según Wong (2004), los recursos naturales y ambientales deben de ser analizados para determinar cuál es su potencial, conocer su clima y analizar cómo se pueden aprovechar. Igualmente, ha de conocerse qué están produciendo los suelos. Además, Wong advierte que tal análisis tendría que considerar factores como las organizaciones existentes, la normatividad y los programas vigentes.

Como se puede observar es muy interesante y complejo el funcionamiento de los territorios puesto que sus habitantes buscan alternativas de desarrollo que los ayuden a mejorar económica, social y ambientalmente. Este tipo de alternativas puede ser un ejemplo de integración de la comunidad debido a que ayudan al mejoramiento del desarrollo sostenible y se transforman en OC mediante un modelo que puede ser utilizado en otros territorios con potencialidades semejantes.

Es por ello que surge el interés de analizar estas organizaciones, específicamente las de la Sierra Norte del estado de Oaxaca. Se toma como objeto de estudio el municipio de Ixtlán de Juárez para analizar qué factores integran a su OC y cómo estos inciden en el comportamiento del desarrollo sostenible de Ixtlán. El objetivo es crear un modelo que pueda ser reproducido en más comunidades de Oaxaca con características similares.



## METODOLOGÍA

El tipo de investigación fue correlacional para examinar las variables bajo estudio: *OC* (variable independiente) y *desarrollo sostenible* (variable dependiente). La parte descriptiva y exploratoria explicó ambas variables. En cuanto al método de investigación, fue deductivo con un enfoque mixto para profundizar en los casos específicos y no generalizar, de modo que se captara el conocimiento, significado e interpretación de las diversas dimensiones del tema.

La unidad de análisis es la OC de Ixtlán de Juárez en cuanto a su estructura: Asamblea Comunal, Consejo de Vigilancia, Comisariado de Bienes Comunales, Comisión Asesora, Guardabosques y empresas comunales (Servicios Técnicos Forestales, Unfosti, Beneficiadora Forestal A. C., Ecoturixtlan, Gasolinera

Comunidad Agraria Ixtlán de Juárez y purificadora de agua Cántaros de Ixtlán).

En lo que se refiere a la muestra poblacional se tomó de acuerdo con el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. Se seleccionaron 64 comuneros de los 521 para aplicación de encuestas y entrevistas.

Las técnicas y herramientas de investigación cualitativa fueron la observación, la entrevista no estructurada, la bitácora de campo y los dispositivos mecánicos correspondientes. Para la parte cuantitativa las técnicas y herramientas fueron la aplicación de encuestas elaboradas bajo una escala tipo Likert y un paquete estadístico de análisis de datos.

Para la medición de las variables se elaboró la tabla 1, en la cual se exponen dimensiones, categorías, indicadores y métrica de las variables *OC* y *desarrollo sostenible*.

Tabla 1. Medición de las variables: OC y desarrollo sostenible

Variable	Dimensión	Categoría	Indicador	Escala
OC	Estratégica/administrativa	1. Identidad organizacional/jurídica	- Misión - Objetivos - Estructura organizativa	Razón de 1 a 5
		2. Gestión y sostenibilidad	- Fuentes de financiamiento - Proyectos estratégicos	
	Sociopolítica	1. Territorios de incidencia	- Escenarios de participación - Aportes al desarrollo local	Razón de 1 a 5
		2. Sistema de autoridad	- Proceso de formación del sujeto político	Razón de 1 a 5
	Técnica	1. Capacitación	- Frecuencia - Temas de capacitación	Razón de 1 a 5
		2. Recursos	- Recursos humanos - Recursos físicos	Razón de 1 a 5
	Dinámica interna	1. Atmósfera	- Condiciones del espacio físico - Sujeto de la comunicación	Razón de 1 a 5
		2. Participación	- Participación directa e indirecta - Participación formal e informal	Razón de 1 a 5



