

OFELIA MARTÍNEZ RUIZ
Maestra en Gestión de Proyectos para el Desarrollo
Solidario por el CIIDIR Unidad Oaxaca-Instituto
Politécnico Nacional
Instituto Politécnico Nacional_CIIDIR Unidad Oaxaca
México
[mtzrofelia@gmail.com]

Laura Lourdes Gómez Hernández
Maestra en Administración por el Instituto
Tecnológico de Oaxaca
Instituto Politécnico Nacional_CIIDIR Unidad Oaxaca
México
[lagomez@ipn.mx]

ELIA MÉNDEZ-GARCÍA
Doctora en Sociología por la Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Instituto Politécnico Nacional, adscrita al CIIDIR
Unidad Oaxaca
México
[emendez@ipn.mx]



**SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA CALIDAD CON
GOBERNANZA E
INTERCULTURALIDAD
EN ECOTUR YAHUICHE,
OAXACA**

**QUALITY MANAGEMENT
SYSTEM WITH GOVERNANCE
AND INTERCULTURALITY AT
ECOTUR YAHUICHE, OAXACA**

Para citar el artículo: Martínez, O., Gómez, L., & Méndez-García, E. (2023). Sistema de gestión de la calidad con gobernanza e interculturalidad en Ecotur Yahuiche, Oaxaca. *Turismo y Sociedad*, XXXIII, pp. 49-72. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n33.02>

Fecha de recepción: 3 de junio de 2021
Fecha de modificación: 8 de agosto de 2021
Fecha de aceptación: 15 de noviembre de 2021

Resumen

La innovación de procesos administrativos responde a uno de los retos de las empresas de turismo comunitario para la conciliación entre la organización comunitaria y el funcionamiento empresarial. El objetivo de este estudio es analizar el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) en Ecotur Yahuiche S. P. R. de R. I. desde un enfoque de gobernanza comunitaria e interculturalidad. Se empleó la metodología de investigación acción participativa y observación participante de manera transversal en la aplicación del método PHVA (ciclo Deming) para poner en marcha el SGC y adecuar la norma ISO 9001-2008 a las características de gobernanza e interculturalidad. Los resultados muestran que Ecotur Yahuiche fortaleció la prestación de servicios ecoturísticos con la implementación del SGC, a la vez que sostuvo los valores comunitarios e interculturalidad visitante-anfitrión.

Palabras Clave: turismo comunitario, interculturalidad, gobernanza, sistema de gestión, autoempleo

Abstract

The innovation of administrative processes responds to one of the challenges of community tourism companies for the conciliation between community organization and business operation. The objective of this study is to analyze the process of implementing a quality management system (QMS) in Ecotur Yahuiche S.P.R. by R.I. from a community governance and intercultural approach. The participatory action research methodology and participant observation were used in a transversal way in the application of the PDCA method (Deming cycle) to implement the QMS and adapt the ISO 9001-2008 standard to the characteristics of governance

and interculturality. The results show that Ecotur Yahuiche strengthened the provision of ecotourism services with the implementation of the SGC, while upholding community values and visitor-host interculturality.

Keywords: community tourism, interculturality, governance, management system, self-employment

1. Introducción

Encontrar una forma que concilie la organización comunitaria con el funcionamiento empresarial constituye uno de los grandes retos de las empresas comunitarias de ecoturismo. De acuerdo con varios autores (Clegg, 1990; Heydebrand, 1989; Rivas, 2002), las empresas necesitan adoptar nuevas formas de organización para poder hacer frente a los distintos retos del entorno actual, las cuales derivan de una cultura participativa y del trabajo colaborativo, que crean condiciones para desarrollar la innovación administrativa.

En México, López y Palomino (2015) identificaron un conjunto de factores que influyen en el éxito o fracaso de las empresas comunitarias de turismo de naturaleza. Entre otros retos, destacan que gran parte de las organizaciones no logran consolidarse como proyectos empresariales sustentables y requieren un acompañamiento que las fortalezca para conciliar las necesidades del mercado con las formas tradicionales de organización social que determinan el uso de sus recursos colectivos. Estos emprendimientos enfrentan una situación compleja, sin embargo, tienen la posibilidad de aprovechar esas dificultades como oportunidades, ya que a la par de su consolidación pueden coadyuvar en la reconstitución social comunitaria y en la preservación de su patrimonio cultural y de sus recursos naturales.

Los casos que han logrado permanecer en el mercado han sido capaces de fortalecer su organización y su vinculación comunitaria (López & Palomino, 2015). Es importante mencionar que existen al menos dos posturas académicas enfrentadas en torno al turismo comunitario. Por un lado, están quienes lo ven como complemento de la industria del turismo (masivo, convencional, capitalista) (Blackstock, 2005; Manyara & Jones, 2007). Por otro lado, se encuentran quienes lo observan como un esquema que rompe de modo radical con el mercado capitalista y se inserta en el debate en torno a “economías diversas”, practicadas sobre todo por emprendedores indígenas, quienes basan sus prácticas económicas tradicionales en esquemas como la comunalidad y la gobernanza comunitaria (Fernández, 2020; Fuente & Ramos, 2013; Palomino et al., 2016).

Este trabajo está en concordancia con esta última postura, que se apega particularmente a la gobernanza que surge desde la comunidad, y no de imponer formas de organización desde el exterior. Desde un énfasis territorial, se asume la gobernanza como la manera en que los grupos políticamente organizados buscan resolver los problemas por medio de acciones colectivas novedosas (Cante & Trujillo, 2014). Además, la gobernanza comunitaria se nutre de las instituciones de organización indígenas, tales como la asamblea, para la producción de decisión política; los cargos gratuitos y el tequio, como trabajos para la comunidad; y la fiesta, en la que se rompe el tiempo ordinario de trabajo para la celebración y que da sentido a la vida. Es innegable que la gobernanza comunitaria sujeta y subordina

el desarrollo de la empresa a los objetivos del colectivo, a su estructura de organización y a su manera específica de tomar decisiones, pero esta situación no le impide su funcionamiento como empresa (López & Palomino, 2015).

Un rasgo importante de estas formas de organización es que tienen como finalidad la búsqueda del bien colectivo mediante el trabajo no remunerado (asignación de cargos) para lograr sus metas. En este sentido, se revela necesaria la búsqueda de nuevas estrategias administrativas que permitan mejorar su actividad empresarial y conservar los principios organizativos comunales, especialmente la gobernanza dirigida por la comunidad (Fernández, 2020). Tal es el caso de Ecotur Yahuiche, en donde existe la necesidad de implementar herramientas administrativas para la mejora de los procesos organizacionales, que contribuyan al fortalecimiento empresarial y a la conservación de los principios normativos que ordenan a este tipo de empresas.

Ecotur Yahuiche S. P. R. de R. I. es una empresa de ecoturismo comunitario que surgió en 2010 y se constituyó legalmente en 2014. Sus principales finalidades son generar fuentes de empleo para los habitantes de la localidad; aprovechar y conservar el recurso natural; y brindar al visitante vivencias únicas en los recorridos culturales, de naturaleza y de observación de aves. La empresa es dirigida por un comité ecoturístico designado por la asamblea mediante la asignación de cargos por periodos de tres años.

Al igual que otras empresas comunitarias, Ecotur Yahuiche enfrentaba un problema de tipo organizativo por la falta de claridad acerca de las funciones y actividades de los integrantes del comité turístico, principalmente en la transición de un comité a otro cada trienio. La organización comunitaria requería la sistematización de procesos para contribuir a la obtención de una certificación bajo la norma mexicana NMX-AA-133-SCFI-2013, que señala los requisitos y las especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo. Cabe mencionar que, de las 998 empresas indígenas de turismo de naturaleza en México estudiadas por López y Palomino (2015), menos del 4 % (solo 37) lograron obtener la certificación bajo la norma NOM-MNX133 por sus buenas prácticas ambientales y administrativas.

Este análisis parte de comprender y responder al interés del comité por incorporar mecanismos de registro y control que permitan realizar actividades ecoturísticas comunitarias a nivel empresarial, de tal manera que se pueda proveer a los subsecuentes comités de los elementos de operación organizacionales. Ante este planteamiento, se buscaron opciones que se pudiesen aplicar a modelos comunitarios sin forzar un enfoque empresarial de tipo convencional.

