



El Periplo Sustentable

E-ISSN: 1870-9036

periplo\_sustentable@yahoo.com.mx

Universidad Autónoma del Estado de México

México

Fernández Aldecua, María José

Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo?

(Ensayo)

El Periplo Sustentable, núm. 20, enero-junio, 2011, pp. 31-74

Universidad Autónoma del Estado de México

Toluca, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193417856003>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

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

**REVISTA**

El Periplo Sustentable.  
Universidad Autónoma del Estado de México  
[www.psus.uaemex.mx](http://www.psus.uaemex.mx)  
ISSN: 1870-9036  
Publicación Semestral  
Número: 20  
Enero / Junio 2011

---

**ARTÍCULO**

Título:  
Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas:  
¿estamos hablando de lo mismo?  
(Ensayo)

Autor:  
María José Fernández Aldecua  
(México)

Fecha Recepción:  
25/agosto/2010

Fecha Reenvío:  
12/noviembre/2010

Fecha Aceptación:  
04/diciembre/2010

Páginas:  
31 - 74



**Turismo comunitario y empresas**

**de base comunitaria turísticas:**

**¿estamos hablando de lo mismo?**

**(Ensayo)**

*María José Fernández Aldecua*

*<Universidad del Mar, campus Huatulco>*

**RESUMEN**

El objetivo del documento es analizar teóricamente los constructos *turismo de base comunitaria* y *empresa de base comunitaria*. En primera instancia, se busca determinar la relación de ambos constructos con el desarrollo sustentable, así como su carácter limitado y localista. También se analizan los procesos complejos implícitos en el turismo de base comunitaria: la participación comunitaria, el empoderamiento, la colaboración y el capital social. Se aporta una definición de empresa de base comunitaria y se determina su vínculo con el turismo comunitario. El documento plantea algunas interrogantes cuyo objetivo es abrir una discusión académica en torno al marco teórico que rodea estos conceptos.

**PALABRAS CLAVE**

Turismo de base comunitaria, empresas de base comunitaria, participación comunitaria, empoderamiento, capital social, gestión comunitaria.

# Communitarian tourism and communitarian touristic companies: are both the same? (essay)

**JOURNAL**

El Periplo Sustentable.

Universidad Autónoma del Estado de México

[www.psus.uaemex.mx](http://www.psus.uaemex.mx)

ISSN: 1870-9036

Bi-Annual Publication

Number: 20

January / June 2011

---

**ARTICLE**

Title:  
Communitarian tourism  
and communitarian touristic  
companies: are both the same?  
(essay)

Author:  
María José Fernández Aldecua  
(Mexico)

Receipt:  
august/25/2010

Forward  
november/12/2010

Acceptance:  
december/04/2010

Pages:  
31 - 74

## KEY WORDS

Community-based tourism, community-based enterprise, community participation,  
empowerment, social capital, community management.



## INTRODUCCIÓN

En los años noventas, el término *turismo de base comunitaria*,<sup>1</sup> y su posterior derivación en ecoturismo comunitario, se incluyeron en el debate del turismo sustentable (Beeton, 2006). Desde entonces, la literatura consideró al modelo del CBT como una vía para proveer de un flujo equitativo de beneficios a todos los afectados por el turismo, a través de la toma de decisiones consensuadas y el control local del desarrollo (Pearce, 1992a, citado por Beeton, 2006). Sin embargo, a mediados de la primera década del siglo XXI, esta perspectiva comienza a ser cuestionada (Blackstock, 2005; Beeton, 2006). Para comprender los argumentos que someten bajo escudriño al modelo de CBT, es necesario remitir el análisis a una discusión mucho más amplia en torno al constructo del que se deriva el CBT, a saber: el desarrollo sustentable.

El concepto *desarrollo sustentable* es quizá uno de los más significativos constructos sociales surgidos en la era de la globalización. Su génesis ocurre más allá de los recintos académicos y científicos; ha suscitado reflexiones y diálogo colectivos de alcance mundial. Una de las definiciones más socorridas de *desarrollo sustentable* es precisamente aquella de la Comisión Brundtland, instancia derivada de la Organización de las Naciones Unidas, que introduce el término por vez primera en 1987, a través de su ya famoso documento "Nuestro Futuro Común". Así, el desarrollo sustentable puede entenderse de manera general como,

" [...] el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987: 43, citado por Butler, 1999:9).<sup>2</sup>

En este ensayo al desarrollo sustentable no se lo considera un paradigma;<sup>3</sup> más bien, se retoma al desarrollo sustentable como un concepto en proceso

**María José Fernández  
Aldeca**

Licenciada en Sociología.

Doctoranda. Doctorado en  
Creación, Estrategia y Gestión  
de Empresas.

Centro de Trabajo: Instituto de  
Turismo, Universidad del Mar;  
campus Huatulco.

Líneas de investigación:  
Empresas de base  
comunitarias eco-turísticas  
Mujeres empresarias y  
enfoque de género  
Capital social y desarrollo  
regional

mjose@huatulco.umar.mx,  
palomamiamor799@hotmail.com

de construcción, dinámico, de carácter más prescriptivo que descriptivo. A través de ese proceso, se ha llegado al consenso mínimo de que el desarrollo sustentable es un concepto holístico y multisectorial, que abarca por lo menos tres dimensiones: la ambiental, la económica y la social. Algunos autores apuntan el error que se comete al dar mayor énfasis o prioridad a las primeras dos dimensiones y asignar un papel secundario o subordinado a la dimensión social, también llamada *sustentabilidad social* (Butler, 1999; Foladori, 2002). Foladori (2002) analiza el grado de complejidad de la sustentabilidad en cada una de las tres dimensiones, señalando que la más compleja (de explicar y de alcanzar) es la *sustentabilidad social* debido a su asociación teórica con otros constructos como participación social, gobernanza y empoderamiento (Foladori, 2002).

De gran relevancia para el análisis del modelo de CBT es la crítica de Foladori (2002), en el sentido de que el modelo teórico de la *sustentabilidad social*, de llevarse a la práctica hasta sus últimas implicaciones, representaría un peligro para el mismo *establishment* que propone el desarrollo sustentable como medio para salvaguardar el orden económico capitalista. Así, el modelo que implica la sustentabilidad social representa una amenaza potencial, derivada de su fuerte componente político socializador o comunalista; por ello, dicho modelo está restringido al plano local, pues en ese nivel se evita alimentar posibles empoderamientos colectivos a nivel regional y nacional, que amenazarían por sí mismos las bases de la sociedad capitalista: tanto la propiedad privada como la estructura social jerárquica y asimétrica (Foladori, 2002). Así, bajo esta perspectiva, toda acción hacia la sustentabilidad social estaría restringida a un nivel local; sus alcances limitados ofrecerían soluciones muy focalizadas geográficamente, pero difícilmente representarían alternativas para acabar con los problemas sociales (pobreza y explotación, sobre todo) a nivel *meso* (regional) o *macro* (nacional o mundial), ya que éstos son inherentes o provocados por la misma sociedad que promueve el desarrollo sustentable.

Inscritos en esta perspectiva crítica y realista, algunos académicos del área de “turismo sustentable” analizan las limitaciones o deficiencias del modelo basado en el CBT, constructo que desde el ámbito sectorial estaría vinculado al desarrollo sustentable y específicamente a su dimensión social o enfoque de la sustentabilidad social.

Tal es el caso de la investigadora Kirsty Blackstock (2005), para quien la literatura del CBT enfoca la participación social más como un medio para sostener y legitimar a la industria turística, que como una vía hacia la justicia social y el empoderamiento comunitario; para ella, la comunidad es cooptada a través de la ilusión del poder compartido y un supuesto "empoderamiento" manipulado por grupos de interés, ya que las comunidades no son grupos homogéneos como ingenuamente proponen los teóricos del CBT. Además de los grupos de interés basados en las clases sociales, el género, etc. existen barreras a nivel nacional e internacional que impiden una participación social genuina y hasta sus últimas consecuencias: los intereses de las grandes corporaciones transnacionales, así como las políticas nacionales que consienten y apoyan su penetración y hegemonía, son las principales barreras. Poco poder podrán lograr los residentes si "...mejores métodos de participación a nivel local, no alteran las presiones externas, las cuales tienen el poder de determinar el destino de cada comunidad" (Blackstock, 2005: 44).

Esta visión es compartida por Sue Beeton (2006) quien señala que diversos estudios de caso demuestran que no siempre es posible implementar verdaderos mecanismos de toma de decisiones consensuadas o efectivo control local (Beeton, 2006:50). Por ello, las relaciones de poder y el empoderamiento son temas centrales que deben incluirse en todo estudio del CBT.

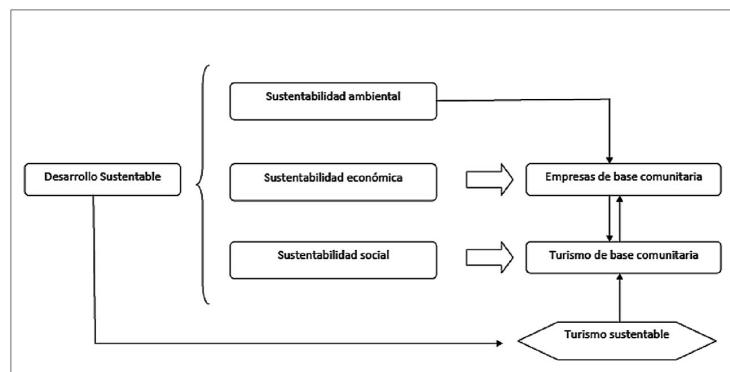
Ello conduce a pensar que la sustentabilidad social basada en una auténtica participación de los ciudadanos, en un genuino proceso de empoderamiento y gobernanza, así como el constructo *turismo de base comunitaria* para el caso del sector turismo, contienen un halo de romanticismo, ingenuidad e inviabilidad, dadas las limitantes impuestas por intereses locales y/o del contexto *macro*, es decir, dadas las barreras que impone una sociedad de carácter clasista y desigual. Sin embargo, pese a las limitantes estructurales de la sustentabilidad social y, dentro de ésta, del modelo del CBT, Beeton (2006) propone dirigir el análisis hacia modelos de planificación y desarrollo más inclusivos y efectivos en torno al turismo de base comunitaria. Esta propuesta es pertinente, siempre y cuando se esté consciente en que el modelo de CBT tiene limitantes espaciales (es localista) y limitantes políticas (no trata de cambiar una sociedad basada en el mercado y la competencia, en el lucro y el beneficio financiero). El modelo de CBT no es revolucionario, pero es hasta ahora el único camino que sectorialmente se tiene para impulsar la sustentabilidad social del turismo.