Variante	Dimensión	Categoría	Indicador	Escala
Desarrollo sostenible	Económico	1. Estructura económica	- Acciones de reconversión y diversificación productiva - Presencia y apoyo a pymes - Asociatividad y cooperación empresarial - Aprovechamiento de los recursos locales	Razón de 1 a 5
		2. Fuentes de financiamiento	- Aprovechamiento estratégico de recursos exógenos - Existencia de fuentes de financiamiento	Razón de 1 a 5
	Social equitativo	1. Calidad de vida y recursos humanos	- Cobertura de equipamiento y servicios públicos - Combate a la pobreza y la marginación - Calidad y oferta educativa	Razón de 1 a 5
		2. Cohesión social, organización e identidad territorial	- Arraigo de la cultura e identidad local - Grado de participación social en el proceso de desarrollo - Intervención sistémica del entorno inmediato	Razón de 1 a 5
	Ambiental	1. Medio ambiente y recursos naturales	- Estado general del medio ambiente - Grado de educación ambiental - Aprovechamiento y gestión adecuada de recursos naturales	Razón de 1 a 5
		2. Organizaciones, normatividad y programas	- Existencia/ contribución de organizaciones en pro del medio ambiente - Existencia de infraestructura ambiental	Razón de 1 a 5

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez y López (2008), Lira (2003), Wong (2004), Cruz *et al.* (2008), Quezada (2014).

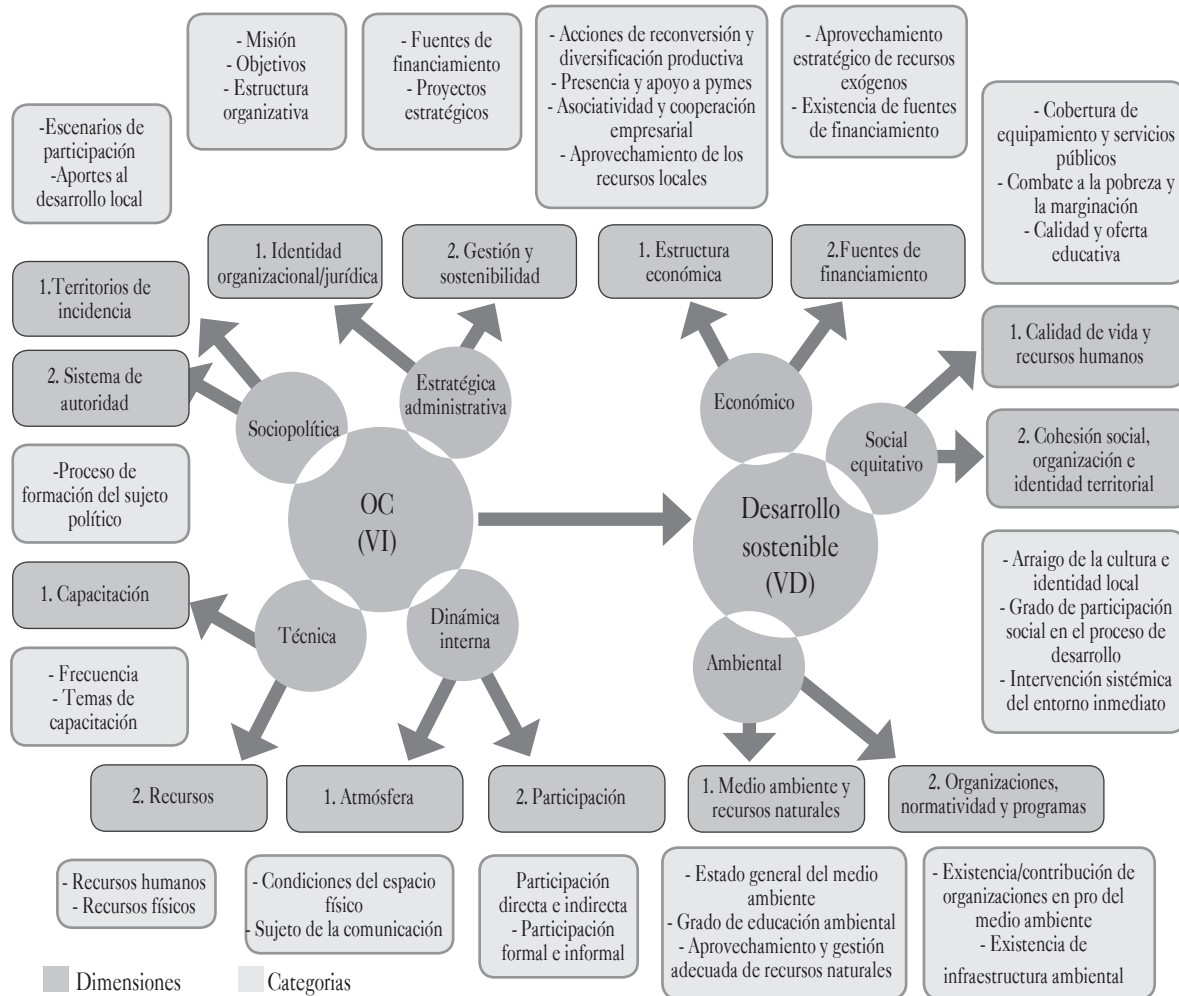
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presenta el modelo y los datos estadísticos descriptivos de la investigación. El modelo está integrado por siete dimensiones y catorce categorías con sus respectivos indicadores (figura 1).