El SGC es importante porque es una vía para conciliar la organización comunitaria con la empresarial. Los comités ecoturísticos tienen una función importante —y, en algunos casos, poco valorada—, ya que desempeñan dos roles principales: realizan actividades del consejo de vigilancia, por un lado, y del comité ecoturístico a nivel empresarial, por otro lado; ambas tareas están apegadas al comisariado de bienes comunales. Esta actividad ha sido desempeñada de antaño y es uno de los pilares de la gobernanza comunitaria. Un desafío es la capacidad de adecuar las actividades empresariales a sus marcos normativos para poder consolidarse, puesto que, en la medida que la empresa va creciendo, comienzan

a aparecer nuevos criterios de eficiencia debido a la rotación de cargos; sin embargo, esto no debe ser una limitante para operar (Gasca, 2014).

Hasta el momento de la implementación del SGC no se tenía documentada ninguna empresa de ecoturismo de la región Sierra Norte que contase con este sistema y conciliara los requisitos de la norma ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2008), respetando los principios de la gobernanza comunitaria. Este sistema le permite al comité identificar sus actividades en cada uno de los procesos de atención al visitante; además, favorece el aprendizaje en la gestión administrativa de los nuevos integrantes en cada proceso de renovación del comité (cada tres años), para evitar así que personas ajenas a la localidad tomen su control y en determinado momento vulneren el sentido comunitario.

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) en Ecotur Yahuiche S. P. R. de R. I. de una forma diferente a la convencional y en la que se conjuguen la gobernanza y la interculturalidad. En este sentido, se recupera la importancia del diálogo de saberes (Leff, 2004) entre las autoras, como asesoras externas, y los integrantes del comité en los siguientes procesos: en la integración de los manuales de calidad y procedimientos; en las fases de identificación de misión, visión y procesos de atención al visitante; y en la capacitación sobre uso de los registros propuestos. Se fomentó una relación que parte del reconocimiento de las capacidades diferentes de cada uno con el propósito de compartir los saberes, y de que las diferencias no establezcan jerarquía, sino que estén fundadas en el reconocimiento mutuo.

El trabajo se divide en cinco apartados: el primero es la presente introducción; en el segundo se discuten los conceptos de gobernanza e interculturalidad en el turismo comunitario de la Sierra Norte de Oaxaca, se presentan los retos más relevantes para el ecoturismo y se describe el caso de Santa María Yahuiche. En el tercero se describe la metodología aplicada para la implementación del SGC. En el cuarto acápite se exponen los resultados y se analizan los elementos clave entre gobernanza e interculturalidad, y el funcionamiento empresarial de Ecotur Yahuiche. En el quinto se enuncian las conclusiones del estudio.

2. Gobernanza e interculturalidad en el turismo comunitario de la Sierra Norte de Oaxaca

En la Sierra Norte de Oaxaca existen ejemplos vivos de gobernanza comunitaria, esto es, pueblos en cuya organización política y social se exponen valores de una mentalidad colectivista (Maldonado, 2005), donde el bienestar de la comunidad se impone tanto en el propósito de las acciones internas como en las relaciones con el Estado y el mercado. De estas experiencias encarnadas de vida comunitaria surgen reflexiones académicas (Díaz, 2007; Martínez, 2010) que exponen la comunalidad como una categoría analítica para explicar el sentido de las formas de vida en estos pueblos de ascendencia cultural mesoamericana, en cuyo devenir histórico han construido sus propias normas de vivir, siempre en tensión con las leyes externas tanto estatales como federales.

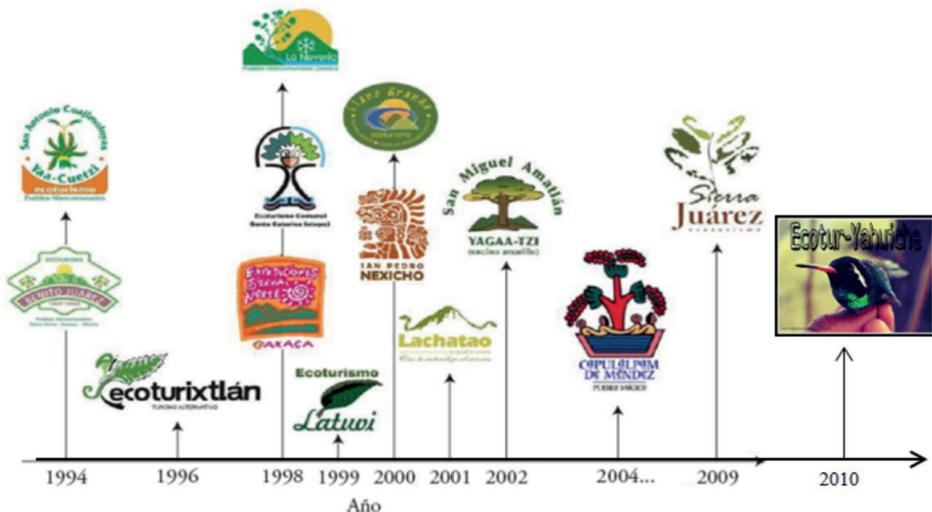
De acuerdo con Palomino et al. (2016), en esta región subyacen condicionantes de orden histórico, cultural y espacial para entender el origen y las especificidades de su organización,

tales como la lucha por la reapropiación de su territorio y sus recursos. Uno de los momentos claves para comprender la fortaleza de la organización comunitaria de estos pueblos serranos es la década de los 80 del siglo XX, cuando varios pueblos de la Sierra Juárez —tales como Macultianguis, Guelatao, Ixtlán, Capulálpam, Xiacuí, La Trinidad, Comaltepec y los pueblos mancomunados Yavesía, Lachatao y La Nevería— lucharon para que no se renovaran las concesiones de explotación forestal a empresas privadas (Méndez, 2017).

La lucha por los bosques logró la cancelación de las concesiones e inició el reto de realizar el aprovechamiento forestal comunitario. Las comunidades empezaron a generar empresas comunitarias para dar empleo a los locales y aprovechar de manera sustentable sus recursos. Se constituyeron primero las empresas que venden madera en rollo, luego los aserraderos y las dedicadas a la fabricación de muebles. Posteriormente, se creó una envasadora de agua de manantial. Estas empresas han contribuido para mejorar las condiciones de la vida de los pueblos (Méndez, 2017).

Entre las iniciativas de aprovechamiento forestal se encuentran las empresas de turismo comunitario. En 1993, el Gobierno federal declaró zona prioritaria de desarrollo turístico los Valles Centrales de Oaxaca, cuyo perímetro abarca la localidad Benito Juárez, dentro de la Sierra Norte; por eso, a mediados de los años 90 del pasado siglo se dio un importante auge en esta rama. En la Figura 1 se muestra una línea del tiempo sobre el surgimiento de estas empresas comunitarias, y en la Figura 2 se presenta un mapa para ubicar la región Sierra Norte en el estado de Oaxaca y en México.

Figura 1. Cronología del surgimiento de empresas comunitarias en la Sierra Norte



Nota. Elaboración propia con base en los datos proporcionados por Rosas-Baños y Correa-Holguín (2016).

Figura 2. Mapa de la región Sierra Norte y su ubicación en el estado de Oaxaca y en México



Nota. Elaboración propia con base en los datos aportados por Rosas-Baños y Correa-Holguín (2016).

El conjunto de estas empresas cuenta principalmente con una infraestructura basada en cabañas y comedor. Proporcionan servicios de hospedaje, alimentación, senderismo y renta de equipos para actividades de contacto con la naturaleza (Palomino et al., 2016).

En la Sierra Juárez hubo dos hechos relevantes que abrieron el camino para valorar el patrimonio cultural y natural como uno de los ejes de la actividad ecoturística fuera de la visión ortodoxa (Fuente & Ramos, 2013). Uno de ellos fue el “Primer Foro Internacional Indígena de Turismo”, celebrado en la ciudad de Oaxaca en marzo de 2002, en el que los representantes de comunidades indígenas con actividades de turismo de trece países compartieron perspectivas y deliberaron sobre las consecuencias del turismo en sus comunidades. Este foro defendió la idea de que los indígenas no deben ser vistos como objeto del desarrollo turístico, sino como sujetos de este, y que sus tierras no son recursos comerciales para ser vendidos en los mercados globales, sino que ellos son los responsables de sus territorios y su riqueza natural.