Así, pues, en este ensayo ubicamos el discurso del CBT inserto en la dimensión social del desarrollo sustentable o *sustentabilidad social* (ver figura 1), lo cual implica que el modelo de CBT está vinculado directamente con nociones como la de *involucramiento o participación comunitaria* en el desarrollo del turismo (Ashley y Roe, 1999; Carballo-Sandoval, 1999; Rocharungsat, 2008).

Por otro lado, en torno al CBT han surgido otros términos novedosos como "gestión/manejo comunitario del ecoturismo" (Ávila Foucat, 2002)<sup>4</sup> y "empresas de base comunitaria" eco-turísticas (Manyara y Jones, 2007). Sin embargo, quienes utilizan dichos términos no ofrecen un análisis de sus implicaciones, diferencias y relaciones teóricas con su antecedente: el CBT (Ávila Foucat, 2002; Manyara y Jones, 2007). Esta laguna teórica ha generado un uso indiscriminado de tales conceptos, cuya función heurística se empobrece al momento de hacer investigaciones empíricas.

Pues bien, si hemos señalado que el CBT está relacionado en mayor medida con la dimensión social del desarrollo sustentable, el constructo empresa de base comunitaria (EBC) o bien gestión comunitaria del turismo, se vincularía con su dimensión económica, en tanto implica procesos de creación y gestión empresarial que permiten generar beneficios financieros sin alterar significativamente el entorno ambiental y social (ver figura 1).<sup>5</sup>

*Figura 1. Relación entre desarrollo sustentable, turismo sustentable, CBT y empresas de base comunitaria*



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo general de este trabajo es marcar las diferencias y los empalmes teóricos entre los conceptos *turismo comunitario* o *turismo de base comunitaria* (CBT) y *empresa de base comunitaria* (EBC), en el contexto del turismo sustentable en tanto una derivación sectorial del desarrollo sustentable.

Para lograr dicho objetivo el análisis se ha estructurado como sigue: en el primer apartado se analiza el término CBT; a su vez, se analiza su relación con la participación o el involucramiento comunitarios. En el apartado 2 se señalan las características de la empresa de base comunitaria (EBC) como una modalidad del emprendimiento social; se ofrece una definición de EBC que intenta integrar dos enfoques: el socio-cultural y el empresarial. A su vez se analiza el término gestión comunitaria de la EBC en su empalme teórico con la participación comunitaria propia del CBT. Finalmente, en el tercer apartado se comparan ambos conceptos (CBT y EBC) para destacar las diferencias y los traslapos teóricos entre ambos constructos.

Esta reflexión es resultado de un proceso de revisión de la literatura cuyo objetivo es configurar el marco teórico de la investigación denominada “Gestión y organización de las empresas de base comunitaria eco-turísticas del Municipio de Santa María Huatulco, Oaxaca”, realizada en la Universidad del Mar y cuya primera aproximación empírica se desarrolló en el periodo marzo-diciembre de 2009. Sin embargo, con ella también se pretende contribuir con el debate en torno a estos conceptos, aportando mayor claridad y precisión al sustento teórico de las investigaciones empíricas, así como servir de orientación a los actores institucionales que trabajan en el área del turismo comunitario.

## TURISMO DE BASE COMUNITARIA

El término *community-based tourism* (CBT) empieza a emplearse desde finales de los años ochentas, pero sobretodo en los noventas del siglo XX (Beeton, 2006). Inicialmente, los académicos exploraron el fenómeno del turismo comunitario pero sólo de modo unilateral, por ejemplo estudiando sus beneficios económicos, sin tomar en cuenta la complejidad del concepto (Rocharungsat, 2008:62).

Uno de los primeros autores en introducir el término de CBT es Dernoi (1988), quien lo equipara con el de turismo alternativo:

*El turismo alternativo/turismo de base comunitaria es un conjunto de servicios (y características) de hospitalidad ofrecidos a los visitantes por parte de individuos, familias o una comunidad local. Un objetivo prioritario del turismo alternativo/turismo de base comunitaria, es establecer una intercomunicación directa y un mutuo entendimiento personal/cultural entre anfitriones e invitados (Dernoi, 1988:89, citado por Pearce, 1992: 18)*

Esta definición genera algunos cuestionamientos. En primer lugar, los conceptos turismo alternativo y CBT parecen ser sinónimos. Si esto fuera cierto, entonces todas las modalidades de turismo alternativo deberían tener una “base comunitaria”. En el terreno de lo empírico, ¿ocurre esto en verdad? O en todo caso, ¿qué implica en los hechos “tener una base comunitaria”? Además, la definición de CBT de Dernoi (1988) incluye servicios prestados no sólo por la comunidad sino también por individuos y familias locales. Entonces ¿qué implica para los proyectos turísticos alternativos *privados o familiares* tener “una base comunitaria”?

El constructo CBT ha evolucionado desde entonces. Actualmente, al menos en el discurso teórico, al CBT se le asocia con la *justicia social* por su capacidad de asegurar un reparto más equitativo de los beneficios económicos y sociales del turismo<sup>7</sup>; se le asocia a mecanismos de *participación colectiva* más democráticos (toma de decisiones consensuadas) y, en general, con el desarrollo sustentable (Beeton, 2006). Sin embargo, dado que el desarrollo sustentable aplicado al sector turístico no se limita al ámbito de los tipos de turismo alternativo, como bien señala Butler (1999), tampoco sería acertado reducir el modelo del CBT a las formas alternativas de turismo.

Así, para Hiwasaki (2006) el CBT surge en un doble contexto mundial: 1) A través de las acciones que promueven formas de un turismo responsable y sustentable; y 2) por los esfuerzos de conservación y administración de áreas naturales protegidas, que vinculan la conservación de la biodiversidad y el desarrollo local comunitario (Hiwasaki, 2006:677). Con base en esta apreciación, el CBT no es un constructo creado desde las aulas o los círculos de académicos, sino un concepto que se ha ido fraguando a partir de ciertas realidades, prácticas turísticas y programas de alcance mundial (Rocharungsat, 2008:62).

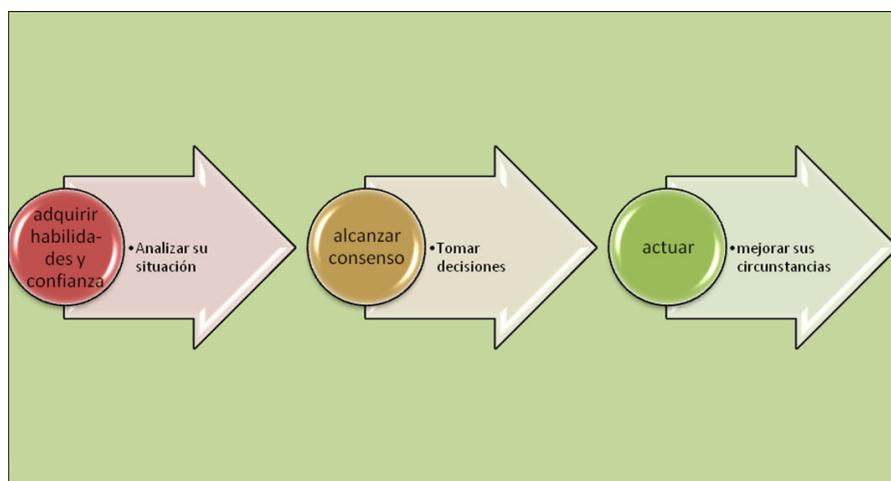
Desde la publicación del libro de Murphy (1985), *Tourism: A Community Approach*, el concepto de *involucramiento comunitario* se ha colocado en el centro del debate sobre la sustentabilidad del turismo (Taylor, 1995, citado por Rocharungsat, 2008: 62). La literatura destaca que sin involucramiento real de la comunidad, el CBT no puede tener éxito (Rocharungsat, 2008). Por ejemplo, en una encuesta aplicada a 113 académicos y profesionales expertos en el tema, éstos destacaron 6 factores vinculados al éxito de los destinos donde se implementa el CBT, siendo el “involucramiento y soporte local” el que se mencionó con mayor frecuencia (Rocharungsat, 2008).<sup>8</sup> Debido a su papel central en el modelo del CBT, a continuación se hace una reflexión en torno al concepto de involucramiento o *participación comunitaria*.

En el área de estudios del desarrollo, el involucramiento o participación de la comunidad local ha sido definido 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). El principal objetivo de la participación bajo un enfoque de empoderamiento es que la población “rompa” con su estado de marginación social y económica (lo cual implica un proceso complejo a nivel psico-sociológico); implica tomar de manera consensuada las decisiones en temas directamente relacionados con sus familias, sus costumbres, su calidad de vida y, finalmente, actuar consecuentemente para transformar su realidad (Carballo-Sandoval, 1999). Esta definición se esquematiza en la figura 2.

El empoderamiento es el proceso de ganar poder (por parte de quienes no lo tienen), tanto para controlar los recursos externos como para el crecimiento de la autoestima y la capacidad de autoexpresión, así como la transformación de la conciencia interna, tanto de grupos como de individuos (Sen, 1998).<sup>9</sup>

Otra manera de definir el constructo es la siguiente: "el empoderamiento no es solamente un resultado sino un proceso cuyas bases están en el cambio social, económico y de las estructuras políticas de la sociedad. Es un estilo de vida (way of being), una manera de pensar –no solamente un hecho, táctica o una solución rápida. El empoderamiento es un proceso personal a largo plazo que requiere de cambios fundamentales y que puede ser construido sólo de manera gradual. Cada etapa debe ser construida de manera sólida; el sujeto debe adquirir auto-confianza, competitividad, y estar claro sobre su proceso de empoderamiento. Una vez que el sí mismo es listo, el proceso puede trasladarse a las relaciones sociales, los grupos, las organizaciones, las naciones y la sociedad como un todo" (Vogt y Murrell, 1990, citados por Foladori, 2002: 632).

Figura 2. Secuencia del empoderamiento comunitario



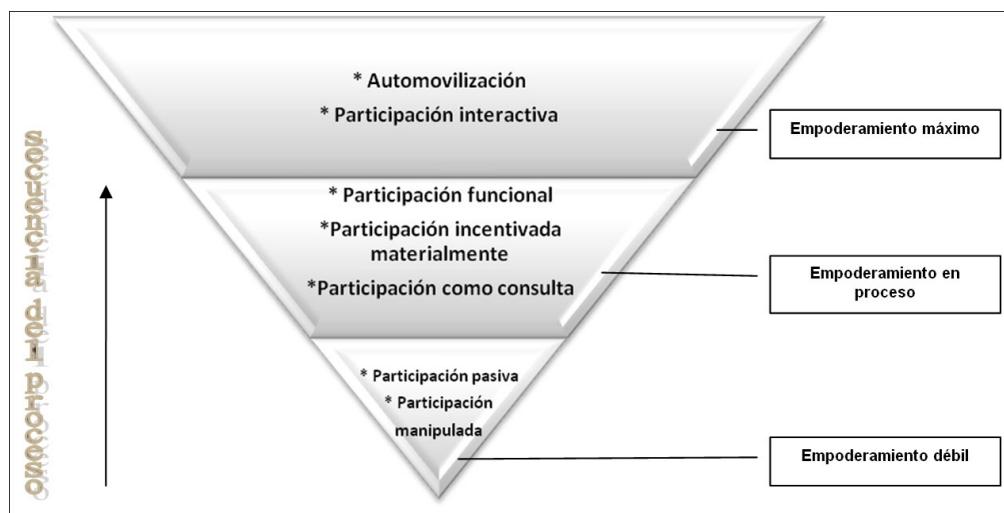
Fuente: Elaboración propia con base en Carballo-Sandoval (1999).