El diagrama expuesto nace de la investigación teórica y práctica, permitiendo conocer el funcionamiento de las OC en todas sus dimensiones, así como su incidencia en el proceso de desarrollo sostenible de una comunidad.

La *dimensión estratégica/administrativa* explica cómo es la administración de estas organizaciones, establece objetivos a corto y largo plazo y es la base del conocimiento empírico transmitido de generación en generación. Esa administración respeta el orden jerárquico, pero todas las decisiones recaen sobre los 520 comuneros. Las fuentes de financiamiento son las empresas más antiguas, el aserradero y la fábrica de muebles, cuyo éxito genera más empresas con similar solvencia económica. Por parte del gobierno reciben apoyo de programas para el campo y capacitación.

Figura 1. Modelo teórico de la OC



Fuente: elaboración propia con base en Giomi (1997), Rodríguez y López (2008), Cruz *et al.* (2008), Hernández y Rendón (2015).

Las categorías de la *dimensión sociopolítica* resaltan que la OC está fundada en la participación de la comunidad y que los 520 integrantes asumen diversos puestos por reconocimiento ante la población, bienestar colectivo y vocación de servicio pues no reciben por ello retribución económica especial. La OC hace aportes al territorio al generar empleo a través de sus empresas, apoyar a los adultos mayores y mejorar servicios básicos para la comunidad, entre otros.

La *dimensión técnica* permite conocer cómo se capacitan los integrantes de la OC a lo largo de toda su estructura. Cada departamento tiene diversas necesidades y

sobre la base de ellas busca la capacitación apropiada. Un ejemplo es la fábrica de muebles, que procura mejorar las capacidades de su personal en lo referente a diseño de nuevos muebles, participando en expo ferias, cursos y eventos nacionales. Así, en la OC las iniciativas de capacitación no parecen ser un asunto estructural, sino dejan la decisión a cada empresa.

La *dimensión de la dinámica interna* permite conocer la atmósfera y forma de participación de la comunidad. Para los integrantes de la OC el ambiente de trabajo es bueno y cooperativo, la participación es siempre directa y formal.

Por otro lado, con respecto a la variable *desarrollo sostenible*, se evidencia el fortalecimiento de su *dimensión económica* a partir de la creación de empresas en el marco de la OC puesto que, estas ejecutan acciones de reconversión y diversificación productiva que aprovechan los recursos locales y a la vez impulsan nuevas pymes.

En la *dimensión social equitativa* resalta que esta comunidad cuenta en su mayoría con calidad de equipamiento y servicios públicos, y se ha trabajado en mejorar los servicios básicos para combatir la pobreza y la marginación. Los comuneros tienen una identidad territorial fuerte, que ha permitido la unión para la creación de empresas con sus propios recursos, con una cohesión social alta y gran arraigo cultural.

La *dimensión ambiental* muestra que la comunidad cuida y protege sus recursos naturales: planea la reforestación de sus zonas boscosas, tiene una normatividad para cortar árboles y promueve el cuidado ambiental entre los pobladores.

## Análisis factorial del modelo

Para determinar qué factores explican al máximo el comportamiento de las variables y saber cuáles sobresalen, se sometió el modelo a un análisis factorial a través del método Varimax y la extracción de componentes principales con cargas factoriales mayores a 0.5. Dicho análisis arrojó como resultado las tablas 2 y 3.