El segundo hecho tuvo lugar en febrero de 2009, con la formación de una instancia de escala regional: la “Red Integradora de Ecoturismo de la Sierra Juárez de Oaxaca”, la cual está integrada por ocho empresas. Este es un proyecto abierto a otras empresas de ecoturismo de la región. La Red proporciona soporte para la gestión y el apoyo entre las comunidades y diversas instancias. La conformación de la Red representa un proceso organizativo extracomunitario que busca favorecer el desempeño de las empresas comunitarias por medio de la unión y la cooperación para enfrentar los retos del entorno.

El funcionamiento y la administración de las empresas de turismo comunitario de la Sierra Norte están permeados por la gobernanza comunitaria, cimentada en la toma de decisiones centralizada en la asamblea de ciudadanos y el consejo de mayores, el trabajo voluntario o tequio, el sistema rotativo y obligatorio de cargos, la reciprocidad, la correspondencia y

la rendición de cuentas, de esta manera, constituyen una estructura que contiene y regula la convivencia de los miembros de la comunidad (Palomino et al., 2016). En la gobernanza comunitaria existe corresponsabilidad entre los actores y la ciudadanía para producir decisiones, lo cual supone una estructura no jerárquica, sino horizontal. Esto no significa que en estas comunidades haya plena equidad e inclusión; en muchas ocasiones se requieren negociaciones complejas para alcanzar acuerdos y consensos colectivos (Gasca, 2014).

Aunque los territorios de las comunidades con empresas ecoturísticas están insertos, en mayor o menor grado, en los circuitos de mercado, prevalecen formas de gobernanza comunitaria expresadas en una profunda cultura del apoyo mutuo que se concreta en formas de trabajo no asalariado, como el tequio y el sistema de cargos (Gasca, 2014). No obstante, se insiste en analizar que las formas concretas de gobernanza comunitaria en cada pueblo presentan especificidades en su realización.

En cada comunidad opera el mecanismo de resistencia y adaptación (Martínez, 2010), es decir, habrá elementos externos que se rechazarán, pero habrá otros que se aceptarán con ciertas modificaciones, siempre sobre la base del consenso colectivo. De esta manera, la tradición comunitaria no es estática, sino que se adapta a las situaciones que enfrenta y en las que hace prevalecer la reproducción material y simbólica de la vida (Méndez et al., 2019). En este sentido, resulta importante enfatizar el contacto continuo de la gente de las comunidades zapotecas serranas con agentes externos: son relaciones constantes, por medio de las cuales se abre la posibilidad de encuentros interculturales en los que las comunidades exponen sus formas culturales y conviven con otras diferentes a las propias. Esta situación se evidencia en la operación de las empresas de turismo comunitario.

En la actualidad, la interacción social entre visitantes y residentes representa formas de contacto intercultural. Esta relación es parte de la naturaleza de la experiencia turística, ya que, como afirma San Martín (2003), es prácticamente imposible viajar a lugares deshabitados, donde no se entra en contacto de alguna manera con la población local. La interculturalidad permite comprender la naturaleza pluralista de nuestra sociedad y de nuestro mundo. El turismo ofrece la posibilidad de que una actividad económica, social y cultural se desarrolle considerando las peculiaridades y tradiciones de la localidad receptora, con respeto a sus leyes y costumbres (Bustos, 2005).

En este sentido, los guías turísticos juegan un papel importante en la mediación de los contactos interculturales, ya que su finalidad es justo introducir a los visitantes en la comunidad visitada, pero potencialmente pueden motivarlos a iniciar contactos y crear oportunidades que conduzcan al intercambio cultural. El guía explica el significado y la trascendencia de los lugares visitados, permite la comprensión de la cultura local y, por medio de esta, facilita el reconocimiento y la protección del patrimonio. Por esta razón, los guías deben estar familiarizados con las características sociales, culturales y étnicas que separan a ambos grupos, para así hacer entender la diferencia a la otra parte (San Martín, 2003).

Las funciones del guía turístico en las empresas ecoturísticas indígenas comunitarias son responsabilidad principal del comité encargado al respecto y de los colaboradores en la prestación de los diferentes servicios. En muchos casos, ya en la Sierra Juárez hay

miembros de la comunidad enteramente dedicados a estas actividades, que han desarrollado una amplia experiencia. No obstante, en otras empresas comunitarias quienes integran el comité turístico, al desempeñar un cargo rotativo y gratuito, deben enfrentar un proceso de aprendizaje sobre estos aspectos y otros más acerca de la gestión integral de la empresa ecoturística. Este rasgo rotativo de la responsabilidad en la organización comunitaria implica uno de los retos más relevantes para conciliar la gestión empresarial con la organización comunitaria.

2.1 Retos de continuidad

Una de las tensiones centrales en las empresas comunitarias de ecoturismo se refiere a los valores y objetivos enfrentados. De un lado, las comunidades incorporan criterios de cooperación, solidaridad, reciprocidad y distribución del excedente para el beneficio colectivo; de otro lado, adoptan racionalidades basadas en criterios de eficiencia y competitividad para obtener un buen desempeño económico. En este sentido, el éxito y el fracaso no pueden evaluarse en términos de resultados empresariales (como los beneficios, la tasa de crecimiento y el retorno de la inversión), sino que tendrían que incorporarse criterios de orden social y humano (Welsch & Kuhns, 2002).

De acuerdo con Fernández (2011), los emprendimientos comunitarios sí persiguen la obtención de ingresos financieros por medio del mercado, pero solo como un medio para alcanzar metas de tipo social, y no para acumular lucrativamente riqueza. Esta es una de las diferencias fundamentales entre este tipo de empresas comunitarias y las convencionales. Las comunidades saben que crecer en términos económicos implicaría masificar el turismo que llega a la zona y con ello rebasar sus capacidades de carga, lo que pondría en riesgo la sustentabilidad del territorio y el bienestar social de las mismas comunidades. También saben que un turismo no masificado, si bien no ofrece utilidades monetarias sustanciosas, sí genera ingresos para complementar la actividad agrícola y forestal, y así conservar la vocación social de su territorio (Gascón, 2013).

Existen muchas repercusiones que pueden entenderse como retos para las empresas comunitarias a partir de esta tensión, pero se destacan tres. El primer reto implica mantener sus formas de organización social productiva, que por muchos años han permitido su permanencia y la reproducción de su sentido comunitario. Es decir, el desafío es no sucumbir a las exigencias del mercado a costa de suprimir las actividades productivas propias, acordes a las formas de gobernanza comunitaria concreta.

El segundo reto consiste en respetar la cultura de las comunidades anfitrionas y contribuir a su entendimiento. Ello implica conservar tanto sus activos culturales arquitectónicos como los valores, las costumbres y tradiciones de la comunidad, esto es, fomentar las relaciones interculturales.

El tercer desafío es de orden intracomunitario, ya que implica asegurar la distribución de los beneficios socioeconómicos, lo cual depende de las decisiones gestadas en las instancias de gobernanza propias. Muchas comunidades destinan los excedentes a obras públicas, como la construcción de caminos, escuelas, centros de salud o templos, o bien a la realización de fiestas diversas, todo lo cual supone un beneficio colectivo. No obstante,

es importante señalar que los excedentes también pueden ser motivo de tensiones en las discusiones comunitarias, sobre todo en relación con el pago por el trabajo por el desempeño de cargos que han sido tradicionalmente gratuitos.

Este reto está muy vinculado al primero en lo que atañe a los cambios en las actividades productivas. Cuando la reproducción social dependía de las actividades primarias, quien ejercía un cargo podía atender estas actividades de manera parcial y contaba con la ayuda de la familia extendida. Sin embargo, ante un contexto en el que se extiende el trabajo asalariado, las personas que desempeñan cargos gratuitos pasan importantes limitaciones económicas, porque en muchas ocasiones dejan sus empleos para dedicarse enteramente a su servicio comunitario. Por estas variadas maneras de enfrentar estas circunstancias, Gasca (2014) advierte que en muchas experiencias se redimensionan las lógicas del trabajo comunitario.

