

**Modelo de planeación estratégica comunitaria aplicado al ecoturismo.
Caso: cooperativas turísticas de Nayarit, México.**

María Cristina Sosa

Dra en Gestión del Turismo por la Universidad Autónoma de Occidente, México.
Investigadora independiente, Argentina.
E-mail: macrisol@gmail.com

Ludger Brenner

Dr en Geografía por la Universidad de Trier, Alemania.
Profesor del Departamento de Sociología de la Universidad Metropolitana, México.
E-mail: bren@xanum.uam.mx

Resumen

La participación de la comunidad en la toma de decisiones constituye un reto importante para la gestión del turismo comunitario. Este artículo tiene por objetivo contribuir a la comprensión de la participación comunitaria en la toma de decisiones del ecoturismo, aportando una herramienta para el estudio y la conducción del proceso decisorio en las comunidades. Se diseña y aplica un modelo de planeación estratégica comunitaria para medir el grado de involucramiento de los residentes locales en tres tipos de decisión y el desempeño de un conjunto de factores considerados claves para la participación activa. La investigación emplea un enfoque mixto para comparar y explicar las diferencias entre dos cooperativas locales de la costa del estado de Nayarit, ubicado en el occidente de México. El resultado de una encuesta estructurada arroja diferencias estadísticamente significativas en el involucramiento de los socios en las decisiones, así como en los factores que favorecen su participación; entrevistas en profundidad a socios e informantes externos, revisión documental y observación no participante -como parte de las técnicas cualitativas- ayudan a explicar estas diferencias. Finalmente, correlaciones bivariadas positivas obtenidas entre las variables bajo estudio y un coeficiente de correlación múltiple de 0.80 permiten concluir que el grado de participación local en todo el proceso decisorio puede explicarse por la interacción de siete factores analizados, entre los cuales Espacios de Aprendizaje y Liderazgo poseen el mayor impacto.

Palabras claves: Toma de decisiones. Participación activa. Gestión comunitaria. Turismo comunitario. Sostenibilidad.

1 INTRODUCCIÓN

La industria turística en los países menos desarrollados viene reflejando un creciente interés por el ecoturismo como alternativa para promover un mayor desarrollo local. En tal sentido, la participación de la comunidad receptora en la toma de decisiones, implantación y desarrollo de proyectos ecoturísticos constituye una temática de estudio (Okazaki, 2008; Sebele, 2010; Sutawa, 2012; Lee, 2013), entendiéndose que uno de los principales retos de esta actividad es darle voz efectiva a la comunidad local en las decisiones que involucran a su entorno y, en especial, sus recursos naturales. Dicha participación constituye todavía un concepto ambiguo que precisa ser clarificado; en tal sentido, el concepto normativo del ‘turismo comunitario’ como modelo de gestión, puede vincularse directamente con un proceso de participación comunitaria ‘activa’ (véase en Tipos de participación comunitaria) como base para alcanzar las metas del turismo sostenible (Fernández, 2011). Se sustenta en lineamientos generados a nivel local, de abajo hacia arriba, otorgando a los residentes locales el control sobre las decisiones del proyecto ecoturístico como principio fundamental de sostenibilidad (UNEPyWTO, 2005; Krüger, 2005; Ocampo et al., 2018; Estrada y García, 2020).

En México existen numerosos casos de turismo comunitario, frecuentemente en áreas naturales protegidas. Sólo en el período 2006-2012 las políticas públicas del país favorecieron al turismo basado en la naturaleza y al ecoturismo mediante 17 instituciones y 57 programas, donde el 52% de las empresas fue de gestión comunitaria (López y Palomino, 2014). Pero se sostiene que a pesar de los esfuerzos realizados dicha estrategia no ha resultado exitosa para superar la pobreza y marginación del medio rural (López, 2013; Brenner, 2020; Brenner & Job, 2022).

Estos hechos generan diversos debates en torno a la participación comunitaria en la gestión de la actividad turística. Uno de ellos se refiere al alcance de dicha participación: Orellana (2014) advierte que, en la práctica, ésta generalmente se presenta en la etapa de diseño del proyecto, pero no trasciende al desarrollo e implementación de un plan estructurado, sugiriendo la importancia de integrar a la comunidad en todas las fases; mientras otros autores como Drake (citado en Guevara, 1996), no consideran esencial la participación en las primeras etapas de decisión del proyecto, sosteniendo que puede ser diseñado inicialmente por agencias o asesores externos. Otras miradas se centran en los diversos retos para lograr una participación ‘genuina’, resaltando la dificultad para hacer que residentes locales se involucren, la falta de comprensión de los objetivos del ecoturismo y la falta de capacitación (Jamal y Getz, 1995; Li, 2006; Sebele, 2010; Landeros et al., 2022). También, estudios resaltan distintos tipos o niveles de participación (Fiorello y Bo, 2012), que se caracterizan por un fuerte o débil involucramiento de los actores, conduciendo a diferentes resultados en el grado de empoderamiento de la comunidad.