De este modo, el empoderamiento es un proceso pero también es un resultado, ya que la gente impulsa el proceso pero finalmente también es la gente la que se transforma con éste (Trevor Sofield, 2003, citado por Beeton, 2006: 12-13). La vía para impulsar el proceso de empoderamiento del colectivo es la participación comunitaria. Todo proceso de empoderamiento implica, ineludiblemente, participación comunitaria; pero no toda participación comunitaria implica *per se* empoderamiento, como la misma Sen aclara:

*La participación es un concepto más débil que el empoderamiento, en el sentido que es compatible con una multiplicidad de fines en conflicto. Al tener como meta involucrar genuinamente a las personas, y particularmente a los que no tienen poder, al formular estrategias y políticas de desarrollo, al tomar decisiones sobre los programas, y al monitorearlos y evaluarlos, puede crear un ambiente que conduzca al empoderamiento. Por otra parte, los espacios pueden estar abiertos a los grupos, comunidades o localidades para participar en los programas gubernamentales de desarrollo simplemente porque los gobiernos o agencias desean traspasar parte de los costos a ellos, o principalmente en función de los intereses de la eficiencia del programa. Por supuesto, si la intención no es empoderar a las personas para que tengan voz en la toma de decisiones, entonces la cuerda puede ser tirada con fuerza por las autoridades, quienes circunscribirán y limitarán la naturaleza de la participación... La participación puede también ser totalmente superficial con la intención de satisfacer a las agencias donantes o para mitigar las presiones para una mayor democracia, y consistir, de hecho, en sólo consultas rápidas (Sen, 1998: 124-125).*

Con el fin de sustentar teóricamente la tesis de que no toda modalidad de participación comunitaria genera empoderamiento, autores como Carballo-Sandoval (1999), Foladori (2002) y Novelli y Gebhardt (2007) retoman la tipología de la participación comunitaria de Pretty (1995:5), donde es posible advertir un espectro de siete modalidades con diversos grados de empoderamiento, que van desde el nulo hasta el máximo (ver la figura 3).

Figura 3. Tipología de la participación comunitaria y grado de empoderamiento



Fuente: Elaboración propia con base en Pretty (1995) citado por Carballo-Sandoval (1999).

El esquema de la figura 3 implica un proceso donde la comunidad va ganando poder, de tal modo que la pirámide invertida sugiere que el empoderamiento es débil o nulo si el tipo de participación es pasiva y/o manipulada; pero se puede lograr un mayor empoderamiento conforme se modifican en el tiempo los tipos de participación, hasta alcanzar un punto máximo (aunque difícilmente "total", dadas las limitantes estructurales que impone el sistema capitalista mundial)<sup>10</sup> cuando ocurre lo que Pretty llama "participación interactiva" y "automovilización" (ver tabla 1).

Tabla 1 Tipología de la participación comunitaria (Pretty, 1995)

Participación manipulada	La participación es simplemente una simulación, con representantes de "la gente" en juntas oficiales, que no han sido electos ni tienen poder.
--------------------------	--

<i>Participación pasiva</i>	La gente participa sólo para que les digan lo que se ha decidido o ya ha ocurrido. La comunidad es testigo de anuncios unilaterales por parte de una administración o proyecto gerencial sin que se escuche ninguna respuesta de la gente. La información que se comparte pertenece sólo a los profesionales externos.
<i>Participación como consulta</i>	La gente participa siendo consultada o respondiendo a preguntas. Agentes externos definen los problemas y los procesos de recolección de la información, así como el control del análisis. No se deja participar a la gente en la toma de decisiones; los profesionales externos no tienen la obligación de tomar en cuenta las opiniones de la gente.
<i>Participación incentivada materialmente</i>	La gente participa aportando recursos (por ejemplo, trabajo) a cambio de comida, dinero u otros incentivos materiales.
<i>Participación funcional</i>	La participación es vista por agencias externas como un medio para alcanzar un proyecto, especialmente porque reduce los costes de éste. La gente forma grupos para lograr los objetivos predeterminados en el proyecto. Podría darse la participación interactiva e incluir una toma de decisiones compartida con la gente, pero sólo cuando ya se han tomado las mayores decisiones por los agentes externos. En el peor de los casos, la gente sólo es manipulada para servir a metas externas.
<i>Participación interactiva</i>	La gente participa en análisis conjuntos; desarrolla planes de acción y apoya el fortalecimiento de las instituciones locales. La participación es vista como un derecho, no sólo como un medio para lograr metas de proyectos. Existe un proceso de aprendizaje comunitario sistemático y estructurado. Los grupos toman control de las decisiones locales y determinan cómo se usarán los recursos disponibles.

Automovilización	La gente participa tomando iniciativas para cambiar los sistemas, independientemente de las instituciones externas. La comunidad desarrolla contactos con instituciones externas para obtener los recursos y las asesorías técnicas que ella necesita; pero mantiene el control sobre cómo se deben usar los recursos. Los gobiernos y las ONGs, sólo proveen soporte. Tal movilización social iniciada desde abajo, podría o no desafiar la distribución de la riqueza y el poder local.
------------------	---

Fuente: Pretty (1995) citado por Carballo-Sandoval (1999: 4).

Poco más de una década después de que Pretty (1995) publicara esta tipología, Tosun (2006, citado por Novelli y Gebhardt, 2007) compara la tipología de Pretty con las de otros dos autores (Arnstein, 1969; Tosun, 1999), y encuentra coincidencias en el espectro de la participación y sus implicaciones. Para Arnstein (1969) la participación es un asunto de distribución del poder. Por ello, en su "Escalera de la participación ciudadana" los niveles más bajos e intermedios (niveles de 1 a 5), son muy semejantes a los niveles más débiles de participación de la tipología de Pretty (1995) (ver la figura 4 y comparar dichos niveles con la tipología de la tabla 1).

Nos interesa destacar los niveles más altos de participación en la tipología de Arnstein (1969), porque es en los niveles 6, 7 y 8 donde el autor enfatiza el factor político (poder) de modo más directo que Pretty (1995). Así, Arnstein (1969) explica que el sexto nivel o "asociación" (*Partnership*) presupone que las negociaciones son conducidas entre los ciudadanos y quienes detentan el poder (*power holders*), lo cual -en la práctica- distribuye las responsabilidades y el poder a través de la planificación y la toma de decisiones. El séptimo escalón, llamado "delegación de poder", implica que la gente logra un poder dominante en la toma de decisiones pero sólo porque otros actores ceden poder a la comunidad. Y en octavo lugar, el máximo escalón de la participación es el "control ciudadano", donde la gente posee "total" control y poder sobre los asuntos de la política y la gestión (Okazaki, 2008), (ver figura 4).

Figura 4. Tipologías de la participación comunitaria de Tosun (2006)

7. Auto-movilización  6. Participación interactiva		8. Control ciudadano	<b>Grados de poder ciudadano</b>		Participación espontánea: De abajo-abajo; participación activa y directa; participación en la toma de decisiones; auténtica participación; planeación propia (de la comunidad).
		7. Delegación de poder			
		6. Asociación			
5. Participación funcional  4. Participación por incentivos materiales  3. Participación por consulta		5. Aplacamiento	<b>Grados de formulismo ciudadano</b>		Participación inducida: De arriba-abajo, pasiva, oficial; casi siempre indirecta; grados de formulismo, manipulación; pseudo-participación; participación en la implementación y repartición de los beneficios; elección entre alternativas propuestas o retroalimentación ( <i>feedback</i> ).
		4. Consulta			
		3. Información			
2. Participación pasiva  1. Participación manipulada		2. Terapia	<b>No-participación</b>		Participación coercitiva: De arriba-abajo, pasiva; casi siempre indirecta, oficial; participación en la implementación pero no necesariamente en la repartición de los beneficios; elección entre las alternativas propuestas o no hay elección; paternalismo, altos grados de formulismo y manipulación; no hay participación.
		1. Manipulación			
<b>Tipología de la participación comunitaria de Pretty (1995)</b>		<b>Tipología de la participación comunitaria de Arnstein (1969)</b>			<b>Tipología de la participación comunitaria de Tosun (1999)</b>

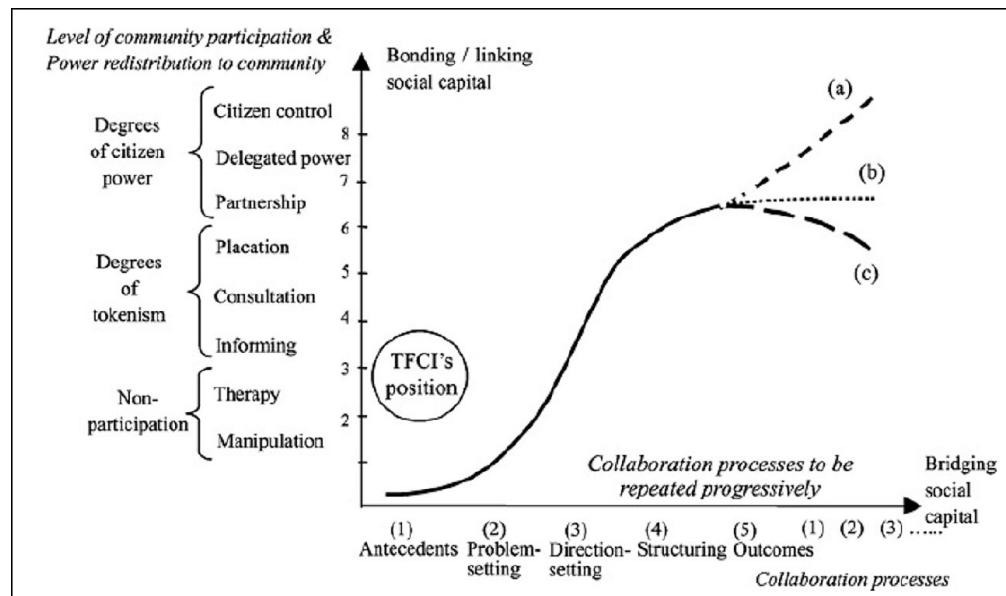
La tipología de Tosun (1999) es más sencilla pero sigue el mismo patrón lógico de las anteriores de Pretty (1995) y de Arnstein (1969). Ubica tres tipos de participación comunitaria, siendo la de menor empoderamiento la “participación coercitiva”, la intermedia la “participación inducida” y la de mayor empoderamiento la “participación espontánea” (ver figura 4).