Diversos interventores, tanto públicos como privados (incluidos los académicos), pierden de vista que las comunidades rurales y/o indígenas son actores sociales que han luchado durante siglos para seguir existiendo como pueblos particulares, con sus usos, costumbres y cosmovisiones (Fernández, 2020). Toda experiencia de turismo comunitario debería perseguir como misión la conservación de la comunidad misma. Para ello, el mantenimiento de sus valores prosociales y de su forma de organización comunitaria debería tener especial tratamiento y protección por parte de los interventores, ya que representan la sustancia más delicada y “sagrada” para las comunidades (Fernández, 2020).

Ante la necesidad de enfrentar los retos de las empresas comunitarias para favorecer su permanencia, este trabajo se centra en preservar el apego a la gobernanza y mejorar sus procesos de atención a visitantes con un sentido intercultural por medio de la innovación de procesos administrativos, específicamente con la implementación de un SGC. El proceso de implementación del SGC se dirigió a conciliar los requisitos de la norma ISO 9001 con la gobernanza comunitaria, como un mecanismo que permita el fortalecimiento de la organización interna. No se propuso ningún esquema de toma de decisiones de *arriba-hacia-abajo* para evitar así tratar a las comunidades como incapaces (Fernández, 2020), más bien, se consideró necesaria la intervención y el acompañamiento del comité ecoturístico, de la guía, de los visitantes, los profesores y las autoras en dicho proceso.

Las normas internacionales ISO 9001 estandarizan procedimientos. Su implementación es de carácter voluntario y se han utilizado como base para el establecimiento SGC, una herramienta que la administración general de una empresa implementa con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en sus procesos, proveer servicios que satisfagan al cliente (para este caso, los visitantes) y mejorar tanto la productividad como la competitividad de la organización (Herrera, 2008).

Con la implementación del SGC se ofrece una alternativa a las empresas comunitarias para conservar sus formas organizativas arraigadas culturalmente y a la vez mejorar sus procesos administrativos y los servicios que ofertan con un carácter intercultural. Enseguida se cierra este apartado con el caso de estudio.

En ese tiempo, no todos los habitantes de la comunidad estaban convencidos del proyecto. Algunos dudaban de que pudieran lograrlo debido a que no contaban con infraestructuras para poder ofrecer el servicio y tampoco tenían senderos definidos. Sin embargo, se animaron y recuperaron las veredas que existían en gran parte de su territorio. En 2011 se inscribieron en la Red de Ecoturismo de la Sierra Juárez.

En 2014 sumaron esfuerzos tanto para la gestión con instituciones como para la participación de ciudadanos dentro y fuera de la comunidad para la remodelación de una construcción ya existente en el pueblo, la cual se convirtió en un hospedaje tradicional comunitario. La planta alta se construyó con tabique que fue elaborado por habitantes de la comunidad mediante tequios: algunos pusieron el terreno donde se encontraba un horno de teja y ladrillo, otros llevaban la leña; algunos marcaban los ladrillos, otros los cocían. Las puertas y ventanas se pusieron con ayuda económica de personas de Yahuiche que radican en las ciudades de Oaxaca y México (Martínez et al., 2017).

En febrero de 2014 se constituyeron legalmente bajo la denominación “Ecotur Yahuiche S. P. R. de R. I.”. También en esa fecha se inscribieron en el Registro Federal de Contribuyentes. Desde entonces ofrecen a los visitantes recorridos por senderos y miradores naturales, como el sendero La Voladora y el del Agua, a través de los cuales se puede apreciar la flora y fauna del lugar y estar en contacto directo con la naturaleza (Martínez et al., 2017). Otro de los recorridos es el cultural, que se realiza dentro de la comunidad; en él se comparte la historia del pueblo, contada desde los recuerdos de los abuelos, se abordan sus orígenes, el significado de la fiesta y de su templo, que data del siglo XVII.

El tipo de visitante que acude a Ecotur Yahuiche tiene interés por la vida comunitaria indígena y por sus formas organizativas tradicionales para el cuidado del medioambiente. Por lo general, son estudiantes y profesores de diferentes niveles educativos, principalmente de posgrado, y otras personas con deseo y disposición para conocer de manera respetuosa el modo de vida de Santa María Yahuiche.

3. Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativa. El periodo en que se realizó fue de agosto de 2016 a junio de 2018. El grupo de trabajo en campo estuvo constituido por diez integrantes de dos comités ecoturísticos y una guía, quienes atendían el servicio en Ecotur Yahuiche. Cabe mencionar que el proceso de acercamiento a Ecotur Yahuiche inició con el primer comité (C1), cuyos integrantes estaban finalizando su cargo; el proceso de implementación del SGC se realizó con el segundo comité (C2), esto permitió visualizar las perspectivas de ambos comités.

El trabajo se realizó en cinco fases: la primera correspondió a la revisión bibliográfica sobre los enfoques teóricos de gobernanza e interculturalidad de la Sierra Norte de Oaxaca; las siguientes cuatro correspondieron al método PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), conocido como ciclo Deming (James, 1997), para el diseño y la implementación del SGC. En estas últimas cuatro fases se utilizaron de manera transversal la investigación acción participativa (Hernández et al., 2014) y la observación participante (Guber,

2011), para identificar las características de gobernanza e interculturalidad. Con el fin de conocer cada proceso que integra el *Manual de calidad y procedimientos*, se realizaron conversatorios semiestructurados y entrevistas en profundidad con informantes clave.

3.1 El proceso de planeación (planear)

El primer acercamiento a Ecotur Yahuiche se realizó mediante tres visitas a la comunidad. La información se recabó por medio de observación participante y conversatorios semiestructurados. Posteriormente, se solicitó acceso a información documental; al respecto, destacan su plan de negocios, acta constitutiva, acta de nombramiento de comisariado y el *Plan Municipal de Desarrollo de Ixtlán de Juárez 2009*, con la finalidad de identificar elementos como la misión, la visión y los objetivos de Ecotur Yahuiche para validarlos e incorporarlos luego en el manual de calidad. También se destaca una reunión de trabajo con el comité ecoturístico en la que se expuso qué es un SGC, cuáles son sus etapas, quiénes intervienen en su diseño y los beneficios de su implementación.

3.2 El proceso de acción (hacer)

En esta etapa se sostuvo una colaboración y participación continuas con el comité ecoturístico para la identificación e integración de documentación relativa a siete procedimientos y registros. En cinco sesiones de trabajo con el comité y la guía se identificaron siete procesos sustantivos del servicio a visitantes y se describieron las actividades que se realizan en cada uno, esto con la finalidad de precisar el alcance de cada proceso y su responsable. Posteriormente, se realizó una estancia de una semana en la localidad para hacer el levantamiento de cada proceso; en esta etapa se hicieron los recorridos de verificación y validación, se registró asimismo todo lo que se hace, cómo se hace, los alcances y quiénes son los responsables de cada actividad. Después, en trabajo de gabinete, se integró un manual de calidad y uno de procedimientos con la información proporcionada por el comité ecoturístico y la guía. Para finalizar, en una sesión de trabajo con el comité ecoturístico se presentó el *Manual de calidad y procedimientos*, y se orientó sobre cómo cumplimentar los formatos diseñados; en dicha sesión se tuvo la oportunidad de evaluar y retroalimentar para mejorar los formatos y registros.

3.3 Proceso de verificación (verificar)

Esta etapa correspondió a la implementación de los procesos establecidos en el *Manual de calidad y procedimientos*. Se comenzó con el uso de los registros propuestos. El tiempo destinado para el seguimiento de la implementación del SGC fue de dos meses.

3.4 Proceso de evaluación (actuar)

Se programaron tres visitas para observar la implementación del SGC y detectar oportunidades de mejora en conjunto con el comité (James, 1997). Durante cada una de las fases, mediante la investigación acción participativa y la observación participante se obtuvieron los rasgos de gobernanza e interculturalidad, los cuales se plasmaron en los documentos del SGC y se analizarán en la siguiente sección.

4. Resultados y discusión

A partir de la operación de la empresa comunitaria ecoturística en el desarrollo de la implementación del SGC, descrito en la sección anterior, se analizaron los rasgos de gobernanza e interculturalidad, los cuales se describen y discuten a continuación. Así mismo, se presentan los productos obtenidos de esta intervención: los siete procedimientos sistematizados que conforman el *Manual de calidad y procedimientos* comparados con la operación convencional.