De esta manera se advierte que subsiste una falta de claridad sobre la naturaleza, el alcance y la efectividad de la participación comunitaria en la planeación del turismo (Hasana et al., 2022). Cabe pensar que el resultado podría estar condicionado por elementos que favorecen o limitan la participación y los acuerdos durante el proceso decisorio.

La planeación estratégica es un modelo de toma de decisiones que ha servido a las organizaciones para mejorar la conducción de sus procesos decisorios, identificando distintas etapas de decisión que persiguen una conexión desde el diseño hasta la evaluación de los resultados (David, 2003). El empleo de esta herramienta no es común en contextos de gestión comunitaria, pero su utilidad nos induce a buscar un modelo

similar aplicable, que ayude a identificar las decisiones que deben adoptarse colaborativamente y los factores que impulsan una participación activa, sirviendo de base para evaluar y mejorar la participación de una comunidad en el proceso de decisión del ecoturismo.

Lo anterior constituye el objetivo de este artículo. Cabe destacar que este estudio forma parte de una investigación más amplia, que en su primera parte estuvo dirigida a desarrollar un modelo de planeación y utilizarlo para medir e identificar el tipo de participación presente en las organizaciones estudiadas, así como la relación que guarda esta participación con algunos factores de participación activa. Luego, la segunda parte se centró en medir la relación de la participación comunitaria con la sostenibilidad del ecoturismo en términos de beneficios económicos, sociales y ambientales alcanzados; para lo cual se emplearon los factores de participación activa analizados en la primera parte. Los resultados de la segunda parte de la investigación ya fueron presentados en una publicación previa (véase Sosa y Brenner, 2021), por lo cual en este artículo se presentan los resultados de la primera parte del estudio, es decir, el modelo de planeación que se utilizó para medir la participación comunitaria en las decisiones, sirviendo de base para identificar el tipo de participación y los factores claves.

Esta investigación se llevó a cabo en noviembre y diciembre de 2017 en la costa del Pacífico del estado de Nayarit, ubicado en el occidente de México, una región con alto potencial para el desarrollo del ecoturismo (SECTUR y UAN, 2014). El estudio se centra en dos cooperativas turísticas de gestión comunitaria, cuyo funcionamiento y actividades permiten un análisis comparativo para detectar diferencias en la participación de los socios en las decisiones. El estudio integra la teoría de la planeación colaborativa (Healey, 1997) con el enfoque estratégico del turismo comunitario (Murphy y Murphy, 2004), para proponer un modelo de planeación con tres tipos de decisión (véase apartado Modelo de Planeación): ‘Diseño’, ‘Implementación’ y ‘Resultados’, impulsado a su vez por factores ‘Organizacionales’ y ‘Humanos’ que favorecen la participación activa de los locales en dicho proceso. Se busca responder las siguientes interrogaciones:

1. ¿Qué diferencia existe entre las cooperativas en cuanto al involucramiento de sus miembros en las decisiones que conforman el proceso de planeación?
2. ¿Qué características presentan los factores que ayudan a la participación activa en las decisiones?
3. ¿En qué medida la participación en las decisiones puede ser explicada por la interacción de tales factores?

Existe evidencia de que la participación de la comunidad local tiene efectos positivos tanto en la comunidad como en el éxito del ecoturismo (Hasana et al., 2022), e investigaciones previas señalan determinados factores que favorecen esta participación tales como el liderazgo, la comprensión de los objetivos del ecoturismo, la valoración de los activos locales, el sentimiento de propiedad del proyecto, entre otros (Guevara, 1996; Jamal y Getz, 1995; McCool, 2009; Sebele, 2010, Fiorello y Bo, 2012). La contribución de este estudio radica en la propuesta de un modelo de planeación para medir la participación comunitaria en todas las decisiones del ecoturismo y la relación que guarda esta participación con aquellos factores, bajo la siguiente hipótesis: cuando los factores de participación son fuertes, la comunidad reflejará una participación activa en las decisiones de planeación, y cuando los factores de participación son débiles, la comunidad reflejará una participación pasiva en las decisiones de planeación.

El documento sigue la siguiente estructura: primeramente, se exponen los antecedentes que ayudan a comprender los tipos de participación que pueden existir en

las comunidades, así como los modelos de planeación que se han sugerido para ayudar a la gestión colaborativa. A continuación, se expone el modelo de planeación desarrollado para nuestra investigación. Después, se presenta la zona de estudio y la metodología utilizada. Finalmente, se presentan los resultados con su discusión y conclusiones finales.