Es interesante advertir que estas tres tipologías de participación comunitaria no incluyen posibles barreras, estructuralmente infranqueables algunas (Foladori, 2002), para los procesos de empoderamiento, sobre todo para los que pretenden ir más allá del nivel local; barreras como los valores predominantes en la sociedad moderna capitalista (individualismo, propiedad privada) y la lógica del mercado, basada en el lucro ilimitado. Por ello, estas tipologías contienen cierto sesgo ingenuo, cierta perspectiva carente de realismo sociológico. En este ensayo sugerimos que

el modelo de CBT, y los procesos de participación comunitaria y de empoderamiento que conlleva, deben verse realistamente como procesos limitados, focalizados y más bien de alcance localista.

Casi cuatro décadas después de la propuesta de Arnstein (1969), Okazaki (2008) la retoma para construir un complejo modelo de CBT o turismo comunitario (ver figura 5).

*Figura 5. Modelo de turismo comunitario (CBT) de Okazaki (2008)*



Fuente: Okazaki (2008: 513).

El modelo de Okazaki (2008) se sustenta en una tipología y dos teorías:

- 1) La "Escalera de la participación ciudadana" y la redistribución del poder de Arnstein (1969, citada por Okazaki, 2008), (ver eje vertical en la figura 5).
- 2) La teoría de los procesos de colaboración (Getz y Jamal, 1994; Jamal y Getz, 1995, 1999; Selin

y Chávez, 1995; De Araujo y Bramwell, 2002, citados por Okazaki, 2008), (ver eje horizontal en la figura 5).

- 3) La teoría del capital social (Coleman, 1988; Putnam, 2000; Portes, 1998).<sup>11</sup>

Una interpretación general de este modelo, permite observar que mientras las comunidades ascienden a “escalones” superiores de empoderamiento a través de la participación ciudadana, su capital social *bonding* (de unión; redes de vínculos hacia adentro) también se eleva, lo que cohesiona aún más al grupo. Y conforme se avanza en las etapas de un proceso de *colaboración* con actores externos a la comunidad, y se van repitiendo este tipo de experiencias, el grupo puede incrementar su capital social *bridging* (o “puente”) al extender y/o fortalecer sus vínculos o redes hacia afuera (ver figura 5).<sup>12</sup> El modelo de CBT de Okazaki (2008) sugiere la posibilidad de un descenso o declinación en la curva de participación/empoderamiento comunitarios, lo cual implicaría un fracaso del CBT (escenario “c”); o bien, un estancamiento del proyecto basado en el CBT (escenario “b”). El tercer escenario (“a”) es el más promisorio, pues implica el éxito del CBT: un ascenso aparentemente ilimitado de la participación, el empoderamiento y la colaboración de las comunidades, así como la ampliación constante de su capital social (en sus dos modalidades).

El modelo de Okazaki (2008) permite comprender el turismo comunitario o CBT en tanto un *fenómeno complejo*. Aplicando este modelo en un plano operativo, es posible determinar la viabilidad de un proyecto específico de CBT, a partir de una evaluación de los factores del modelo de Okazaki (2008). Asimismo, el modelo es lo suficientemente flexible para aceptar posibles escenarios de fracaso, estancamiento o avance de los proyectos turísticos basados en el CBT. Lo que no permite explicar es qué eventos, factores o situaciones económicas, sociales, culturales y/o políticas minan a un proyecto de CBT, hasta conducirlo a su estancamiento y fracaso.

En ese sentido, en los análisis del CBT se propone incluir el contexto socio-cultural y político de la comunidad, así como su historia reciente o pasada en cuanto a experiencias de participación, su relación ciudadanos-Estado, su riqueza o pobreza de capital social, el posicionamiento de grupos de poder tradicional (caciques, mafias), las políticas turísticas que involucran a la comunidad, etcétera. Como señalan Novelli y Gebhardt (2007) las comunidades, sobre todo los grupos

indígenas y rurales en los países en desarrollo, no siempre están preparadas para tomar conciencia de que pueden y es conveniente para ellas participar en los programas y en la planeación de proyectos turísticos. El contexto puede ser diferente en cada comunidad o región. Por ejemplo, algunos contextos donde la participación comunitaria es débil, nula o es una participación pasiva o manipulada, y donde los habitantes del destino sólo se limitan a ofrecer su fuerza de trabajo en la industria turística, son los siguientes:

- a) Cuando los habitantes de la comunidad perciben que la planificación es la responsabilidad del Estado, el cual sólo les informa una vez tomadas las decisiones (están acostumbrados a este modelo autoritario "de arriba-a-abajo").
- b) Cuando la participación es percibida por la propia gente como "un lujo" o una pérdida de tiempo, si están mucho más preocupados y ocupados en su supervivencia cotidiana.
- c) Cuando los miembros de la comunidad creen que saben muy poco de participar (y que otros grupos saben más).
- d) Cuando las mismas autoridades planificadoras del turismo consideran que la población local no tiene nada valioso que decir u opinar sobre el desarrollo turístico. Cuando se margina e ignora a los grupos como parte de una forma de gobierno anti-democrática (Novelli y Gebhardt, 2007: 446).

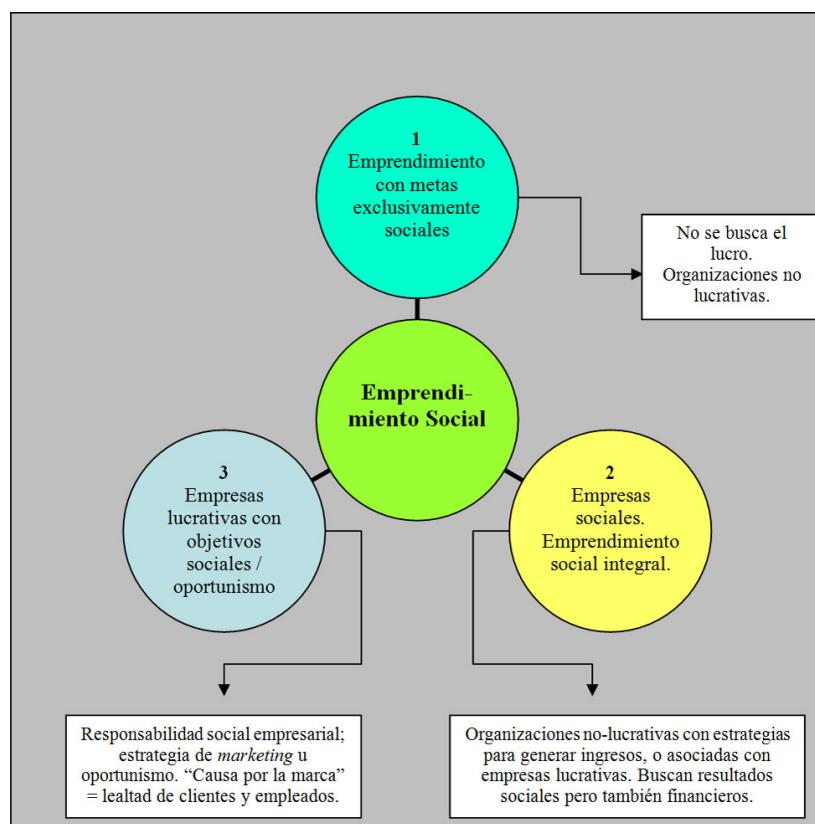
## EMPRESA DE BASE COMUNITARIA

Son escasos los análisis sobre el término *empresa de base comunitaria* (EBC). Peredo y McLean (2004) insertan la noción EBC dentro de un constructo más general: el emprendimiento social; para ellos, las EBCs son entendidas como "*comunidades actuando colectivamente para ejercer el emprendimiento (social)*" (Peredo y McLean, 2004:12). Cuando se habla de emprendimiento es inevitable pensar en la creación y gestión de una organización, entendiendo la *gestión* como un proceso a través del cual se pretenden lograr unos objetivos previamente establecidos de modo consciente, tomando en cuenta los recursos (*input*) con los que cuenta la nueva organización, así como sus limitantes en relación con el contexto que la rodea, y las alternativas para realizar el intercambio (*output*) con éxito.<sup>13</sup>

Para Peredo y McLean (2004) el adjetivo *social* que se agrega a la palabra *emprendimiento* implica unas metas que van más allá de los intereses individuales o privados: "el emprendimiento social es ejercido ahí donde *una persona o grupo de personas* tienen por objetivo, ya sea exclusivamente o de un modo prominente, la creación de *algún tipo de valor social*" (Peredo y McLean, 2004, cursivas nuestras).<sup>14</sup> Por lo tanto, también los actores privados o las empresas privadas pueden inscribirse en el emprendimiento social, siempre y cuando busquen la creación de un valor social que, en algún grado mayor o menor, sea para el beneficio de toda la comunidad donde operan.<sup>15</sup>

En la figura 6 se señalan algunas modalidades de emprendimientos sociales.

Figura 6. Modalidades de emprendimiento social



Fuente: Elaboración propia con base en Peredo y McLean (2004).

Las organizaciones que se inscriben en la modalidad 1 del emprendimiento social, son aquellas que generan servicios o transfieren bienes (donaciones) sin llevar a cabo ningún tipo de transacción mercantil (ejemplo: asociaciones de ayuda a mujeres víctimas de violencia doméstica; niños de la calle; adictos; indigentes; animales maltratados, etc.). Las organizaciones de la modalidad 2 del emprendimiento social, son aquellas que sí persiguen la obtención de ingresos financieros a través del mercado, pero sólo como un medio para alcanzar metas de tipo social y no para llevar a

cabo una acumulación lucrativa de riqueza (por ejemplo, las cooperativas, mutualistas, sociedades de producción, etc.). En la modalidad 3 del emprendimiento social, se incluye a empresas cuyo objetivo último es el beneficio financiero a través del mercado, pero que destinan un porcentaje de sus ganancias (donaciones) para apoyar a fundaciones o proyectos cuya labor es altruista o ambientalista; muchas veces se inscriben en lo que ahora se conoce como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Otras veces, estas empresas sólo persiguen agregar valor a sus marcas creando una imagen de "RSE", pero sus motivaciones no son auténticas sino sólo una mera estrategia de *marketing*; aún así, son parte del fenómeno global denominado emprendimiento social (Perego y McLean, 2004).