4.1 Gobernanza en Santa María Yahuiche

En Ecotur Yahuiche, las formas organizativas comunales propias de su gobernanza están presentes en tres ámbitos centrales: la asamblea como máximo órgano para la toma de decisiones, el sistema de cargos gratuitos y el tequio como forma de trabajo para el pueblo. Se analizan enseguida cada uno de ellos y se discuten con otros casos de empresas ecoturísticas.

4.1.1 La asamblea y los cargos

La asamblea en Yahuiche está constituida tanto por comuneros como por ciudadanos. En este órgano se discutió y aprobó el proyecto de Ecotur Yahuiche, el cual nació del interés del Comisariado de Bienes Comunales, que lo presentó ante la asamblea. En ella también se eligen las personas que integran el comité de ecoturismo, conformado por hombres y mujeres: un presidente, un secretario, un tesorero y tres vocales, seis personas en total. Este comité opera mediante la asignación de cargos gratuitos por un periodo de tres años, es decir, los elegidos no reciben ninguna remuneración por desempeñar el encargo.

En ese lapso, los integrantes del comité realizan funciones relacionadas con la gestión y administración de los recursos de la empresa comunitaria y deben rendir cuentas de su gestión ante la asamblea. En este sentido, los procesos empresariales de Ecotur Yahuiche se subordinan a su sistema normativo interno, lo cual no impide su funcionamiento administrativo y organizacional. La preservación de la asamblea como máxima autoridad para Ecotur Yahuiche asegura tomar en cuenta la voz y el voto de la comunidad, y a la vez permite la producción de acuerdos respecto al destino y a la distribución de los excedentes de la empresa ecoturística, aspecto que se ampliará más adelante. Sin embargo, esta forma de relación de la empresa con la asamblea enfrenta tensiones sobre la libertad de gestión para favorecer su desempeño.

Muy cercano a la unidad de análisis del presente trabajo está el caso de Ecoturixtlán, empresa de la misma región en cuyos inicios la participación de la asamblea en su dirección fue extensa. Sin embargo, conforme la empresa se consolidó cambiaron los esquemas organizativos y se profesionalizaron los servicios turísticos (Navarro, 2013). Se adoptó un esquema empresarial en el que la asamblea general de comuneros elige a un gerente, que a su vez tiene libertad para tomar decisiones sobre la empresa. El propósito es impulsar el desempeño de la empresa, para lo cual se otorga mayor confianza y libertad de actuación al gerente y al equipo de ecoturismo, que además ya reciben una remuneración por su

gestión. El pago de salarios por actividades —antes gratuitas— ofrecidas a la comunidad implica un debate abierto sobre si aún puede considerarse una empresa comunitaria o si ha transitado a una organización empresarial que se aleja de lo comunitario y se acerca a las de tipo convencional.

La cercanía o distancia entre la asamblea y las empresas comunitarias guarda aspectos relevantes que repercuten en su desempeño y en la apropiación de la comunidad sobre el emprendimiento. Se han documentado casos en los que la comunidad se ha sentido excluida de la administración de la empresa ecoturística, por ejemplo, el Proyecto Ecoturístico “Valentín Natural”, en una comunidad ejidal en Calakmul, Campeche. Desde su inicio, la dirección del proyecto ha estado en manos del presidente de la Asociación Regional de Silvicultores Productores Forestales de Calakmul A. C., agrupación que presta asesoría técnica en materia de aprovechamiento forestal, por eso existe una marcada inconformidad, ya que las decisiones son tomadas por el presidente del comité de manera unilateral, sin consultar o tomar en cuenta a los demás ejidatarios, a quienes únicamente informa de las actividades realizadas. La centralización en la toma de decisiones ha generado, como se dijo, sensación de exclusión e inconformidad (Isaac et al., 2016). Bajo este contexto, cabe preguntarse si dicho proyecto se puede considerar un emprendimiento comunitario o social.

Otro ejemplo es el caso de la Cooperativa Ecoturística de La Ventanilla, en Santa María Tonameca (Oaxaca), empresa comunitaria que se transformó en una cooperativa que no logró funcionar como tal, ya que en el interior de la organización se promovió una estructura jerárquica, excluyente, con un desigual reparto de tareas y falta de claridad en la entrega de cuentas (Vargas & Brenner, 2013). En este caso, el modelo de turismo comunitario se perdió por romper con la gobernanza comunitaria; también fracasó como emprendimiento social colectivo por olvidar la creación de valor social y la conservación de los rasgos centrales de la vida comunitaria (Fernández, 2020).

En ambos ejemplos se pueden apreciar las tensiones en medio de las cuales trabajan los emprendimientos comunitarios. Su principal desafío es conciliar los principios de gobernanza y el desempeño empresarial.

En Ecotur Yahuiche, la relación entre las instituciones de gobernanza comunitaria y el comité ecoturístico es de alta relevancia. Una forma de enfrentar los conflictos internos es mediante asambleas, en las que se alcanzan acuerdos y consensos a fin de promover la inclusión, transparencia y distribución de los recursos. Esto no significa que sea una tarea fácil, es necesario enfatizar en las tensiones en que operan los procesos de gobernanza en los casos concretos para evitar crear imágenes idealizadas sobre el hacer de las comunidades indígenas sustentables. Es por medio de debates intensos, a veces conflictivos, que avanza la producción de decisión política que superpone el beneficio común y del entorno natural a las demandas del mercado capitalista. En este sentido, el comité de Ecotur Yahuiche reconoce que la prestación del servicio ecoturístico genera un beneficio colectivo y que su participación sin remuneración se compensa con otros beneficios, como el reconocimiento de la comunidad por su cooperación.

4.1.2 El tequio

Para Martínez (2010), el trabajo colectivo no remunerado es una manifestación voluntaria de pertenencia y fuente de reconocimiento social que puede desarrollarse como tequio para la construcción y mejora de obras y servicios de interés colectivo. En Ecotur Yahuiche existe una mezcla de apoyos en trabajo y recursos económicos, cuyo disfrute ha sido colectivo. La mayoría de las infraestructuras se han construido mediante tequio, ya sea en trabajo o en aportación económica. Para la remodelación del hospedaje tradicional comunitario, los ciudadanos que radican en Oaxaca o en México enviaron su contribución económica, lo cual refleja un vínculo con la comunidad, que expone un sentido de pertenencia a pesar de la distancia física.

La comunidad no se agota en el espacio físico del territorio, sino que está presente mediante formas diversas para establecer el vínculo y la relación con las actividades que se desarrollan en Yahuiche por medio de las instancias de gobernanza. El territorio ha sido para los pueblos indígenas no únicamente un lugar del que toman bienes para su sobrevivencia, sino el sentido vital cotidiano. La tierra es su existencia, su razón de ser, es de todos y para las futuras generaciones (Martínez, 2013).

4.1.3 Características del SGC

El comité trabaja en defensa de lo propio. En el proceso de integración del *Manual de calidad y procedimientos* estuvo de acuerdo en conservar la propuesta del primer comité (Tabla 1), también destacó la conservación y el uso de sus recursos para un progreso local y su enfoque hacia la sustentabilidad.

Tabla 1. Misión y visión de Ecotur Yahuiche

Misión	Visión
Ecotur Yahuiche S. P. R de R. I. es una empresa de participación comunitaria a través de la cual se crean y sostienen empleos locales, preservando el patrimonio natural y cultural de la localidad, mediante la promoción de turismo de naturaleza con un servicio personalizado de calidad y confiabilidad a los visitantes, enlazados al entorno natural y costumbres de la comunidad.	Ser una empresa consolidada y reconocida en el ramo del ecoturismo comunitario, que garantice el uso sostenible del patrimonio natural y cultural de la localidad, manteniendo la calidad y calidez en nuestros servicios y obteniendo la mayor satisfacción de los visitantes.

Nota. Elaboración propia con base en el acta constitutiva de Ecotur Yahuiche.

En este sentido, los integrantes del comité se sienten apegados a esta misión y visión, por eso optaron por conservarlas sin modificaciones, lo cual significa que ellos defienden sus ideales comunitarios y conocen sus limitaciones. Así mismo, mostraron interés en ser una empresa consolidada y reconocida en el ramo del ecoturismo comunitario, por lo que también manifestaron la necesidad de buscar formas para darse a conocer, para que más personas sepan de su existencia y los visiten. No obstante, son conscientes de cuidar su capacidad de carga, que es de 66 visitas por día para el sendero La Voladora y de 14 para el sendero del Agua (Pérez, 2018). Les preocupa conservar un equilibrio entre el ingreso

económico y el cuidado ambiental, así como también procurar el bien social de ahora y del mañana.