**Tabla 2.** Análisis factorial de la variable OC

Factores explicativos	Dimensiones			
	Estratégica/ administrativa	Sociopolítica	Técnica	Dinámica interna
Los objetivos están enfocados hacia la mejora de la comunidad	<b>0.896</b>	-0.051	0.043	-0.049
La OC cuenta con aspiraciones, motivaciones y proyecciones a futuro	<b>0.730</b>	0.156	0.008	0.416
La OC tiene parte en la toma de decisiones sobre temas de ámbito público y privado	0.107	<b>0.908</b>	-0.005	-0.050
La OC se involucra en la gestión y el seguimiento de proyectos públicos y privados	0.016	<b>0.915</b>	0.132	0.108
La OC capacita a los integrantes de la organización	0.165	0.085	<b>0.852</b>	0.018
Las capacitaciones se hacen dentro de la comunidad y en áreas de trabajo	0.027	0.082	<b>0.911</b>	0.115
Las capacitaciones hacia la organización son recurrentes	-0.034	0.131	<b>0.832</b>	0.083
Considera que trabaja en un lugar apropiado y tiene todos los instrumentos para realizar su trabajo	0.150	0.205	0.039	<b>0.687</b>
Se reúnen todos los integrantes de la OC para hablar de asuntos referentes a la organización	0.094	-0.173	0.067	<b>0.758</b>
Dentro de la organización considera que tiene una buena comunicación	0.191	-0.018	-0.088	<b>0.800</b>
Considera que tiene un buen ambiente laboral dentro de la OC	-0.074	0.085	0.141	<b>0.779</b>
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: normalización Varimax con Kaiser.				
La rotación ha convergido en cuatro interacciones				

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del paquete estadístico SPSS.

En el análisis de la variable *OC* resalta la dimensión *estratégica/administrativa*, específicamente en la categoría *identidad organizacional/jurídica*, la cual la integran la misión, visión, objetivos y estructura organizativa, demostrando que la OC está integrada con bases sólidas y tiene un propósito dentro de la comunidad “buscar el desarrollo local a través de la participación y acción de la población”.

La segunda dimensión que resalta en el análisis es la *sociopolítica* en la categoría *territorios de incidencia*, integrada por los escenarios de participación y articulación al tejido social y los aportes al desarrollo local, demostrando que, la OC impacta fuertemente su territorio al provocar el accionar, participación, decisiones y efectos

en la comunidad. La tercera dimensión del modelo es la *técnica*, en la cual sobresale la categoría *capacitación*, integrada por la frecuencia y temas de capacitación, debido a que, este tipo de organizaciones también busca preparar a sus colaboradores en las diferentes áreas de acción para ofrecer mejores productos y servicios a la comunidad y a sus clientes externos. Los principales temas de capacitación tienen que ver con el funcionamiento, la movilización social, los recursos y la producción (en particular, el aserradero y la fábrica de muebles).

Asimismo, en la variable *desarrollo sostenible* sobresale un componente específico de cada dimensión. A continuación se presenta la tabla 3, que contiene el análisis de esta variable.

**Tabla 3.** Análisis factorial de la variable *desarrollo sostenible*

Desarrollo sostenible	Componentes		
	Económico	Social equitativo	Ambiental
Existen programas y proyectos que impulsan el desarrollo de actividades productivas dentro de la comunidad	<b>0.720</b>	0.260	0.004
La OC ayuda a las pequeñas y medianas empresas de la comunidad en su desarrollo	<b>0.839</b>	0.041	0.006
Existen programas de fomento para las pequeñas y medianas empresas por parte de la OC, que apoyan los sectores de servicio e industriales	<b>0.777</b>	0.103	0.163
Existen programas para el combate contra la pobreza, dirigidos a las familias más necesitadas de la comunidad	0.224	<b>0.818</b>	0.166
La OC apoya a las familias más necesitadas de la comunidad	0.251	<b>0.727</b>	0.229
Existen proyectos por parte de la OC para el combate contra la pobreza y la marginación	-0.018	<b>0.810</b>	-0.107
Se hacen una valoración de la situación en la que se encuentran el medio ambiente y sus recursos naturales	0.203	0.108	0.682
Se promueve en la comunidad la separación de desechos orgánicos	-0.084	0.077	<b>0.804</b>
Se promueve el cuidado del agua en la comunidad	0.060	0.015	<b>0.827</b>
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: normalización Varimax con Kaiser.			
La rotación ha convergido en cuatro interacciones			

Fuente: elaboración propia con base a los resultados del paquete estadístico SPSS.