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Tipos de participación comunitaria

Un modelo que ayuda a comprender los tipos (o grados) de participación y sus alcances es el de Arnstein (1969, citado en Tosun, 2006), que presenta diferentes niveles de participación ciudadana, iniciando por aquellas formas que no involucran una participación genuina, como la manipulación, que en ocasiones utiliza una ‘fachada’ de participación para promover intereses particulares (Hall, 1999). Asimismo, una mera consulta no se puede considerar participación genuina, sino conviene avanzar hacia otras formas/grados de participación en las que se va adquiriendo mayor grado de poder ciudadano. La Figura 1 muestra la correspondencia entre este modelo y otras clasificaciones, que coinciden en representar un proceso ascendente de participación, hasta alcanzar el empoderamiento en el nivel superior. Por otro lado, una clasificación más simple adoptada en este estudio es la que surge de englobar todas las formas de participación no genuina en la categoría ‘Participación pasiva’, y todas las formas de participación genuina en la categoría ‘Participación activa’ (Jamal y Getz, 1995). La participación activa de la comunidad local es entendida como el empoderamiento de la gente. Para Fernández (2011) el principal objetivo de este tipo de participación es que «la población rompa con su estado de marginación social y económica; implica tomar de manera consensuada las decisiones que afectarán directamente a sus familias, costumbres, calidad de vida y, actuar consecuentemente para transformar su realidad» (p. 39). Este es el tipo de participación deseable que tomamos como base para nuestro estudio.

Figura 1: Correspondencia entre tipologías de participación comunitaria

7. Automovilización		8 Control ciudadano	Grados de poder ciudadano	Participación Espontánea Abajo-amba; activa, directa, part. en toma de decisiones, auto planeación.	Participación Activa
6. Participación interactiva	←	7 Poder delegado 6 Asociación			
5. Participación funcional		5 Apaciguamiento	Grados de Tokenism	Participación Inducida Arriba-abajo, pasiva, participa en implementación y comparte beneficios, elección entre alternativas propuestas y feedback.	Participación Pasiva
4. Participación por incentivos materiales	←	4 Consulta			
3. Participación por consulta		3 Información			
2. Participación pasiva		2 Terapia	No participación	Participación coercitiva Arriba-abajo, pasiva, formal, participa en implementación pero tal vez no comparte beneficio, elección entre limitadas alternativas o no	
1. Participación manipulada	←	1 Manipulación			
Pretty (1995)		Arnstein (1971)		Tosun (1999)	Jamal y Getz (1995)

Nota: las flechas señalan concordancia entre los distintos niveles.

Fuente: Sosa y Brenner (2021).

2.2 Modelo de planeación

En Sosa y Brenner (2021) se parte de la teoría de la planeación colaborativa para comprender bajo qué condiciones llega a desarrollarse una participación comunitaria activa. En este sentido, la gestión comunitaria puede percibirse como un proceso colectivo a través del cual diversos actores son capaces de pensar, evaluar y actuar activamente, para resolver problemas de manera interdependiente y bajo niveles de complejidad e incertidumbre. Se busca, por lo tanto, el desarrollo de estrategias colaborativas para optimizar los beneficios para las partes interesadas (Healey, 1997; Trist, 1977, citado por Jamal y Getz, 1995).

Existen diversos modelos de planeación colaborativa sugeridos y/o aplicados en estudios previos (Selin and Chávez, 1995; Guevara, 1996; Hall, 1999; Kernel, 2005; Okazaki, 2008), que sirven para comprender el tipo de decisiones y el alcance con que la comunidad debiera involucrarse. Algunos de estos modelos brindan un esquema general del proceso decisorio, mientras que otros aportan un mayor detalle de las decisiones que involucran. La aplicación de estos modelos ha llevado a identificar algunos factores que podrían favorecer la participación activa en la gestión comunitaria del ecoturismo; los cuales pueden agruparse en dos tipos: a) factores humanos, que facilitan el involucramiento activo en la construcción de consensos; y b) factores

organizacionales, que pueden favorecer u obstaculizar los procesos colaborativos (Cuadro 1).

Además, es posible complementar la teoría de planeación colaborativa anteriormente descrita mediante la incorporación del enfoque estratégico. Para Murphy y Murphy (2004) “la comunidad está mejor posicionada para lograr un enfoque comunitario del turismo si permite que sus acciones sean guiadas por los principios de la gestión estratégica” (p. 457); entre los cuales, la presencia de una ‘visión compartida’ entre los actores se reconoce como un resultado de los procesos de participación activa en el diálogo y la construcción de consensos, por lo que este principio se incluye entre los factores organizacionales a ser analizados.

Cuadro 1: Factores que favorecen la participación activa en la gestión del ecoturismo