El SGC de Ecotur Yahuiche se estructuró considerando los rasgos propios del emprendimiento comunitario. Estos rasgos se contrastan en la Tabla 2 con los de las empresas convencionales.

Tabla 2. Principales características del SGC

<i>SGC de una empresa convencional</i>		<i>SGC de una empresa de ecoturismo comunitario</i>			
<i>Estructura jerárquica</i>		<i>Asamblea</i>			
Alta dirección	Auditor líder	<i>Gobernanza comunitaria</i>	Asignación de cargos	Diálogo horizontal	<i>Interculturalidad</i>
Trabajo reenumerado	Satisfacción del cliente		Tequio	Diálogo intercultural	
Maximizar la utilidad			Identificación y destino de beneficios		
Competitividad			Valoración de actividades socio-económicas locales		

Nota. Elaboración propia con base en el trabajo de campo realizado durante la intervención para la elaboración del SGC.

En la Tabla 2 se pueden apreciar las diferencias entre un SGC convencional y el que fue implementado en Ecotur Yahuiche. En el primero se tiene una estructura jerárquica, donde la alta dirección y el auditor líder determinan si se están alcanzando los objetivos con respecto a la satisfacción del cliente y la maximización de las utilidades. En el segundo, la asamblea es considerada como la máxima autoridad para la toma de decisiones, la asignación de cargos y la distribución de utilidades. Además, el respeto intercultural entre anfitrión y visitante va más allá de únicamente la satisfacción del visitante y la maximización de las utilidades.

En Ecotur Yahuiche opera un SGC que involucra al comité y al visitante en un proceso intercultural de respeto, donde el anfitrión reconoce y respeta los requerimientos del visitante y este, a su vez, reconoce la finalidad del ecoturismo comunitario y la importancia de su papel para la continuidad de este tipo de proyectos. Sobre todo, el cliente solidario toma una postura diferente a la del turista convencional: respeta a las personas, las costumbres y tradiciones del lugar que visita. En este sentido, el visitante juega un papel fundamental para que este tipo de proyectos tengan continuidad.

4.1.4 Identificación y destino de los beneficios que genera Ecotur Yahuiche

Reducir la migración y crear vínculos o arraigos entre los jóvenes y el territorio son algunos de los principales beneficios de las empresas comunitarias. Es necesario crear opciones de empleo para arraigar las capacidades productivas de la población (Gasca, 2014; Rosas-Baños & Correa-Holguín, 2016). La comunidad de Santa María Yahuiche participa

directamente en la operación de Ecotur Yahuiche; esta genera tres empleos fijos de personas distintas a las que desempeñan el cargo (sin remuneración) en el comité. El primero es de una joven profesional de la comunidad que funge como guía en los recorridos; es bióloga, conoce la cosmovisión de su comunidad, sus bienes naturales y culturales, y ha estado presente desde la gestación del proyecto ecoturístico. Ella es ejemplo de los profesionales que no migran a otros lugares en busca de oportunidades. Los dos trabajos fijos restantes son de señoras encargadas del hospedaje, quienes comparten con los visitantes el sentido comunitario de hospitalidad para mostrar el valor de sus recursos ambientales y culturales (Martínez et al., 2017).

Más allá de los trabajos claramente destinados a la atención de turistas, otros miembros de la comunidad también participan en otras labores. Mujeres, algunas amas de casa, preparan alimentos para los visitantes; mujeres y hombres elaboran pan; hombres cultivan y venden hortalizas. De manera indirecta, tanto el resto de los habitantes de la comunidad como de los paisanos residentes en otros lugares del país y en el extranjero también están atentos a la continuidad de la empresa comunitaria; por medio de las asambleas comunitarias reciben información, opinan y deciden sobre el rumbo de Ecotur Yahuiche.

Los remanentes o las utilidades que genera Ecotur Yahuiche se destinan a obras de beneficio común, por ejemplo, para ampliar la infraestructura del hospedaje comunitario. Es necesario reconocer que en los primeros años de todo emprendimiento sólo se reciben ingresos para mantener operaciones. No obstante, la organización vislumbra que la asamblea priorizará apoyos a obras de interés general, como el mantenimiento de la escuela, la iglesia, la fiesta, o bien en reinvertir en la infraestructura de la empresa ecoturística.

4.2 Interculturalidad en Santa María Yahuiche

4.2.1 Diálogo horizontal para la construcción de alternativas

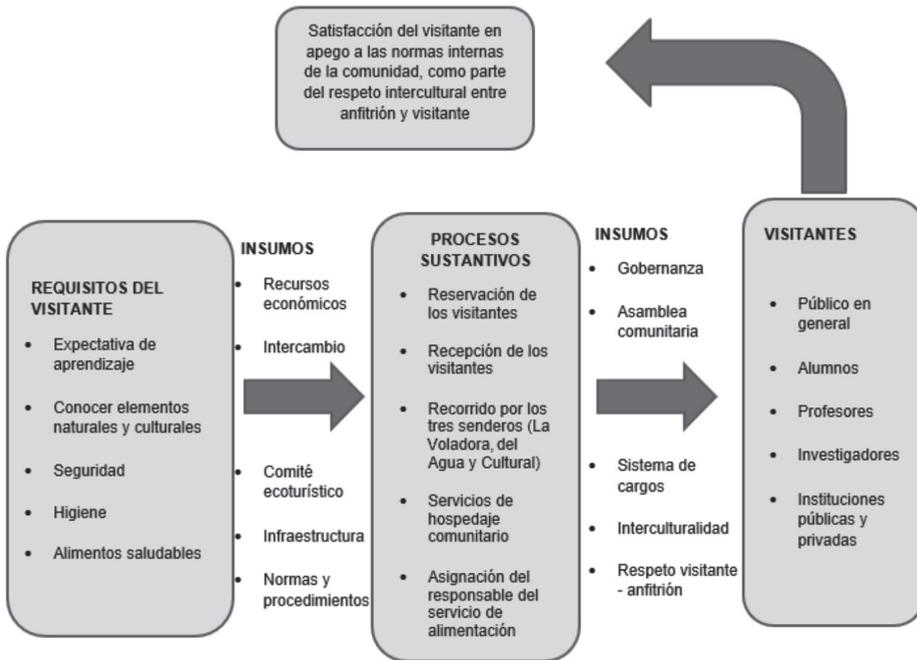
Uno de los aspectos importantes en este proceso fue la relación entre las asesoras externas y el comité ecoturístico, que se dirigió a propiciar un diálogo horizontal. Como asesoras externas, se respetó la forma de organización interna del comité, lo cual permitió un diálogo para comprender sus necesidades y apoyarlos por medio del diseño y la implementación del SGC, sin obligarlos a establecer una nueva estructura organizativa.

El comité recibió la implementación del SGC con entusiasmo. Una de las principales razones mencionadas fue que el *Manual de calidad y procedimientos* serviría para entregárselo al siguiente comité y así, al transitar de un comité a otro, evitar la ruptura del conocimiento que se genera. De ahí se desprende uno de los puntos centrales para la continuidad de Ecotur Yahuiche: la posibilidad de que los comités permanezcan un tiempo mayor, con la finalidad de conservar la curva de aprendizaje y consolidar de mejor manera el servicio ecoturístico.

4.2.2 Identificación de los procesos sustantivos y valoración de las actividades socioeconómicas locales

La integración del *Manual de calidad y procedimientos* se realizó en colaboración con el comité ecoturístico y la guía. Se identificaron e integraron siete procedimientos, que corresponden a procesos sustantivos inherentes al servicio de atención a visitantes (Figura 4). La documentación de cada procedimiento permitió plasmar por escrito las actividades que se realizan para su consecución. Además de constituir un elemento clave en la mejora de los servicios, es un instrumento que facilita los procesos de relevo de los comités.

Figura 4. Procesos sustantivos de atención al visitante



Nota. Elaboración propia con base en los datos del trabajo de campo.