Se considera en este estudio que las EBCs pertenecen al tipo 2 o *Emprendimiento social integral*. Las EBCs son empresas sociales, también llamadas "híbridas" porque combinan objetivos sociales con objetivos empresariales. A pesar de que pueden existir emprendimientos sociales de este tipo *gestionados* por un actor o *staff* privado, es posible afirmar la tesis de que las EBCs son emprendimientos sociales *colectivos*, en el sentido de que en sus decisiones participa un grupo mucho más numeroso de *socios* (los cuales no tienen la misma función y figura de los accionistas de la empresa privada).

En tanto *colectivo*, entendido como el *Gemeinschaft* de Ferdinand Tönnies (Johannesson, 2004: 227), la EBC está directamente asociada con factores culturales tales como los valores y la identidad social; estos valores generan el compromiso social propio de toda comunidad. Desde una visión muy cargada hacia la gestión empresarial, Johannesson (2004) analiza el emprendimiento comunitario y subraya el papel fundamental de valores como la ayuda mutua (cooperación), la solidaridad y el sentimiento de fraternidad derivado de esos valores: "...El compromiso social basado en valores compartidos y/o el afecto, puede ser tan decisivo en el proceso de creación de empresas, como el compromiso calculado" (Johannesson, 2004:227).

Este concepto de colectividad también se vincula con la noción de *comunidad* de Max Weber, basada "...en el sentimiento subjetivo (afectivo o tradicional) de los partícipes de constituir un todo" (Weber ([1922], 1992: 33). Relacionado con dicho sentimiento de pertenencia, Anthony P.

Cohen (1985, citado por Ruiz et al., 2008:401) señala que las comunidades comparten significados y juegan un papel simbólico crucial al generar el sentido de pertenencia entre la gente.

En la misma dirección, refiriéndose a las EBCs, Peredo y Chrisman (2006) admiten "la posibilidad de que la identidad cultural pudiera estar funcionar como una herramienta de la actividad emprendedora" (Peredo y Chrisman, 2006: 313).

Con base en lo anterior, se puede afirmar la tesis de que el término EBC implica, por un lado, la ejecución del proceso empresarial, entendido aquí como una modalidad de *emprendimiento social*; y, por otro lado, la existencia de una *comunidad*, con una cultura propia (valores, sentido de pertenencia e identidad, etc.).

### ***El capital social y la cooperación como factores centrales de las empresas de base comunitaria***

La mayoría de las definiciones de capital social que se proponen en la literatura incluyen dos elementos: 1) la red social, como base estructural de las relaciones sociales, y 2) los recursos efectivamente transferidos a través de esas redes, como resultados de su aprovechamiento. Una definición que engloba ambos elementos es la siguiente:

*"...Definimos capital social como la suma de recursos actuales o potenciales embebidos, derivados y disponibles en la red de relaciones que posee un individuo o una unidad social. Por esto, el capital social comprende tanto la red como los bienes que podrían ser movilizados a través de la red" (Nahapiet y Ghoshal, 1998: 243).*

Definiciones de este tipo provienen de académicos con una perspectiva instrumental o economicista pues se centran en los beneficios que un individuo o empresa obtienen a través de su pertenencia a redes sociales (Portes, 1998). Sin embargo, la teoría del capital social (TCS) es mucho más que una interpretación de las redes sociales y de los beneficios derivados de ellas.

*El capital social se vincula directamente con la acción colectiva, persiga ésta fines económicos o de otra índole.<sup>16</sup>*

Adler y Kwon (2002) hacen una síntesis de todas las definiciones encontradas en su revisión de la literatura y con ella construyen la siguiente definición, mucho más rica al involucrar factores de tipo cultural:

*"Capital social es la buena voluntad disponible (...) para individuos o grupos. Su fuente descansa en la estructura y su contenido en las relaciones sociales del actor. Sus efectos fluyen a través de la información, la influencia y la solidaridad disponibles para el actor"* (Adler y Kwon, 2002: 23).

Esta definición parece más acertada, ya que además de considerar los factores *red* (estructura) y *recursos* (efectos) agrega y antepone, a diferencia de la anterior, la *buena voluntad*, es decir, un elemento no tangible con el cual los autores sintetizan otros elementos de base socio-cultural tales como la reciprocidad y la confianza (ver Adler y Kwon, 2002: 18), o el *afecto* (Johannesson, 2004) o la *fraternidad* que hemos apuntado líneas arriba.

La literatura hace referencia a dos tipos básicos de capital social: el *bonding* y el *bridging* (Putnam, 2000; Adler y Kwon, 2002; Woolcock, 2002). De modo general, el capital social tipo *bonding* está conformado por los recursos que fluyen entre un grupo de personas que pertenecen a la misma red social y cuyos vínculos funcionan como una especie de "pegamento social" al generar lealtad, unión y solidaridad al interior del grupo (Putnam, 2000: 23). En tanto que el capital social *bridging* se fundamenta en el supuesto de que los recursos embebidos en otras redes sociales sólo pueden ser alcanzados a través de actores focales que funcionan como "puentes" entre la red propia y esas otras redes (Adler y Kwon, 2002: 19). De no existir esos actores-puente, las redes locales permanecerían aisladas, por lo que no podrían fluir los recursos de unas redes a otras (Granovetter, 1973; Burt, 1992). Los recursos externos que fluyen a través de los actores-puentes, así como éstos mismos, constituyen en sí el capital social de tipo *bridging*.

Para Guiso, Sapienza y Zingales (2007), el capital social de los diferentes grupos locales del mundo (pueblos, comunidades, regiones) debe ser entendido en su contexto histórico local y como parte de su bagaje cultural propio. Así, desde un enfoque más bien antropológico, definen “capital social como el conjunto de creencias y valores que permiten alcanzar la cooperación” (Guiso et al., 2007:6).<sup>17</sup>

En el mismo sentido, Peredo y Chrisman (2006), señalan que la cooperación, en tanto motor de la acción colectiva, es un valioso recurso comunitario para alcanzar el desarrollo local. La cooperación se vincula con la historia de una comunidad. Por tanto, dependiendo de la historia particular de cada grupo social, será el grado de “receptividad a la acción colectiva” o cooperación (Peredo y Chrisman, 2006).<sup>18</sup>

En la literatura sobre las empresas de base comunitaria (EBCs), se subraya la fuerte interdependencia entre el capital social y éstas (Johannesson, 2004; Jones, 2005; Peredo y Chrisman, 2006). El capital social es un factor *sine qua non* de la EBC, desde su fundación misma, pasando por su desempeño empresarial y el cumplimiento de sus objetivos económicos, sociales y ambientales. Asimismo, la falta de suficiente capital social podría explicar los procesos de fracaso de las EBCs, pues un débil capital social comunitario o una variación en su tipo o en su composición, podría generar el estancamiento de la EBC o la imposibilidad real de alcanzar sus objetivos, lo que la conduciría a su desgaste y finalmente a desaparecer como organización.

Así, la EBC hace referencia al conjunto de elementos geográfico-culturales que dan origen y sustento a toda comunidad: como cultura compartida, territorio compartido, identidad social, sentido de pertenencia y posesión de un capital social.

### ***Hacia una definición de EBC***

Con base en los elementos teóricos señalados hasta aquí, en este documento se propone la siguiente definición de EBC:

*Una Empresa de Base Comunitaria es un emprendimiento social colectivo fundamentado en la cultura de un grupo, es decir, basado en: a) valores compartidos tales como la solidaridad y el apoyo mutuo (cooperación); b) sentido de pertenencia e identidad social; c) el aprovechamiento de su capital social para la obtención de recursos internos y externos de utilidad para llevar a cabo la creación y gestión de la empresa. El objetivo de la EBC es la creación de valor social a través de la creación y gestión de la empresa, lo cual implica alcanzar beneficios de tipo social y cultural más allá de meros beneficios financieros.*

Evidentemente, la definición que hemos construido arriba pone mayor énfasis en los elementos antropológicos o culturales de la EBC. Sin embargo, es incompleta porque no incorpora el enfoque empresarial de la EBC. Por ello, para enriquecer la anterior definición, es importante agregar la propuesta por Maldonado (2005) ya que este autor resalta en su definición dicho aspecto empresarial, aunque también incluye los valores:

*"Es una forma cualitativamente diferenciada de propiedad, organización productiva y fines perseguidos (con respecto a la empresa privada y la empresa pública), que se rige por el control social de los recursos y el reparto equitativo de los beneficios que reportan al ser valorados a través del mercado. La empresa comunitaria forma parte de la economía social, o del llamado tercer sector, al igual que las cooperativas, asociaciones, mutuales y otras formas de producción fundadas en los valores de solidaridad, cooperación laboral y autogestión en busca de la eficiencia económica que genera la lógica asociativa."* (Maldonado, 2005: 3-4).

Ambos enfoques, el antropológico y el empresarial, son complementarios y deben tomarse en cuenta en la construcción del concepto de EBC.

### **Gestión comunitaria en la EBC**

Cuando se habla de la “participación comunitaria” en una EBC esto no implica necesariamente que todos o la mayoría de los miembros de una comunidad van a ejercer una tarea en un puesto dentro de la organización empresarial comunitaria. La literatura empírica señala que sí puede ocurrir que la totalidad o casi la totalidad de pobladores de una comunidad (sobre todo cuando es pequeña) trabajen o cooperen activamente dentro de la estructura organizativa y operativa de la EBC; y en esos casos, estaríamos hablando de una comunidad-empresa o de una “empresariado comunitario” (Johannesson y Nilsson, 1989, citado por Johannesson, 2004:231; Peredo y Chrisman, 2006).

No obstante, el término EBC también incluye a empresas colectivas donde una minoría de individuos y/o familias de la comunidad la gestionan con base en la cooperación y la solidaridad. En este último caso, la “base comunitaria” estaría dada por el apoyo explícito o tácito, el consenso, la solidaridad, que el resto de miembros de la comunidad otorgan a los socios de la EBC. No todos los pobladores de una comunidad podrían involucrarse en la gestión de una EBC, ni siquiera la mayoría, pero todos serán consultados y tomarán la decisión de apoyar o consentir su creación y puesta en operación; aprobarán, limitarán o definirán las condiciones del aprovechamiento de los recursos naturales y culturales locales por parte de la EBC; definirán las formas como se canalizarán los beneficios sociales para todo el pueblo o comunidad, etcétera.<sup>19</sup>

En estos casos, para lograr dicho consenso y apoyo social es importante que la EBC respete y otorgue autoridad a las estructuras tradicionales de toma de decisiones, a los códigos no escritos del derecho consuetudinario, a las tradiciones y valores que rigen la vida comunitaria, sobre todo cuando estamos hablando de pueblos indígenas y rurales de sociedades tradicionales.