Factores humanos	Factores organizacionales
<p>Valoración de los activos locales: Se refiere al conocimiento y la valoración de los atractivos naturales y culturales a nivel comunitario (Murphy, 1985; Guevara, 1996).</p>	<p>Liderazgo: Se refiere a la existencia de uno o más líderes que fungen como representantes y son capaces de conducir el comportamiento del grupo y sus acciones, involucrando habilidades para la gestión de recursos, motivación, facilitación de diálogos constructivos y mitigación de desigualdades de poder entre diversos actores (Fahmi et al., 2016; Nault y Stapleton, 2011; Murphy y Murphy, 2004; Gunn y Var, 2002; Gray, 1989 citada por Jamal y Getz, 1995)</p>
<p>Percepción de beneficios individuales y comunitarios: Se relaciona con la comprensión de la interdependencia entre los actores, quienes son capaces de identificar beneficios colectivos a partir de sus acciones (Kernel, 2005; Jamal y Getz, 1995; Selin y Chavez, 1995)</p>	<p>Espacios de aprendizaje: se relaciona con los ámbitos y oportunidades disponibles para promover la interacción, la adquisición de conocimiento y el desarrollo de habilidades (McCool, 2009; Guevara, 1996; Fiorello y Bo, 2012; Jamal y Getz, 1995; Fahmi et al., 2016).</p>
<p>Comprensión de los objetivos del ecoturismo: Entendimiento de los alcances económicos, sociales y ambientales del ecoturismo (Guevara, 1996).</p>	<p>Visión Común: se refiere a la existencia (pautada o reflejada) de un consenso en las aspiraciones de las partes involucradas con respecto a la evolución futura del proyecto ecoturístico. (Murphy y Murphy, 2004; Jamal y Getz, 1995).</p>
<p>Sentimiento de propiedad del proyecto: Convicción de que existe una propiedad conjunta sobre el proyecto y responsabilidad colectiva por su desarrollo futuro (Hall, 1999; Guevara, 1996; Sebele, 2010; Kernel, 2005; McCool, 2009).</p>	

Nota: factores seleccionados para el estudio.

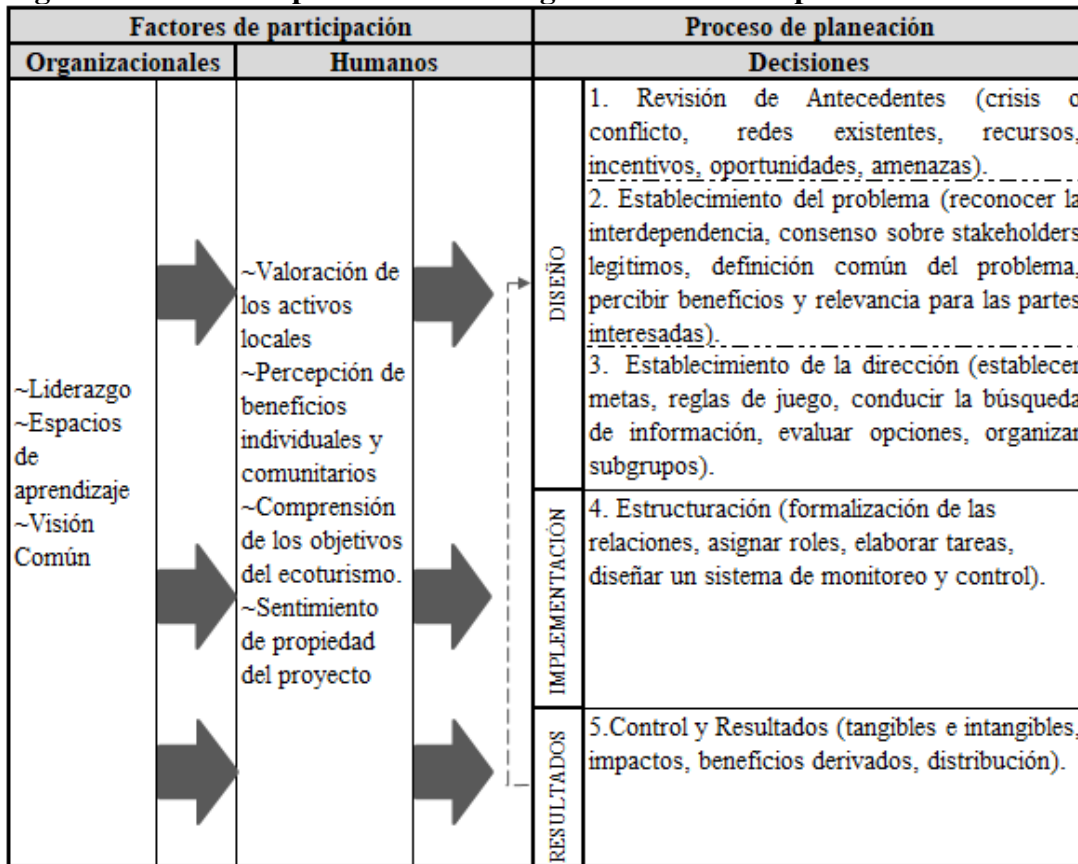
Fuente: elaboración propia.

Estos antecedentes sirven de base para diseñar nuestro modelo de planeación estratégica comunitaria. Se parte del modelo de Selin y Chávez (1995) para plasmar un proceso de cinco momentos de decisión: 1. Revisión de antecedentes, 2. Establecimiento del problema, 3. Establecimiento de la dirección, 4. Estructuración y 5. Control y Resultados. Los tres primeros darán respuesta a las preguntas ¿dónde estamos? y ¿a dónde queremos ir? que se vinculan a la fase de ‘Diseño’. El cuarto responderá a ¿cómo vamos a llegar allí? vinculado a la fase de ‘Implementación’. Y el quinto permitirá evaluar ¿cómo lo hicimos? vinculado a la fase de ‘Resultados’.