En la *dimensión económica* resalta la categoría *estructura económica*, integrada por las acciones de reconversión y diversificación productiva, presencia y apoyo a PYMES y el aprovechamiento de los recursos locales, enfocándose en el desarrollo endógeno. Esto quiere decir que, la OC establece programas y proyectos que impulsan actividades productivas colectivas (empresas comunitarias), que aprovechan los recursos naturales del entorno para convertirlos en generadores de progreso económico. La estructura económica es un patrón de transformaciones sociales, las cuales optimizan los beneficios económicos y sociales de las comunidades procurando no poner en peligro los recursos naturales a futuro.

En cuanto a la *dimensión social equitativa* destaca su categoría *calidad de vida y recursos humanos* con sus componentes: calidad de equipamiento y servicios públicos, combate a la pobreza, marginación y calidad y oferta educativa. Este componente visto desde la teoría del desarrollo sostenible presupone que, la equidad y la interdependencia de las comunidades humanas son requisitos básicos para una calidad de vida aceptable, que es el principal objetivo del desarrollo. Las riquezas, los recursos y las oportunidades deben de compartirse, de tal manera que todos los ciudadanos tengan acceso a niveles mínimos de seguridad, derechos humanos y beneficios sociales, como alimentación, salud, educación y vivienda. Tales conceptos implican una serie de

elementos relacionados con el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad. Para ello la OC cuenta con programas propios que combaten la pobreza, tales como el apoyo económico a los adultos mayores y los préstamos sin intereses para los agremiados comunales.

Por último, en la *dimensión ambiental* resalta la categoría *medio ambiente y recursos naturales* con sus componentes: estado general del medio ambiente, grado de educación ambiental, aprovechamiento y gestión adecuada de recursos naturales. Todos estos componentes son muy importantes para la comunidad, debido a que sus empresas trabajan con tales recursos. Es por ello que, se valora cuidadosamente la situación en la que se encuentran sus bosques, manantiales y tierras, en consecuencia, promueve prácticas de separación de desechos y cuidado del agua para la conservación del territorio. La teoría del desarrollo sostenible implica que las comunidades lleven una vida que no rebase la capacidad de los ecosistemas que las sostienen, para que las futuras generaciones puedan disponer de esos mismos recursos y disfrutar de ellos.

## Correlación de las variables

En la tabla 4 se muestra tal análisis a través de la correlación bivariada de Pearson.

**Tabla 4.** Correlación de las variables OC y desarrollo sostenible

Correlaciones			
		Organización comunitaria	Desarrollo sostenible
Organización comunitaria	Correlación de Pearson	1	
Desarrollo sostenible	Correlación de Pearson	0.566**	1
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)			

Fuente: elaboración propia de acuerdo con los resultados del paquete estadístico SPSS.

De acuerdo con el análisis se encontró que existe una relación positiva y significativa entre OC y desarrollo sostenible ( $r = 0.566$ ,  $p \leq 0.01$ ), lo que evidencia la correlación que existe entre las variables bajo estudio. Es así como se puede apreciar que el modelo propuesto es funcional con sus dimensiones, categorías e indicadores.

El objetivo de la investigación fue analizar qué factores integran a la OC y cómo inciden en el comportamiento del desarrollo sostenible de Ixtlán de Juárez. Para la variable OC se encontraron cuatro factores y para la variable *desarrollo sostenible*, tres. El modelo presenta una dimensión (estratégica/administrativa) que explica la integración de la comunidad —cómo surge la OC a partir de las necesidades de la población—. Zárate (2007) explica esa integración al escribir la teoría del desarrollo comunitario, según la cual la comunidad al enfrentarse a necesidades y problemas se organiza y crea mecanismos de acción para dar respuesta a las demandas sociales.

En este sentido, es importante integrar el enfoque sociocultural en un modelo que estudie a la comunidad porque, para esta es muy importante respetar sus creencias, valores y cultura. La OC no funciona por partes, es un todo integrado donde la opinión de la comunidad es muy relevante y las decisiones se toman en conjunto. Por eso en este punto, cabe reflexionar siguiendo la teoría de sistemas puesto que, estos trabajan en conjunto y no funcionan por separado, como la OC. En ese sentido, Giomi (1997) estima que, la organización es un todo integrado formado por partes interrelacionadas, subsistemas que van a estar en interacción recíproca, y una no puede subsistir sin las otras.