Ya sea que en la EBC participe una minoría, una mayoría o la totalidad de los miembros de una comunidad, es más conveniente y preciso referirse al proceso de *gestión* o manejo comunitario de la EBC que a la participación comunitaria como tal, pues, como se vio en la primera parte de este escrito, ésta se relaciona con otro tipo de procesos –mucho más generales– que

conducen a diferentes grados de involucramiento social en la toma de decisiones, procesos de empoderamiento y fortalecimiento del capital social, etc. Escenarios donde no necesariamente tendría que estar presente una EBC, tal como se ha definido aquí. Estudios empíricos señalan experiencias en países africanos donde el CBT adoptaba la forma de acuerdos contractuales, por ejemplo, concesiones de caza a *tour operators* privados; alquiler de terrenos y/o cobro por uso de recursos naturales a empresas privadas o *joint ventures*, etc. Pero en esos casos concretos de CBT no siempre existe la gestión y el manejo de una EBC por parte del resto de la comunidad, o esto no ocurre en las primeras etapas del CBT (Nelson, 2004; Ashley y Roe, 1988).<sup>20</sup>

En el ámbito del turismo, Ashley y Roe (1998) coinciden en que existen varias formas de involucramiento local comunitario. Sin embargo, su criterio de clasificación no es el grado de empoderamiento, sino el tipo de vínculo o actividad que se desarrolla en organizaciones empresariales e institucionales turísticas de diversa naturaleza. A este criterio empresarial, que permite clasificar la participación comunitaria dentro de los desarrollos turísticos, se le podría designar “participación con enfoque de la gestión”.

Ashley y Roe (1998) toman como contexto tanto al turismo convencional como al turismo alternativo para clasificar el involucramiento comunitario en pasivo y activo; individuales y colectivo (Ashley y Roe, 1998: 8). Así, la participación incluye desde empleo en la industria turística; empresas creadas y gestionadas por emprendedores locales o comunidades; auto-empleo; individuos o comunidades arrendando sus tierras para el turismo, vendiendo concesiones de caza; o asociándose y haciendo acuerdos con los operadores del turismo; hasta residentes locales participando en la planeación local del turismo, la vida silvestre, parques y usos de la tierra (ver la tabla 2).

Tabla 2. Tipología del involucramiento comunitario con enfoque de la gestión.

Tipo de empresa / institución	Naturaleza de la participación local	Ejemplos
1. Negocios privados dirigidos por personas externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como empleados</li> <li>• Abasteciendo bienes y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de cocina en un hotel</li> <li>• Venta de comida, materiales para la construcción, etc.</li> </ul>
2. Empresas formales y negocios del sector informal dirigidos por empresarios locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario de la empresa</li> <li>• Auto-empleado</li> <li>• Proveedor de bienes y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de artesanías</li> <li>• Local de comida rápida</li> <li>• Campamentos</li> <li>• Servicios de guía</li> <li>• Venta de leña, etc.</li> </ul>
3. Empresa comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad colectiva</li> <li>• Administración colectiva o individual</li> <li>• Proveedor de bienes y servicios</li> <li>• Como empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campamento comunitario</li> <li>• Centro artesanal</li> <li>• Centro cultural</li> </ul>
4. Empresas mixtas (joint ventures) formadas por acuerdos entre la comunidad y operadores privados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisos contractuales</li> <li>• Repartición de ingresos según acciones</li> <li>• Alquiler o inversión de recursos</li> <li>• Participación en toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparto de los ingresos a la comunidad local en los términos convenidos</li> <li>• Arrendamiento o concesión de tierras y recursos comunitarios</li> </ul>
5. Órgano de planeación turística	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulta</li> <li>2. Representación</li> <li>3. Participación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta local en la planeación regional del turismo</li> <li>• Representación comunitaria en las juntas y foros de planeación turística</li> </ul>

Fuente: Ashley y Roe (1998: 8)

De la tipología de Ashley y Roe (1998), en este trabajo destacamos dos tipos o modalidades: las empresas comunitarias (o EBC) y las empresas mixtas. En ambos tipos, la gestión comunitaria implica una actitud proactiva hacia la consecución de metas empresariales claras cuyos resultados financieros serán de beneficio colectivo o para alcanzar metas sociales y/o ambientales.

En la encuesta ya mencionada líneas arriba (aplicada a un panel de expertos), se señaló que *una vía* para alcanzar el involucramiento de las comunidades consiste en que la comunidad gestione sus propias empresas turísticas (Rocharungsat, 2008: 66). Nosotros, en este documento, sostenemos que la *gestión/administración de una EBC es una variante del CBT en un nivel de máximo empoderamiento* (ver tipologías de la figura 4).

Sin embargo, como se señaló al analizar el modelo de Okazaki (2008), un proyecto de CBT con cierto grado de empoderamiento, y por tanto una EBC en tanto expresión tangible de aquel, no están exentas de desviar su proceso de empoderamiento, estancarse y hasta decaer. Así, diversos factores sociales, políticos y hasta culturales (como los grupos y sectas religiosas; la presencia de caciques regionales; disputas añejas entre familias, etc.) podrían actuar como frenos. Se podría pensar que un CBT basado en la participación de la mayoría de los miembros de una comunidad en la gestión de la EBC, por ejemplo, implicaría menores riesgos de conflicto y aseguraría una mayor eficiencia de la unidad económica. Pero esto no siempre es posible: no siempre podrán estar dispuestos a participar todos o la mayoría de los miembros de un colectivo, e incluso si ello fuera posible, no se asegura un control basado en decisiones consensuadas y democráticas ya que las comunidades están constituidas por grupos o facciones con diversos intereses y grados de poder (Blackstock, 2005; Beeton, 2006).

Ciertos estudios de experiencias de CBT con gestión de EBCs, están indicando que la variable "*% de la población que participa*" en la EBC, no es significativo para la consecución del "éxito". Por ejemplo, Ruiz et al. (2008) estudiaron en Ecuador dos EBC eco-turísticas "exitosas": *Machacuyacu* con el 100% de participación comunitaria, y *Agua Blanca* con el 50%. Sin embargo, también registraron EBCs eco-turísticas eficientemente gestionadas por un porcentaje menor de habitantes, son los casos de *Huertas* con 8% de participación y *Caguanapamba* con sólo el 2.5% de habitantes

gestionando la EBC (Ruiz et al., 2008). Entonces, al parecer, la variable que podría explicar el éxito o fracaso de una EBC no es el porcentaje de miembros de la comunidad involucrados en su gestión, sino el grado de madurez del CBT y el tipo de apoyo, consenso y capital social que una comunidad empoderada podría otorgar a la empresa social. No obstante, esta aseveración tiene el nivel de hipótesis, pues aún requiere ser sometida a pruebas empíricas que la verifiquen o la rechacen.

En este estudio proponemos que los factores que otorgan "base comunitaria" a la EBC eco-turística (incluidas las empresas sociales y las de capital mixto) es el CBT y sus componentes (modelo de Okazaki, 2008): empoderamiento (consenso, protección) y capital social (recursos, cooperación, buena voluntad). Un ejemplo donde no sólo no existe apoyo y consenso de toda la comunidad hacia el grupo que gestiona la EBC eco-turística, sino que incluso existe una confrontación o ambiente conflictivo entre la empresa y el resto de los pobladores de la comunidad, es el caso de *Escudo Jaguar* en la comunidad de Frontera Corozal, Chiapas (Hernández et al., 2005). Esta empresa social eco-turística está gestionada por unas cuantas familias (las más fuertes económicamente) y carece del capital social y la solidaridad de sus propios vecinos, lo cual ha generado conflicto, envidias, aunque también cierto efecto imitación por lo que han surgido nuevas "empresas comunitarias" en la población (Hernández et al., 2005). En una situación tal, es difícil hablar con toda precisión de una EBC eco-turística a pesar de que la "sociedad en solidaridad social", como legalmente está constituida la empresa, es un caso de éxito.

Tampoco se podría definir como una verdadera EBC eco-turística, en los términos que hemos desarrollado en este trabajo, a la experiencia exitosa de Tunami Temba, en Gambia (Jones, 2005), donde el 100% de la comunidad interviene en la organización pero existe descontento a partir de que un factor de coacción religiosa obliga a todos a participar, y sobre todo porque los beneficios económicos (ingresos) y los puestos directivos no se reparten de modo equitativo; lo cual indicaría que no existe empoderamiento comunitario ni tampoco se están cumpliendo los objetivos sociales que persigue todo emprendimiento social.

Finalmente, los términos turismo comunitario/CBT y empresa de base comunitaria/EBC están relacionados con el ecoturismo; de ahí que deriven en ecoturismo comunitario y empresas comunitarias eco-turísticas.

El ecoturismo se define como,

*"(...) el viaje responsable a zonas naturales que conserva el ambiente y sustenta el bienestar de la población local. (...) El ecoturismo tiene necesariamente una dimensión social. El término "ecoturismo comunitario" lleva la dimensión social más allá. Este es un tipo de ecoturismo en el que la comunidad local tiene un control sustancial de, y participa en, su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se quedan en la comunidad." (WWF, 2001: 2)*

Esta definición de ecoturismo incorpora la idea central del constructo CBT; así, todo proyecto eco-turístico (social o mixto) tendría que contar con el consenso y apoyo de un proyecto de CBT previamente empoderado. Sin embargo, no todo proyecto de CBT tendría que derivar forzosamente en ecoturismo o alguna modalidad del turismo alternativo.<sup>21</sup> A su vez, la empresa de base comunitaria (EBC) es una derivación o modalidad concreta del CBT, y por tanto, es una modalidad organizacional del ecoturismo.

En resumen:

*"El CBT se refiere más específicamente a las actividades de turismo o empresas que involucran a las comunidades locales, que ocurren en sus tierras y que se basa en su diversidad cultural, así como en sus bienes y atracciones naturales.*

*"El ecoturismo basado en la comunidad es por lo tanto CBT focalizado en viajes a zonas con atractivos naturales (...), y que contribuyen a la conservación del medio ambiente y los medios de vida locales" (Nelson, 2004:3).*

Una vez analizadas las diferencias y los empalmes entre ambos conceptos, se puede sintetizar una idea: el ecoturismo comunitario implica procesos de participación y empoderamiento colectivos donde no es necesario que éstos den como resultado una empresa comunitaria, pues incluso

podría darse el caso de que la actividad empresarial eco-turística estuviera en manos de privados o de empresas mixtas; la idea es que las empresas que ofrecen los servicios de ecoturismo se ríjan bajo las normas de la comunidad, la vigilancia de sus recursos y, sobre todo, ofrezcan un beneficio económico y social a la colectividad local. En cambio, las EBC sí requieren inevitablemente de una "base comunitaria" y ésta se las proporciona el CBT o turismo comunitario. Aquí el factor clave es que la empresa comunitaria esté sustentada moral y socialmente por el CBT entendido como un proceso gradual de empoderamiento colectivo.