Junto a este proceso decisorio, se incorporan los factores mencionados anteriormente, por considerarse claves para el desarrollo del proceso. Así, la Figura 2 ordena los elementos de nuestro modelo y la Figura 3 representa gráficamente la relación conceptual propuesta, sugiriendo que cuando los factores de participación son fuertes –la puntuación alcanzada es alta-, la comunidad reflejará una participación activa en las decisiones de planeación, y cuando los factores de participación son débiles –la puntuación alcanzada es baja-, la comunidad reflejará una participación pasiva en las decisiones de planeación.

A los efectos de este estudio, se considera ‘planeación estratégica comunitaria’ al proceso de toma de decisiones conducido bajo estrategias colaborativas, que reconoce la interdependencia y los intereses legítimos de los actores comunitarios en la gestión de los bienes comunes, y con un enfoque en el largo plazo trata de establecer una dirección para el uso de los recursos.

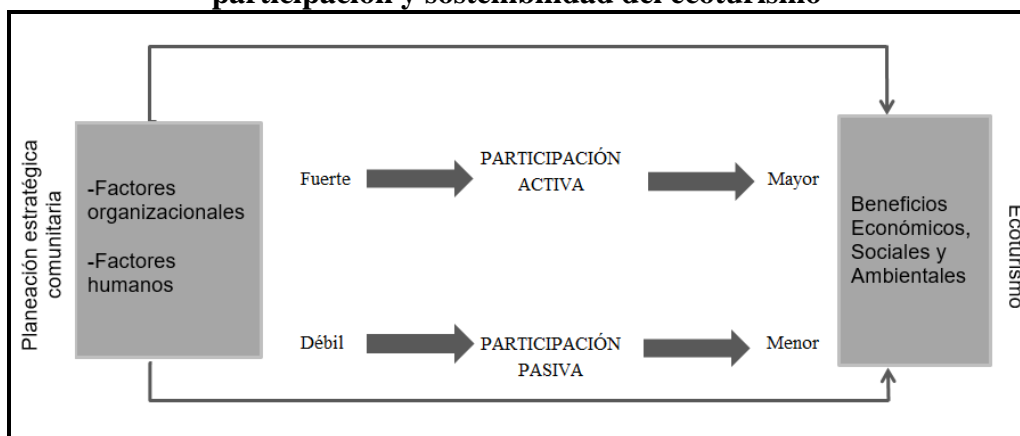
Figura 2: Modelo de planeación estratégica comunitaria aplicado al ecoturismo



Nota: las flechas indican que los factores influyen en las tres instancias de decisión. La flecha de retorno discontinua sugiere que el proceso vuelve sobre las instancias anteriores para redefinir, en un ciclo continuo.

Fuente: elaboración propia.

Figura 3: Relación entre factores de participación, tipo de participación y sostenibilidad del ecoturismo



Nota: El esquema corresponde a la investigación en su totalidad, pero este documento presenta resultados parciales, relacionados con la primera parte: la identificación del tipo de participación y su relación con los factores organizacionales y humanos.

Fuente: elaboración propia.

3 ZONA DE ESTUDIO

Esta investigación se lleva cabo en noviembre y diciembre de 2017 en dos comunidades de la costa del Pacífico del estado de Nayarit, al oeste de México, debido a su elevado potencial para el desarrollo del ecoturismo y a que las organizaciones escogidas reúnen características señaladas por la literatura para un estudio comparativo. La primera se localiza en San Blas (en adelante SB) y segunda en Rincón de Guayabitos, Compostela (en adelante RG), separadas por 90 kilómetros de distancia (Figura 4). Estas organizaciones se rigen por la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC, 2009), entendiéndose esta como:

una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (artículo 2).

Figura 4: localización de zona de estudio



Fuente: elaboración propia.

Cooperativa de S.B: aprovecha el ecosistema de humedales (Figura 5) en un área de 5.533 hectáreas declaradas sitio RAMSAR, que es la convención sobre humedales establecida por la Unesco en 1971. Ofrece excursiones en lancha para el avistamiento de aves y paseo por el interior de una reserva de manglares, este último con visita a un cocodrilario y parada en una alberca natural con peces, donde el visitante puede sumergirse. Como actividad complementaria poseen tres locales comerciales donde familiares de los socios ofrecen productos regionales, botanas y bebidas.

La organización se caracteriza por conservar varios socios fundadores, quienes siguen participando y recibiendo su parte en la distribución de ingresos. La estructura

organizativa y toma de decisiones se corresponden con lo establecido por la LGSC: Asamblea General como autoridad suprema para establecer los acuerdos entre todos los socios. En el año realizan dos asambleas ordinarias y usualmente dos extraordinarias, en tanto que el Consejo de Administración (directivos) se reúne cada mes, estando facultado a tomar determinadas decisiones sin necesidad de convocar a asamblea.