El segundo factor que estudia el modelo es el sociopolítico. Se observa que este es la base de la OC y además permite reflexionar sobre la teoría de acción colectiva. Melucci (citado en Torres, 2003) menciona que en los

territorios viven individuos libres de actuar mancomunadamente, perseguir fines que mejoren las condiciones de la comunidad y crear agrupaciones sociales en función de este logro. Efectivamente, la OC surge para beneficio de la comunidad al crear empresas para sus pobladores, aumentar la calidad de vida de éstos y mejorar espacios públicos dentro de la localidad.

El tercer factor y el cuarto se pueden resumir en el componente sicosocial de la teoría de sistemas, que respalda el hecho de que, la OC puede crear sus propias formas y maneras internas de expresarse y actuar, como correlatos de sus propios valores, actitudes, comportamientos de trabajo y formas de capacitar acordes a sus preferencias y necesidades. El modelo toma en cuenta la forma estructural de la integración, sin olvidar que en este tipo de organizaciones el poder lo tiene la comunidad, no un administrador.

El modelo se somete a análisis estadísticos con ayuda de la población y las personas que están ocupando algún cargo dentro de la estructura comunal. Los hallazgos de trabajo se encuentran respaldados por teorías y estudios que se han realizado anteriormente. Es por ello que se pueden considerar evidencia científica.

Sin embargo, el modelo no alcanza a estudiar por qué algunas comunidades no crean este tipo de integraciones que, como se observa, ayudan al desarrollo sostenible. Por ejemplo, el estado de Oaxaca no cuenta en todos sus 570 municipios con organizaciones que unan a la población para trabajar por el desarrollo de su territorio. Está comprobado teórica y prácticamente que si la población trabaja mancomunadamente puede crear este tipo de entidades, pero no se conocen las dificultades que pueden existir para crearlas, o si influye el tipo de territorio, los recursos naturales que este posea o quizá la identidad colectiva de los pobladores.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación nos permiten extraer algunas conclusiones que invitan a la reflexión. En primer lugar, la OC surge como un mecanismo de desarrollo para la comunidad, la cual aprovecha todo el potencial de sus territorios (recursos naturales, población, cultura e identidad). En esas integraciones el individualismo desaparece y la clave es el trabajo en conjunto. Las decisiones se toman en colectivo. Son 520 votos que deben de ser considerados para cualquier decisión que involucre a la organización. El poder lo tiene la Asamblea de Comuneros, en la cual se concentran todos los integrantes de la organización.

En segundo lugar, cada parte que integra el modelo de OC refleja el accionar de la comunidad, su cultura, sus valores, su identidad y estructura social. Cada dimensión y categoría se rige por un enfoque sistémico, adaptable y con integridad organizacional. La gestión se realiza a través de redes de participación de la comunidad. La dimensión estratégica/administrativa muestra la identidad organizacional y política de la organización y la comunidad, así como la forma de administración sostenible. En cuanto a la dimensión sociopolítica, se puede concluir que integra el sistema de autoridad dentro de la OC y define cómo se participa y cuáles son sus aportes al desarrollo local.

En tercer lugar, la dimensión técnica del modelo incluye las capacitaciones que se dictan y el conocimiento del tipo de recursos con los que cuenta. Y la dimensión de la dinámica interna muestra la atmósfera y la participación de los actores sociales.

Por último, en cuanto a la variable *desarrollo local*, su dimensión económica nos permite saber sobre la estructura económica y las fuentes de financiamiento; la dimensión social equitativa refiere a la calidad de vida, los recursos humanos disponibles, la cohesión social y la identidad territorial; la dimensión ambiental describe las iniciativas de protección del medio ambiente y los recursos naturales.