## CONCLUSIONES

El CBT está directamente relacionado con la dimensión social del desarrollo sustentable, aunque no pierde su conexión lógica con la sustentabilidad ambiental (sobre todo en el caso de los proyectos de ecoturismo comunitario) ni con la sustentabilidad económica. En tanto que el constructo *empresa de base comunitaria* (EBC), o gestión comunitaria del turismo, se vincularía con la dimensión económica del desarrollo sustentable, pero sin perder sus vínculos con las otras dos dimensiones, sobre todo con la sustentabilidad social (ver figura 1)

El turismo de base comunitaria o CBT es un modelo teórico complejo que implica *procesos* igualmente complejos, tales como: la participación comunitaria, el empoderamiento, la colaboración con actores sociales externos, la expansión y diversificación del capital social comunitario. La evolución de los procesos que configuran el CBT es incierta pues éstos dependen de la historia del grupo y su particular contexto social, político y cultural. Por ello, el CBT es un fenómeno que puede tomar diversas facetas en cada caso específico, dependiendo de la situación local en la que se encuentran dichos procesos (modelo de Okazaki, 2008). Por ello, no es tan sencillo pronosticar la viabilidad o el futuro éxito o fracaso de un proyecto de CBT.

Dentro del constructo CBT se ubica a las empresas comunitarias (EBCs), definidas como *emprendimientos sociales colectivos*. La EBC es una expresión de CBT en uno de sus niveles más elevados de empoderamiento. La gestión empresarial de *base comunitaria* puede involucrar o no a todos los miembros de la comunidad, pero siempre requerirá de: 1) el consenso, aprobación y apoyo moral derivados de las instancias de poder/toma de decisiones de la comunidad local, así como 2) del capital social como un mecanismo de cooperación y transferencia de recursos de carácter estratégico para la empresa comunitaria.

En este ensayo se formuló la proposición hipotética de que el éxito o fracaso de una EBC estaría relacionado con el grado de madurez del proyecto CBT y, por lo tanto, con el tipo de apoyo, consenso y capital social que una comunidad relativamente empoderada podría otorgar a la empresa social. Sin un CBT desarrollado, las unidades empresariales eco-turísticas podrían tener la naturaleza de empresas privadas (propiedad de agentes externos a la comunidad, incluso) o negocios de algunas familias locales, pero con escasa o nula "base" social. Sin un CBT

con altos grados de empoderamiento, los negocios eco-turísticos no podrán ser denominados emprendimientos sociales colectivos, precisamente por carecer de la “base comunitaria” y porque sus objetivos estarán más orientados por los criterios de lucro y beneficio personal de un grupo privilegiado, que por la generación de valor social o la sustentabilidad.

Estas proposiciones aún deben librar la prueba de su contrastación empírica. Por lo pronto el debate teórico está sobre la mesa.

## REFERENCIAS

- Adler, Paul S. y Kwon, Seok-Woo (2002), "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*. 27, 1, 17-40.
- Arnstein, Sherry R. (1969), "A ladder of citizen participation", *Journal of the American Institute of Planners*. 35, 4, 216-224.
- Ashley, Caroline y Roe, Dilys (1998), *Enhancing Community Involvement in Wildlife Tourism: Issues and Challenges*. Londres: International Institute for Environment and Development.
- Ávila Foucat, Veronique S. (2002), "Community-based ecotourism management moving towards sustainability, in Ventanilla, Oaxaca, Mexico", *Ocean & Coastal Management*. 45, 511-529.
- Beeton, Sue (2006), *Community Development Through Tourism*. Collingwood (Australia): Landlinks Press.
- Blackstock, Kirsty (2005), "A critical look at community based tourism", *Community Development Journal*. 40, 1, 39-49.
- Burt, Ronald S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Butler, Richard W. (1999), "Sustainable tourism: a state-of-the-art review", *Tourism Geographies*. 1, 1, 7-25.
- Carballo-Sandoval, Arturo (1999), *Community involvement in sustainable ecotourism: the case of the Mexican Caribbean Area*. Reading (U.K.): University of Reading.
- Cernea Michael M. [ed.] (1991), *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*. New York: Oxford University Press.
- Chalmers, Alan F. (2001), *¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*. México: Siglo XXI.
- Cohen, Anthony P. (1985), *The Symbolic Construction of the Community*. London: Routledge.
- Coleman, James (1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*. 94, S95-S120.
- De Araujo, Lindemberg M. y Bramwell, Bill (2002), "Partnership and regional tourism in Brazil", *Annals of Tourism Research*. 29, 4, 1138-1164.

- Dernoi, Louise A. (1988), "Alternative or community-based tourism", en: D'Amore Louise y Jafari, Jafar [eds.], *Tourism: a Vital Force for Peace*. Montreal: L. D'Amore y Associates, 91-95.
- Falconí, Fander y Ponce, Juan (Enero 2006), *Los emprendimientos populares como alternativa a un desarrollo excluyente*. Edición electrónica. Quito (Ecuador): Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)-Sede Ecuador.  
Disponible en: <http://www.flacso.org.ec/docs/DT06-304.pdf> (5 de junio de 2010).
- Foladori, Guillermo (2002), "Avances y límites de la sustentabilidad social", *Economía, Sociedad y Territorio*. 3, 12, 621-137.
- Getz, Donald y Jamal, Tazim B. (1994), "The environment-community symbiosis: a case of collaborative tourism planning", *Journal of Sustainable Tourism*. 2, 3, 152-173.
- Granovetter, Mark S. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*. 78, 6, 1360-1380.
- Guiso, Luigi, Sapienza, Paola y Zingales, Luigi (Diciembre 2007), *Social Capital as Good Culture*. Edición electrónica. Cambridge (Mass.): The National Bureau of Economic Research.  
Disponible en: <http://www.nber.org/papers/w13712.pdf> (24 de abril de 2008).
- Hernandez, Rosa E., Bello, Eduardo, Montoya, Guillermo y Estrada, Erin (2005), "Social adaptation: Ecotourism in the Lacandon Forest", *Annals of Tourism Research*. 32, 3, 610-627.
- Hiwasaki, Lisa (2006), "Community-Based Tourism: A pathway to sustainability for Japan's protected areas", *Society and Natural Resources*. 19, 675-692.
- Jamal, Tazim B. y Getz, Donald (1995), "Collaboration theory and community tourism planning", *Annals of Tourism Research*. 22, 1, 186-204.
- Jamal, Tazim B. y Getz, Donald (1999), "Community roundtables for tourism-related conflicts: The dialectics of consensus and process structures", *Journal of Sustainable Tourism*. 7, 3-4, 290-313.
- Johannesson, Bengt (2004), "Entrepreneurship in Scandinavia: bridging individualism and collectivism", en: Corbetta, Guido, Huse, Morton y Ravasi, David (eds.), *Crossroads of Entrepreneurship*. New York: Kluwer Academic Publishers- Springer Science, 225-241.
- Johannesson, Bengt y Nilsson, Anders (1989), "Community entrepreneurship-networking for local development", *Entrepreneurship and Regional Development*, 1, 1, 3-19.

- Jones, Samantha (2005), "Community-based ecotourism: the significance of social capital", *Annals of Tourism Research*. 32, 2, 303-324.
- Katz, Jerome y Gartner, William B. (1988), "Properties of emerging organizations", *Academy of Management Review*. 13, 3, 429-441.
- Kuhn, Thomas S. (1970), *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Maldonado, Carlos (2005), *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Manyara, Geoffrey y Jones, Eleri (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.
- Murphy, Peter E. (1985), *Tourism: A community approach*. New York - London: Methuen.
- Nahapiet, Janine y Ghoshal, Sumantra (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organization advantage", *Academy of Management Review*. 23, 2, 242-266.
- Nelson, Fred (2004), *The Evolution and Impacts of Community-based Ecotourism in Northern Tanzania*. London: International Institute for Environment and Development.
- Novelli, Marina y Gebhardt, Kathrin (2007), "Community Based Tourism in Namibia: 'reality show' or 'window dressing'? ", *Current Issues in Tourism*. 10, 5, 443-479.
- Okazaki, Etsuko (2008), "A community-based tourism model: its conception and use", *Journal of Sustainable Tourism*. 16, 5, 511-529.
- Ostrom, Elinor y Ahn, T.K. (2003), "Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva", *Revista Mexicana de Sociología*. 65, 1, 155-233.
- Pearce, Douglas G. (1992), "Alternative tourism: concepts, classifications, and questions", en: Smith, Valene L. y Eadington, William R. [Eds.], *Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 15-30.
- Pearce, Douglas (1992a), *Tourist Organizations*. Harlow: Longman Scientific and Technical.

- Peredo, Ana M. y Chrisman, James J. (2006), "Toward a theory of community-based enterprise", *Academy of Management Review*. 31, 2, 309-328.
- Peredo, Ana M. y McLean, Murdith (2004), "Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept", (ponencia). III International Conference on Entrepreneurship Research in Latin America – III, ICERLA, Río de Janeiro, Brasil, Noviembre 11 -13, 2004,15 pp.  
En línea: <http://www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/emsoc/2.pdf>
- Portes, Alejandro (1998), "Social capital: Its origins and applications in modern sociology", *Annual Review of Sociology*. 24:1-24.
- Pretty, Jules (1995), "The many interpretations of participation", *Tourism in Focus*. 16, 4-5.
- Putnam, Robert D. (2000), *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Putnam, Robert (1993), *Making Democracy Works: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rocharungsat, Pimrawee (2005), *Community-based tourism: perspectives and future possibilities*. Townsville (Australia): James Cook University.
- Rocharungsat, Pimrawee (2008), "Community-based tourism in Asia", en: Moscardo, Gianna (ed.), *Building Community Capacity for Tourism Development*. Cambridge (Mass.): CABI Publishing, 60-74.
- Ruiz, E., Hernández, M., Coca, A., Cantero, P. y del Campo, A. (2008) Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad, Pasos, 6(3): 399-418.
- Selin, S. y Chavez, D. (1995) Developing and evolutionary tourism partnership model, *Annals of Tourism Research*, 22 (4): 844-856.
- Sen, G. (1998) El empoderamiento como un enfoque a la pobreza (pp. 121-139), en: Arriagada, I. y Torres, C. (eds.), *Género y pobreza. Nuevas dimensiones*. Santiago de Chile: ISIS Internacional.  
En línea: [http://www.portalcuenca.net/Virtual\\_Library/Files/362.pdf](http://www.portalcuenca.net/Virtual_Library/Files/362.pdf)
- Sofield, T.H.B. (2003) *Empowerment for Sustainable Tourism Development*. Oxford: Pergamon, Elsevier Science.