En cuanto a la forma de trabajar, los lancheros permanecen en dos embarcaderos, donde a la llegada del visitante la información sobre excursiones es brindada por una persona, quien cobra el boleto y, usualmente, es un directivo. Las lanchas salen de acuerdo con un rol de turnos y al final de la jornada, después de descontar el porcentaje de aportación al fondo común, se divide el ingreso por la cantidad de socios para seguidamente descontar a cada uno el gasto de combustible suministrado por la cooperativa y las penalizaciones si existieren, estas últimas también pasan a formar parte del fondo común.

El rol de trabajo diario comprende tanto la prestación del servicio turístico como las actividades de mantenimiento y de conservación del entorno natural. Todos los gastos son asumidos por la cooperativa -compra de embarcaciones, mantenimiento y reparación, muelles, compra de chalecos salvavidas y elementos de seguridad, seguro del viajero, combustible, etc.

Figura 5: Cooperativa SB - Muelle en el humedal



Fuente: Archivo de la investigación.

La cooperativa de R.G se caracteriza por aprovechar el ecosistema marino (Figura 6), con excursiones de avistamiento de ballenas jorobadas (*Megaptera novaeangliae*), pesca deportiva, visita a playas aledañas y a la Isla del Coral; esta última es una reserva comunitaria de aproximadamente 12 hectáreas, con 95 metros de playa limpia certificada, donde se practica buceo y snorkel. Además, brindan diversos servicios complementarios que son prestados por un socio y su familia, quien tiene a su cargo el cuidado de la isla, y cada tres años esta responsabilidad debe pasar a otro socio, cuya familia también puede beneficiarse económicamente con la prestación de servicios.

En la actualidad los socios fundadores ya no están activos, y sus derechos fueron cedidos a sus descendientes. Se realizan seis asambleas ordinarias anuales, al inicio y al final de cada temporada alta (vacaciones de verano, de invierno y Semana Santa); así como una o dos reuniones extraordinarias por mes, según las necesidades. La forma de trabajar se basa en la independencia y responsabilidad de cada socio por sus embarcaciones y equipamiento, conservando diariamente el dinero de las excursiones que realiza. Los socios están obligados a respetar los lineamientos establecidos por la cooperativa, como revisar las condiciones de sus embarcaciones y el equipo reglamentario (botiquín, chaleco salvavidas, remo, espejo, radio, silbato, bengalas, entre

otros), aportar para el seguro del viajero, cobrar la tarifa convenida, respetar la rotación por sitios de embarque, entre otras cosas.

La organización por área de embarque consiste en que cada socio va rotando consecutivamente por nueve sitios durante la semana, manteniendo bajo control dos situaciones: que las lanchas lleguen únicamente a la zona de bollado, dejando libre el espacio de los bañistas, lo que se ha traducido en una disminución de accidentes; y que, dado que existen áreas de playa más concurridas que otras, la rotación facilita una distribución equitativa de los ingresos. Un instrumento clave para la organización constituye la venta de un brazalete que cada turista debe portar para ingresar a la Isla del Coral; de esa manera, la cooperativa mantiene la exclusividad de acceso a la playa.

Figura 6: Cooperativa RG - Muelle de acceso a la Isla del Coral



Fuente: Archivo de la investigación.

4 MATERIALES Y MÉTODOS

Se emplea el método estudio de caso comparado y un diseño de investigación de enfoque mixto. Los casos de estudio se seleccionaron tras evaluar el cumplimiento de una serie de criterios señalados por la literatura, como ser: origen de la iniciativa, desarrollo de actividades de naturaleza y conservación, antigüedad de la organización, cantidad de miembros, localización y accesibilidad (Ver ‘Características de selección y comparación de los casos de estudios’ en material suplementario uno). Se realizaron dos visitas exploratorias a cada comunidad para evaluar el cumplimiento de los criterios y seis encuestas piloto para establecer la precisión del instrumento de medición. El trabajo de campo final abarcó los meses de noviembre-diciembre de 2017.

Para obtener los datos cuantitativos se aplicaron encuestas estructuradas en formato de una escala de Lickert de cinco niveles, a 16 socios en cada cooperativa. Cabe destacar que se decidió aplicar muestra censal, sin embargo, diez socios (cinco en SB y RG respectivamente) no participaron del relevamiento por las siguientes razones: residencia temporal en otra ciudad, negativa de participar e imposibilidad física por enfermedad. Con la suma de las puntuaciones normalizadas, se obtuvo un valor índice para cada cooperativa que permitió compararlas entre sí y con el valor normativo, es decir, el índice máximo deseado y alcanzable (100%). Este método, que consiste en comparar simultáneamente dos o más sistemas alternativos con relación a un sistema de referencia, es sugerido para estudios que evalúan la sostenibilidad del ecoturismo (Ponce, 2012).

Junto a las encuestas, se aplicaron preguntas abiertas a los socios para conocer mejor la percepción respecto a su participación en las decisiones y a los factores

definidos en el Cuadro 1. El análisis de las diferencias observadas y de las relaciones entre las variables se realizó empleando el software de análisis estadísticos SPSS 24. Por tratarse de un estudio no paramétrico se trabajó con diferencia de medias entre las organizaciones, con $n_1=n_2=16$. La relación entre variables fue analizada con chi-cuadrado, regresión simple y correlación múltiple, tomando la muestra total $n=32$. Se adjunta un material suplementario dos que contiene mayores detalles sobre el diseño de la escala de medición, su ajuste y la validación de las pruebas estadísticas aplicadas.