## REFERENCIAS

- Araujo, J. E. (1975). La empresa comunitaria de autogestión campesina. En R. Zeledón (ed.), *La empresa comunitaria, una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano* (pp. 35-47). San José, Costa Rica: IICA.
- Argueta, J. (2013). Uso y desuso del capital social comunitario: algunos hallazgos y reflexiones desde un barrio periférico de León de Nicaragua. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 33, 211-244.
- Cruz, L. R., Hernández, S. R., Llano, L. A., López, Z. J., Pinzón, O. E. y Rodríguez, A. M. (2008). Factores internos y externos de las organizaciones comunitarias de base en la localidad de Ciudad Bolívar. Universidad de la Salle, Bogotá. Recuperado de <https://tinyurl.com/y2feobd2>
- Giomi, C. (1997). La organización comunitaria: desarrollo y cambio organizacional ; la organización flexible. Argentina: Secretaría de Desarrollo Social.
- Hernández, A. N. y Rendón, F. I. (2015). Características de las Organizaciones Comunitarias y de base de las comunidades 8,9, y 10 del área urbana de la Ciudad de Medellín. (Tesis de licenciatura). Universidad de Antioquia. Medellín.
- Inegi. (2010). *Oaxaca. División municipal*. Recuperado de <https://tinyurl.com/y3zals8p>
- Inegi. (s. f.). *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos: Ixtlán de Juárez, Oaxaca*. Recuperado de <https://tinyurl.com/y3kzswwc>
- Jáuregui, K., Bravo, C., Díaz D., Quilcate, O. y Ríos, M. (eds.) (2017). *Empresa minera, comunidad y empresas*



- comunales: el caso de Consorcio Minero Horizonte*. Lima: Esan.
- Lira, S. I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Recuperado de: [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0685/16.Metodolog%C3%ADa\\_para\\_la\\_elaboraci%C3%B3n\\_de\\_estrategias\\_de\\_desarrollo\\_local.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0685/16.Metodolog%C3%ADa_para_la_elaboraci%C3%B3n_de_estrategias_de_desarrollo_local.pdf)
- Polacinski, É., Aparecida, G. N., Machado, W. S. y França de Abreu, A. (2010). Prácticas de responsabilidad social corporativas: estudio de caso en una organización de Brasil. Recuperado de: <http://saber.ucv.ve/handle/10872/19123>
- Quezada, B. J. (2014). *Análisis de las sostenibilidad y propuesta de desarrollo de las organizaciones de base en la parroquia de Santa Isabel, del Catón Santa Isabel de la parroquia Azuay* (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Rodríguez, S. C. y López, B. J. (2008). Diseño de Indicadores de Sustentabilidad. Recuperado de: <http://www.publicaciones.igg.unam.mx/index.php/ig/catalog/download/12/12/34-1?inline=1>
- Sagarpa y Gobierno del Estado de Oaxaca. (2009). *Diagnóstico y Plan de Desarrollo Municipal de Ixtlán de Juárez*. Recuperado de <https://tinyurl.com/yxrhk7uc>
- Santana, R. A. (2016). *Estudio administrativo de la calidad y la administración comunal de usos y costumbres en Ixtlán de Juárez* (Tesis de licenciatura). Instituto Tecnológico de Oaxaca, México.
- Santana, R. A. (2018). *Organización comunitaria y desarrollo sostenible en Ixtlán de Juárez y Santa Cruz Yagavilla, Oaxaca* (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca.
- Sastre, M. S. (2008). Análisis de la gestión forestal comunitaria y sus implicaciones sociales en Ixtlán de Juárez, Oaxaca (México). Recuperado de [http://oa.upm.es/1022/1/PFC\\_SUSANA\\_SASTRE\\_MERINO.pdf](http://oa.upm.es/1022/1/PFC_SUSANA_SASTRE_MERINO.pdf)
- Sedesol. (2013). *Catálogo de localidades: Ixtlán de Juárez*. Recuperado de <https://tinyurl.com/y5ojdqm4>
- Sunkel, O. (1995). *El desarrollo desde adentro: un enfoque neoestructuralista para la América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Toro, F. J. (2007). El desarrollo sostenible: un concepto de interés para la geografía. *Cuadernos Geográficos*, 40, 149-181. Recuperado de <https://tinyurl.com/yxm5qmt9>
- Torres, A. (2003). *La política de las organizaciones populares. Organizaciones populares, identidad colectiva y ciudadanía*. Bogotá: UPN y Colciencias.
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial *Investigaciones Regionales*, 11, 183-210. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>
- Wong, G. P. (2004). *Propuesta metodológica para el análisis estratégico de desarrollo local regional*. Hermosillo: Foro de Desarrollo Local de Sonora.
- Zárate, M. (2007). Desarrollo comunitario. En R. Serrano et al., *Modelo de desarrollo humano comunitario. Sistematización de veinte años de trabajo comunitario*. México: Plaza y Valdés.