- Taylor, G. (1995) The community approach: Does it really work? *Tourism Management*, 16(7): 487–489.
- Tosun, C. (1999) An analysis of contributions of international inbound tourism to the Turkish economy, *Tourism Economics*, 5(3): 217–50.
- Tosun, C. (2006) Expected nature of community participation in tourism development, *Tourism Management*, 27: 493–504.
- Vogt, J.F. y Murrell, K.L. (1990) *Empowerment in Organizations*. San Diego, CA: University Associates Inc.
- Weber, M. ([1922], 1992) *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Woolcock, M. (2002) Social capital in theory and practice: where do we stand? En: J. Isham et al. *Social Capital and Economic Development. Well-being in Developing Countries*, Cheltenham, UK: Edward Elgar: 18-39.
- WWF International (2001) *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*, Ledbury (UK): The Tourism Company, 25 pp.

## NOTAS

<sup>1</sup> De ahora en adelante, para abreviar, usaremos las siglas CBT de la expresión en inglés Community-Based Tourism.

<sup>2</sup> Por su extrema generalidad, esta definición cumple más con la función de servir como un principio ético (debido a que implica compromiso y solidaridad con los seres humanos de las generaciones venideras), que como una definición científica que pudiera aportar claridad y precisión. Esta generalidad ha dado lugar a múltiples definición(es) de desarrollo sustentable (Butler, 1999). Sin embargo, en este espacio no se pretende entrar en el debate de las definiciones.

<sup>3</sup> En el sentido que Kuhn (1970, citado por Chalmers, 2001: 127 y ss) asigna al término paradigma.

<sup>4</sup> "...El gerenciamiento comunitario del ecoturismo crece. Las últimas iniciativas son empresas de propiedad y gestión comunitaria que aprovechan bienes y servicios relacionados con el ecosistema para elevar su bienestar" (Ávila Foucat, 2002:512).

<sup>5</sup> Foladori (2002) señala al menos dos enfoques sobre qué es y cómo se puede alcanzar la sustentabilidad económica; dice que mientras que los economistas ecológicos más ortodoxos rechazan el crecimiento ilimitado y proponen el cero crecimiento (lo cual es poco viable dada la naturaleza del sistema de producción capitalista), los economistas ecológicos más blandos sugieren que "...bastaría con corregir los procesos productivos para obtener un desarrollo capitalista sustentable (...) sustituir crecientemente los recursos naturales no renovables por los renovables, y también de disminuir tendencialmente la contaminación" (Foladori, 2002: 624). Nosotros agregaríamos que la sustentabilidad económica tendría que surgir de un nuevo ethos de parte de los empresarios, que tenga presente el compromiso y la solidaridad con las generaciones futuras, con la biodiversidad y con la justicia social, tal como lo señala la noción de desarrollo sustentable en el documento Nuestro futuro común.

<sup>6</sup> Por otro lado, la definición de Dernoi (1988) destaca el beneficio sociocultural del esquema turístico alternativo (fomentar el acercamiento y la comunicación entre turistas y residentes). Como se ve, el enfoque de la sustentabilidad social o económica está ausente. En este sentido, la definición de Dernoi no surge desde el marco del desarrollo sustentable.

<sup>7</sup> Para lograr el turismo sustentable el empoderamiento de las comunidades afectadas por el desarrollo turístico está ligado a la justicia política y socioeconómica (Sofield, 2003 citado por Okazaki, 2008: 514).

<sup>8</sup> La encuesta se aplicó vía e-mail y abordó temas diversos del CBT. La muestra fue de 113 académicos y profesionales que publicaron sobre turismo comunitario en

las mejores revistas de turismo entre 1992 y 2000. Los 6 factores relacionados con los casos exitosos de CBT son: 1. El CBT debe involucrar a la comunidad en general. 2. Los beneficios captados por el CBT deben ser distribuidos por igual en toda la comunidad del destino. 3. Una buena gestión y cuidado del turismo es importante. 4. El CBT debe tener sólidas alianzas y apoyo dentro y fuera de la comunidad. 5. Se debe considerar la singularidad del lugar. 6. La conservación del medio ambiente no debe ser descuidada (Rocharungsat, 2005, citado por Rocharungsat, 2008).

<sup>9</sup> Las teorías del empoderamiento surgieron en la década de los ochentas (Okazaki, 2008). Gita Sen es una autora indú que escribe desde el campo de los estudios del desarrollo y el género de los países en vías de desarrollo; su discurso tiene como piedra angular el constructo del empoderamiento.

<sup>10</sup> En relación a este punto, se puede consultar el excelente ensayo de Foladori (2002).

<sup>11</sup> La teoría del capital social (TCS) será analizada brevemente en un apartado posterior de este documento, por estar vinculada también con el constructo empresa de base comunitaria.

<sup>12</sup> Debido a que un análisis a fondo del modelo de CBT de Okazaki (2008) rebasa los límites teóricos que se han planteado para este documento, sólo apuntaremos aquí que Getz y Jamal (1994: 155, citados por Okazaki, 2008: 514-15) son los promotores de la teoría de la colaboración en la planeación del turismo de base comunitaria (CBT). Ellos definen la colaboración como: "Un proceso de toma de decisiones conjuntas entre los actores autónomos clave en una comunidad turística inter-organizacional en un dominio, para resolver los problemas del dominio y/o para gestionar asuntos relacionados con el dominio". En tanto que Selin y Chávez (1995, citados por Okazaki, 2008: 515) introducen un modelo evolutivo de las asociaciones en desarrollos turísticos, que consiste de cinco procesos: 1º. Antecedentes: Existencia de crisis, conectores o facilitadores (brokers), territorio bajo mandato, visión común, las redes existentes, liderazgo e incentivos. 2º. Problema de puesta en marcha (setting): reconocimiento de la interdependencia; construcción del consenso entre los actores interesados legítimos; la definición del problema en común; percepción de los beneficios para los interesados y la relevancia percibida de las partes interesadas. 3º. Dirección de la puesta en marcha: establecer objetivos, establecer reglas de juego, conducta del grupo; búsqueda de información, explorar opciones, y organizar subgrupos. 4º. Estructuración: se formaliza la relación, se asignan funciones; se diseñan tareas; se diseñan y supervisan sistemas de control. 5º. Resultados: representado por programas, impactos, beneficio derivado (Selin y Chávez, 1995: 848, citado por Okazaki, 2008: 515).

No se deben confundir estos procesos de colaboración y asociación entre la comunidad y actores externos (gobierno, ONGs, empresarios privados, etc.), con otros de cooperación y solidaridad, vinculados al capital social de unión (bonding) al interior de los pueblos.

<sup>13</sup> Según Katz y Gartner (1988) las propiedades más importantes de toda organización (incluidas aquellas en proceso de creación) son cuatro: por un lado, intencionalidad e intercambio (enfoque de los procesos) y, por otro, recursos y limitantes (enfoque de las estructuras). Estas características se reflejan en las teorías orientadas por sistemas. Con base en este esquema hemos construido la definición de gestión.

<sup>14</sup> El valor social que se proponen crear los emprendimientos sociales consiste en una serie de beneficios comunitarios, tanto sociales como culturales, además de los objetivos financieros (en el caso de los emprendimientos sociales lucrativos). Por ejemplo: construir y equipar una biblioteca pública; una clínica médica; un salón de actos o auditorio; un mercado; crear grupos de auto-ayuda; crear cooperativas de consumo, de crédito o de producción, etc.

<sup>15</sup> La Responsabilidad Social Empresarial, tan de moda en los últimos años, sería una variante del emprendimiento social según Peredo y McLean (2004). Véase modalidad 3 del esquema en figura 6.

<sup>16</sup> Véase el artículo de Elinor Ostrom, premio nobel de economía 2009, en coautoría con Ahn (2003).

<sup>17</sup> Putnam (1993) señala que el capital social puede ser el resultado de experiencias históricas, como por ejemplo, en el caso de Italia donde las diferencias históricas han mantenido un Norte cooperativo e industrial y un Surestancado. En particular, él atribuye la larga persistencia (500 años) de esta diferencia al periodo de independencia de las ciudades del Norte (en tanto ciudades-estado libres), a diferencia de las ciudades del Sur que permanecieron sujetas a un imperio (citado por Guiso et al., 2007).

<sup>18</sup> Durante siglos, los economistas ignoraron la inserción de la actividad económica en el contexto social y cultural. Con el impulso creciente de áreas científicas como la sociología económica y la geografía económica, y con el surgimiento del paradigma del desarrollo sustentable, los economistas han tenido que dirigir sus miradas a los aspectos sociales y culturales que influyen en la actividad económica (y que, a su vez, se ven influenciados por ella).

<sup>19</sup> Como ya se indicó líneas arriba, Peredo y McLean (2004) catalogan la gestión de una EBC como una forma de emprendimiento social. Las autoras no consideran que la participación directa de los "beneficiarios potenciales" (todos los miembros de una

comunidad) en el emprendimiento social sea una de sus características definitorias; es decir, no es necesario que administren la EBC todos y cada uno de los miembros del pueblo o comunidad para recibir un beneficio derivado de ella o para que ésta pueda ser considerada como tal. "Involucrar" a los beneficiarios potenciales se traduce aquí como "aceptación y cooperación", es decir, implica crear consenso y capital social para la EBC (Peredo y McLean, 2004).

<sup>20</sup> "Cuando la comunidad Mahenye, en el sudeste de Zimbabwe, estableció una asociación con ZimSun para construir una casa de campo en sus tierras, un agricultor vecino muy conocido en el negocio del Safari, Clive Stockhill, proporcionó una invaluable ayuda. La asociación de la comunidad Torra (Bergsig, en el norte de Namibia) con Wilderness Safaris, fue intermediada por la ONG local (IRDNC), economistas y abogados, e impulsada por el compromiso personal de un administrador de Vida Silvestre, Peter Ward, y de los líderes de la comunidad (Bennie Roman y otros). Las comunidades en KwaZulu Natal están entrando en alianzas tripartitas con las empresas y el gobierno dentro de las áreas protegidas, con la facilitación de un abogado, Peter Sutch, y otros" (Ashley y Roe, 1998: 26). "Coraggio et al. (2001) examina los casos de ecoturismo comunitario que han emergido en Ecuador, particularmente a partir de los años noventa, cuyo desarrollo no ha sido homogéneo. Las comunidades no han seguido una vía única de organización y existen muchos patrones de gestión que oscilan entre iniciativas basadas en pequeñas comunidades hasta "joint ventures" con el sector privado que envuelven proyectos millonarios" (Falconí y Ponce, 2006: 22)

<sup>21</sup> Existen casos donde comunidades que recientemente han alcanzado cierto grado de empoderamiento a través del CBT, negocian condiciones y tarifas con empresarios privados que ofrecen safaris de caza (Nelson, 2004).



***FICHA BIBLIOGRÁFICA:***

Fernández-Aldeca, M. J. Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? (Ensayo).

El Periplo Sustentable. México:  
Universidad Autónoma del Estado de México,  
enero/junio 2011, núm. 20  
[<http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo20/articulo\\_02.pdf>](http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo20/articulo_02.pdf).  
[ISSN: 1870-9036].