En el caso de los datos cualitativos se emplearon las técnicas ‘observación no participante’ del entorno de trabajo, ‘revisión documental’ de archivos de la cooperativa y fuentes externas, y ‘entrevista en profundidad’ a 10 informantes claves (representantes de: Asociación de Hoteles, Capitanía de Puerto, Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, Oficina de Turismo Municipal y residentes locales no pertenecientes a la cooperativa). Las preguntas se diseñaron sobre ejes temáticos que permitieron comparar las respuestas de los informantes externos con las percepciones de los socios de las cooperativas (Ver ‘Lista de códigos del análisis cualitativo’ en material suplementario uno); para estas preguntas no se emplearon investigaciones pre-validadas dado que corresponde a una estrategia de triangulación de datos (Ander-Egg, 2000). El criterio fue entrevistar a todos los actores posibles con base en su relevancia y empleando el método bola de nieve, pero las entrevistas finalizaron cuando las opiniones comenzaron a ser repetidas y ya no aportaron nueva información (Navarrete, 2000). Estos datos fueron transcritos, codificados y analizados con el software de análisis cualitativo Atlas.ti. La estrategia de análisis utilizada es la de integrar los datos cualitativos en la explicación de los cuantitativos.

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Participación en las decisiones

El modelo propuesto (Figura 2) relaciona cinco momentos del proceso de planeación con tres tipos de decisiones: Diseño, Implementación y Resultados. La Tabla 1 revela que existen diferencias estadísticamente significativas (p -valor <0.05) en el grado de involucramiento de los socios en estas decisiones, ubicando a la cooperativa de R.G en una posición más favorable que la de SB

Tabla 1: Media de las puntuaciones para participación en las decisiones

Decisiones	SB	R.G	Puntuación máxima	Diferencia de medias	p-valor*
Diseño	59%	73%	100%	14%	.027
Implementación	58%	72%	100%	14%	.034
Resultados	41%	76%	100%	35%	.000
Participación Total	52%	74%	100%	22%	.000

*Prueba t para igualdad de medias en muestras independientes

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el modelo de planeación presentado en la Figura 2, las decisiones de ‘**diseño**’ están relacionadas con reuniones donde los socios pueden manifestar sus opiniones al a) Revisar antecedentes e Identificar problemas (oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, exponer sus necesidades) y b)

Establecer dirección (valores, visión, misión, evaluar opciones, objetivos de largo plazo, metas, reglas de trabajo). La mayor diferencia se registró en los enunciados 1 (uno) «*Con bastante regularidad realizamos reuniones para identificar problemas y exponer nuestras necesidades*» y 3 (tres) «*Todos los socios colaboran con interés en el establecimiento de objetivos y metas a alcanzar*», donde SB registró 50% y 56% de aprobación respectivamente, mientras que RG registró 93.75% y 87.50% de aprobación respectivamente.

Los resultados favorecen a RG. Esto tiene sentido al tomar en cuenta que esta cooperativa realiza más reuniones anuales con sus socios que S.B, dando lugar a una mayor oportunidad para participar en el análisis de este tipo de decisiones que, según Hall (2008), frecuentemente surgen sobre la marcha de las operaciones y requieren reenfocar las líneas de acción, dado que un solo hecho puede afectar a un conjunto de decisiones interdependientes haciendo necesaria la formulación de nuevas políticas de acción. Este hecho contradice la idea de la planificación formal, donde un diseño acabado del plan siempre es anterior a la acción. En cambio, en un contexto comunitario, generalmente más informal, la planificación estratégica puede entenderse como el «proceso mediante el cual las organizaciones se adaptan de manera efectiva a su entorno a lo largo del tiempo integrando la planificación y la gestión en un solo proceso» (Hall, 2008: 113).

Las decisiones de **‘implementación’** se relacionan con el establecimiento de actividades, asignar responsabilidades, distribuir tareas y horarios, definir procedimientos, formas de control, mecanismo de disciplina, entre otros. La mayor diferencia se registró en el enunciado 6 «Las reglas de disciplina por mal desempeño o conducta son establecidas por los directivos», esta es una expresión desfavorable para un escenario donde todas las decisiones debieran ser consensuadas, y frente al cual SB registró 62.5% de desacuerdo y RG 93.75% de desacuerdo, ubicándose en una mejor posición.