También se reconoció la importancia de las actividades locales, que de manera indirecta benefician y fomentan la participación familiar de los habitantes de la localidad. Como ejemplo está la elaboración de pan en hornos de leña: la comunidad es reconocida por su exquisito pan, de hecho, existe una canción interpretada por Trova Serrana sobre dos panaderas tradicionales de Yahuiche, lo cual implica que el pueblo es conocido en la región por este producto. Además, por medio de talleres se enseñan a los visitantes las actividades agrícolas, la horticultura y el conocimiento de las hierbas silvestres. Adicionalmente, se beneficia a las personas que prestan los servicios de transporte, lo cual contribuye a generar un progreso local a partir del aprovechamiento sustentable de sus recursos (Martínez et al., 2017).

En el ecoturismo será conveniente plantear un límite de crecimiento y extensión de los servicios de Ecotur Yahuiche con la finalidad de cuidar la capacidad de carga y el medioambiente. En este tipo de emprendimientos, la rentabilidad no es el principal indicador para continuar con su funcionamiento, sino que se consideran otros aspectos de valoración, entre ellos, la escala físico-ecológica de la naturaleza, los elementos culturales —como los saberes locales—, la organización sociocultural, la equidad y la justa distribución (Fuente & Ramos, 2013).

4.2.3 Diálogo intercultural en la prestación del servicio ecoturístico

En la política de calidad del SGC, el comité ecoturístico asume como compromiso la atención personalizada a los visitantes, así como también la preservación del patrimonio natural y cultural en los recorridos, con un alto espíritu de servicio, de conformidad con los usos y las costumbres de la localidad. El objetivo es que los visitantes queden satisfechos con lo que la empresa les ofrece, bajo un sistema de calidad eficaz y mejora continua de los procesos sustantivos.

En este sentido, la prestación de servicios y la estancia de los visitantes en la comunidad se realizan en un ambiente de respeto y apertura al diálogo intercultural de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro. Esto le permite a Ecotur Yahuiche compartir su cultura, revitalizar su memoria histórica al recordar lo que decían sus abuelos y entender tanto los retos que han afrontado como las oportunidades que vendrán más adelante. Se pudo entender la esencia y el valor que para la comunidad anfitriona tienen sus recursos: compartir su cultura revive y acrecienta la identidad por su territorio.

Los objetivos de calidad permiten proporcionar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los visitantes, para lo cual se antepone los valores culturales de la localidad en un diálogo de respeto e interculturalidad visitante-anfitrión. La interculturalidad se vive en un diálogo respetuoso en el que el visitante, además de poseer recursos económicos para disfrutar de un servicio ecoturístico, está dispuesto y tiene interés por conocer lo local, formas diferentes en la prestación de un servicio turístico y de disfrutar los recursos naturales.

Esta situación en ocasiones es compleja para ambas partes, sobre todo cuando algún visitante sale del segmento de visitantes de turismo de naturaleza y no va con conciencia y dispuesto a experimentar esta relación visitante-anfitrión. Por ejemplo, en el tema del servicio de alimentación se procura ofrecer lo que se produce localmente, y es posible que algún visitante quiera algo distinto al menú del día. En un SGC convencional no se estaría brindando un servicio de calidad, porque no se satisfacen los requisitos del visitante; pero el SGC de Ecotur Yahuiche en principio expone qué tipos de alimentos ofrece y porqué lo hace, sin embargo, también es flexible, así que se puede proporcionar una alternativa de alimentos de común acuerdo con el visitante.

De esta manera, se busca conciliar las expectativas y los deseos de los visitantes con los recursos y propósitos de la organización comunitaria. Para ello, Ecotur Yahuiche ha desarrollado varias acciones, entre ellas, implementó un buzón de quejas y sugerencias en

sus instalaciones y también aplica encuestas de satisfacción de manera periódica; ambas actividades sirven para escuchar la voz del visitante y mejorar el servicio.

En este sentido, se coincide con lo que menciona Gil (2004) en lo referente al tipo de visitantes que expresan una motivación a tomar conciencia desde el punto de vista medioambiental, social y cultural por medio de la visita y la experiencia vivida en la zona de naturaleza de que se trate. Hasta la fecha, el segmento de mercado de Ecotur Yahuiche lo han compuesto académicos y grupos de estudiantes de diversas universidades que realizan prácticas académicas con el fin de adquirir más conocimientos acerca de este entorno natural.

Es importante resaltar que los visitantes adoptan una postura abierta y de consideración hacia el entorno: prefieren escuchar el canto de las aves en lugar de ir a una discoteca; caminar por un sendero en vez de subir a un autobús que los lleve al recorrido; degustar comida natural y no comida rápida; estar en contacto con la cultura de Oaxaca, que es una de las más reconocidas en el mundo, entre otros ejemplos. En general, les gusta disfrutar lo que la comunidad les puede ofrecer. Se trata de un tipo de visitante diferente al turista convencional, y es necesario destacarlo, porque el visitante se convierte en un aliado para afrontar los desafíos a los que se enfrentan las empresas comunitarias.

Al respecto, no se está indicando que el fomento del ecoturismo desde esta perspectiva signifique cerrarse a la contribución económica local ni a los elementos culturales de “afuera” (Fuente & Ramos, 2013). Por el contrario, se sostiene que las comunidades rurales han sido altamente interculturales, con una gran capacidad para apropiarse de elementos exógenos. Entonces, se trata de la construcción de un ecoturismo con una relación visitante-anfitrión desde el ángulo de la interculturalidad y desde una lógica económica fuera de la acumulación privada y degradadora del patrimonio local (Fuente & Ramos, 2013).

5. Conclusiones

El análisis de la implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) desde un enfoque de gobernanza comunitaria e interculturalidad en Ecotur Yahuiche S. P. R. de R. I. se realizó por medio de un recorrido por el estado del arte sobre la organización de empresas comunitarias, la investigación acción y el método etnográfico.

Las empresas comunitarias tienen posibilidades de incrementar su eficiencia si se adhieren a métodos administrativos que fortalecen la organización interna y brindan el conocimiento para la integración de sistemas de gestión tendientes a la mejora continua; su estructura comunitaria no impide que se interrelacionen con este tipo de métodos. El SGC es una herramienta utilizada en el sector empresarial en general.

En el caso de este estudio, el SGC potencia su valor al sujetarse a los principios comunitarios. Una de sus principales contribuciones es hacer menos compleja la transición de un comité a otro y, por lo tanto, reducir la curva de aprendizaje en los relevos correspondientes. Sin embargo, se enfrentan diversos desafíos no solo en el ámbito administrativo, sino también en la prestación de servicios: su expansión, sus cuotas, la duración de los comités,

el fortalecimiento de capacidades y la inclusión de sus generaciones jóvenes en el proyecto ecoturístico de manera que sea posible brindar empleo y reducir la salida de personas de la comunidad.

El proceso de implementación del SGC fue una tarea compleja, que requirió de una participación intercultural tanto de las asesoras como del comité ecoturístico. El trabajo se inició con un comité, que estaba orientado a la conservación de recursos, apegado al enfoque de la sustentabilidad y tenía el interés de que la empresa fuera reconocida por ser sustentable y acatar los requisitos de la norma mexicana NMX-AA-133-SCFI-2013 mediante una certificación. El segundo comité, con el que se trabajó y concluyó la intervención, conservaba esa idea, pero también quería atraer más visitantes y generar ingresos.

El destino de las utilidades hasta ahora se ha distribuido para el beneficio social de la localidad. Sin embargo, inicia una inquietud en el interior del comité sobre el trabajo remunerado y no remunerado. Sus integrantes consideran que recibir un salario incentivaría aún más la participación de la comunidad, sobre todo porque esta es una actividad complementaria, puesto que sus principales actividades son las que realizan como agricultores y amas de casa. Este punto es central, porque el disfrute de beneficios en colectivo (como lo es ahora) podría cambiar con el transcurso del tiempo. No obstante, es preciso considerar que todas las empresas tienen un ciclo de vida: alcanzan cierta madurez, donde se mantienen económicamente. Es decir, el disfrute de beneficios en colectivo se puede reducir porque han sido cubiertas esas necesidades y se prioriza la preservación de los empleos locales. Sin duda, este será otro de los desafíos que enfrentará Ecotur Yahuiche como empresa comunitaria.

En la medida en que las empresas comunitarias mantienen su vínculo y su arraigo, se sostienen como tales en el mercado. De continuar con el proceso de difusión, prestación de buen servicio, entre otras actividades, se alcanzará su consolidación. Ecotur Yahuiche se convirtió en la primera empresa comunitaria que desarrolla la propuesta bajo la norma ISO 9001-2008.

La implementación de este SGC está orientada, principalmente, a uno de los objetivos del ecoturismo: impulsar el intercambio y contacto cultural entre el visitante y las comunidades anfitrionas. No se pierde gobernanza, tampoco identidad comunitaria, sino que se consolida la obtención de beneficios económicos que continúan fortaleciendo un progreso local, sin dejar de considerar el vínculo con la comunidad y a la asamblea como máxima autoridad de Santa María Yahuiche.

El papel del visitante como cliente solidario es relevante porque se trata de personas que no se preocupan solo de sí mismas, sino que tienen en cuenta los efectos económicos, sociales, ambientales y culturales de su presencia en la comunidad que visitan. Los visitantes solidarios no solo buscan placer, sino que saben que su viaje incide en la mejora de la calidad de vida de las personas que los reciben, y no solamente en cuanto a la economía, también en lo referente a la conservación y valoración de sus bienes naturales y manifestaciones culturales. Para la continuidad de las empresas comunitarias, sus visitantes son y serán aliados fundamentales.

Referencias

Blackstock, K. (2005). A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), 39-49. <http://dx.doi.org/10.1093/cdj/bsi005>

Bustos, C. A. (2005). Hacia un turismo intercultural: el caso atacameño. *Revista LIDER*, 10(13), 133-150. <https://bit.ly/3xTfVGD>

Cante, F. & Trujillo, L. (2014). Posibilidades de gobernabilidad y gobernanza en distintos tipos de minería. *Ópera*, (14), 27-45. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/3839>

Clegg, S. (1990). *Organization studies in the postmodern world*. Sage Publications.

Díaz, F. (2007). Comunidad y comunalidad. En S. Robles & R. Cardoso (Comps.), *Floriberto Díaz. Escrito: comunalidad, energía viva del pensamiento mixe* (pp. 22-127). UNAM.

Fernández, M. J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? (Ensayo). *El Periplo Sustentable*, (20), 31-74. <https://bit.ly/3Y5fWSP>

Fernández, M. J. (2020). Hacia la dimensión ética del turismo de base comunitaria. Gobernanza y emprendimiento social. *El Periplo Sustentable*, (39), 90-123. <http://dx.doi.org/10.36677/elperiplo.v0i39.9495>

Fuente, R. M. & Ramos, M. F. (2013). El turismo comunitario en la Sierra Juárez-Oaxaca, México: entre el patrimonio y la mercancía. *Otra Economía*, 7(12), 66-79. <https://doi.org/10.4013/otra.2013.712.04>

Gasca, Z. J. (2014). Gobernanza y gestión comunitaria de recursos naturales en la Sierra Norte de Oaxaca. *Región y Sociedad*, 26(60), 89-120. <https://doi.org/10.22198/rys.2014.60.a11>

Gascón, J. (2013). The limitations of community-based tourism as an instrument of development cooperation: The value of the social vocation of the territory concept. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 716-731. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.721786>

Gil, E. (2004). Vacaciones en la naturaleza: reflexiones sobre el origen, teoría y práctica del ecoturismo. *Polígonos. Revista de Geografía*, (14), 17-52. <https://doi.org/10.18002/pol.v0i14.488>

Guber, R. (2011). *La etnografía: método, campo y reflexividad* (1.ª ed., 1.ª reimpr.). Siglo Veintiuno Editores.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed). McGraw-Hill.

Herrera, M. M. (2008). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa* (Tesis de maestría, Universidad Veracruzana). Repositorio Institucional Universidad Veracruzana. <https://bit.ly/3Zah7Sk>

- Heydebrand, W. V. (1989). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357. <https://doi.org/10.1177/0730888489016003004>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos. Guelatao de Juárez, Oaxaca*. INEGI.
- Isaac, R., Ayala, M. E., Sandoval, J. L., Burgos, F. C., Arteaga, M. A., Isaac, A. P., Sánchez, M. C., & Manzanero, L. A. (2016). Ecoturismo y desarrollo comunitario: el caso de “Valentín Natural” en el sureste de México. *Turismo y Sociedad*, XVIII, 117-135. <https://doi.org/10.18601/01207555.n18.07>
- James, P. T. (1997). *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Prentice Hall.
- López, P. G. & Palomino, V. B. (2015). Situación general de las empresas indígenas de turismo de naturaleza en México. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 7(16), 93-106. <https://acortar.link/U4HXne>
- Leff, E. (2004). *Racionalidad ambiental. La reapropiación social de la naturaleza*. Siglo Veintiuno Editores.
- Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario* (SEED, documento de trabajo n.º 73). OIT. <https://bit.ly/3Z24cBO>
- Martínez, J. (2010). *Eso que llaman comunalidad* (Colección Diálogos, Pueblos Originarios de Oaxaca, vol. 20. Serie Veredas). Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Martínez, J. (2013). Cotidianidad y comunalidad. *Homo Erectus. Revista de Educación y Cultura Política*, 1(1), 2125. <https://bit.ly/3SvecAQ>
- Martínez, O., Gómez, L., & González, G. E. (2017). Ecoturismo comunitario como alternativa de desarrollo rural solidario: el caso de Ecotur-Yahuiche. *Contribución al Conocimiento Científico y Tecnológico en Oaxaca*, 1(1), 41-47. <https://bit.ly/41n5Mjf>
- Manyara, G. & Jones, E. (2007). Community-based tourism enterprises development in Kenya: An exploration of their potential as avenues of poverty reduction. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 628-644. <http://dx.doi.org/10.2167/jost723.0>
- Méndez, E. (2017). *De relámpagos y recuerdos... Minería y tradición de lucha serrana por lo común*. Grafisma y Cátedra Jorge Alonso, Universidad de Guadalajara.
- Méndez, E., Belmonte, S., & Ladrón, M. (2019). Hacia la sustentabilidad hídrica. Prácticas y saberes en diálogo: evaluación de las obras de recarga en la microrregión Xnizaa. En A. Azamar Alonso & J. Matus Parada (Coords.), *Tendiendo puentes para una sustentabilidad integral* (pp. 83-103). UAM-Xochimilco.
- Navarro, M. (2013). *Community participation in the Alternative Tourism Center Ecoturixtlán, Municipality of Ixtlán de Juárez Oaxaca, Mexico* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí). Repositorio Institucional UASLP. <https://bit.ly/3ICaL6W>

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2008). *Norma ISO 9001:2008(es). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. ISO. <https://bit.ly/3ktG4c6>

Palomino, B., Gasca, J., & López, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*, (30), 6-37. <https://bit.ly/3Z5CTX4>

Pérez, N. (2018). *Evaluación de impactos socioambientales del ecoturismo comunitario de Santa María Yahuiche bajo el enfoque social solidario* (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional). Repositorio DSpace. <https://bit.ly/3SAMEua>

Rivas, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, (82), 13-46. <https://bit.ly/3Y3iX5Z>

Rosas-Baños, M. & Correa-Holguín, D. A. (2016). El ecoturismo de Sierra Norte, Oaxaca desde la comunalidad y la economía solidaria. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 13(4), 565-584. <https://bit.ly/3IBySTv>

San Martín, J. (2003). Relaciones interculturales en el contexto turístico. *Boletín de Psicología*, (77), 19-38, <https://bit.ly/3EG44j1>

Santos, A. R., Hernández, A. L., Lavariega, M. C., & Gómez-Ugalde, R. M. (2013). Diversidad de aves en cultivos de Santa María Yahuiche, Sierra Madre de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, (Pub. Esp. 6), 1241-1250. <https://doi.org/10.29312/remexca.v0i6.1287>

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); Secretaría de Desarrollo Rural y Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable. (2009). *Diagnóstico y Plan de Desarrollo Municipal de Ixtlán de Juárez*. <https://bit.ly/3B1Vj0K>

Vargas, D. & Brenner, L. (2013). Ecoturismo comunitario y conservación ambiental: la experiencia de La Ventanilla, Oaxaca, México. *Estudios Sociales*, 21(41), 31-63. <https://bit.ly/3xTaaJ0>

Welsch, H. P. & Kuhns, B. A. (2002). *Community-based enterprises: Propositions and cases* (Working paper, DePaul University). <https://bit.ly/3VBdG5S>