Para entenderlo cabe aclarar que, si bien ambas cooperativas se gobiernan por un régimen de sanciones establecido en asamblea, el procedimiento de aplicación es diferente; lo mismo es válidos con respecto a la manera en que lo perciben los miembros. En SB, las sanciones son el elemento principal para mantener el orden y lograr un equilibrio en la calidad del servicio, y los directivos las aplican con mayor rigidez. Los socios reconocen que el grupo ha mejorado a través de este sistema porque ayuda a controlar actitudes inapropiadas como el consumo de alcohol, por ejemplo; pero en algunos casos, con rostro acongojado y bajando el tono de voz, manifestaron que perciben las sanciones como inapropiadas o excesivas, en particular cuando consideran que los directivos actúan de manera inflexible o que no toman el tiempo de averiguar adecuadamente los hechos. Características observadas en el grupo de SB y comentarios de informantes externos ayudan a comprender por qué los líderes asumen una postura más rígida en la aplicación de las sanciones; estas características se verán más adelante, al analizar los factores Valoración de los activos locales y Liderazgo.

En el caso de RG, al hablar de sanciones los socios lo hacen con más naturalidad y confianza, sin reflejar temor o inconformidad. Esto puede deberse a que son conscientes de que existe una competencia interna que los hace propensos a conductas desleales¹, pero también a la aceptación del régimen por la seguridad de ser ellos mismo

¹ La forma de trabajar y distribuir los ingresos en R.G propicia la competencia interna entre los socios, al conservar cada uno el dinero de las excursiones que realiza. Mientras que en S.B, al final del día se reparten los ingresos entre todos, independientemente de quien haya brindado los servicios.

quienes lo controlan. Se percibe que antes de aplicar una sanción, los directivos presentan una tendencia a hablar y consensuar la respectiva medida, hecho que puede influir en que las sanciones se perciban como más legítimas; como lo ilustra la siguiente cita: «a veces entre los mismos compañeros existe una pequeña rivalidad; por ejemplo, tenemos acuerdos, entonces a mí me valió y no lo respeté (...) cuando llega la directiva te dice: “oye hiciste esto, respeta a tu compañero” (Responde): “Aaaah ja mí me vale!” (...). Entonces junta a la demás directiva y le dice (lo sucedido). “Ah ok, suspéndele su embarcación”» (entrevista E., socio, 23/11/2017).

Las decisiones de **Control y Resultados** son las que derivan de evaluar sus progresos, resultados, distribuir beneficios y determinar acciones de mejora. Aquí se registra la mayor diferencia de medias (35%) en la Tabla 1, debido a que los cuatro enunciados presentados arrojan alta diferencia porcentual a favor de RG

En los enunciados favorables (8 y 10)² SB registró 18.75% y 50% de acuerdo respectivamente, mientras que RG 87.50% y 100% de acuerdo respectivamente. En los enunciados desfavorables (9 y 11) SB registró 31.25% y 25% de desacuerdo respectivamente, mientras que RG 75% y 62.50% de desacuerdo respectivamente. Lo cual indica un mayor involucramiento de los socios de R.G en este tipo de decisiones, hecho que cobra sentido si se toma en cuenta dos situaciones que ya fueron mencionadas: la cantidad de reuniones que realizan y el tipo de liderazgo, que se analizará más adelante.

Algunos comentarios de los socios ayudan a sustentar lo expresado. Comentarios de S.B: «tenemos un acuerdo de rebajar el 25% para fondo de la cooperativa, pero a veces ellos le bajan el 35% sin consultar» (entrevista A., socio, 5/12/2017), «Margarita (socia de la cooperativa) no es nada dejada, ella les dice: “¿y por qué aquí dice gastos varios? ¿qué significa eso? ¿por qué no especifica?” (...) somos tanto de mujeres y ellos tantos hombres, nooo pues nos llevan de corbata (...) nos ignoran...(risas)...» (entrevista O., socia, 7/12/2017).

En cambio, un socio de R.G comenta: «nos juntamos en grupo para ver los cambios, normalmente es una o dos veces por mes, nos reunimos para ver problemas y no problemas, lo que hemos solucionado, si tenemos buenos o malos puntos» (entrevista A, socio, 27/11/2017). Otro socio de la misma cooperativa dice: «cuando es un gasto fuerte se comunica en una junta antes, sino (gastos normales de caja, que no requieren autorización previa) se sacan las notas de compra y se enseña» (entrevista C., socio, 23/11/2017).

A modo resumen, es posible calificar el involucramiento total de los miembros de estas cooperativas en las decisiones de planeación como moderado (52%) en el caso de SB y favorable (74%) en RG. Tomando como referencia las tipologías de participación comunitaria (Figura 1), en S.B se pueden identificar más componentes de participación pasiva; dado que sobresale una baja auto-movilización de los socios, mayoritariamente dependientes de las propuestas que traen los directivos y de la información que éstos brindan al grupo como retroalimentación, una vez que las decisiones o acontecimientos ya tuvieron lugar; y en R.G se logran identificar más componentes de participación activa, a través de una mayor auto movilización de los socios y control sobre el poder delegado a los directivos, participando más activamente en las decisiones.

² Material suplementario dos incluye la encuesta con los enunciados.

Los resultados reafirman la idea de que “la participación es un concepto más débil que el empoderamiento” (Sen, 1998, citado en Fernández, 2011: 41), porque en ambos casos existe involucramiento de los socios en las decisiones, pero los indicios de empoderamiento se manifiestan de manera más clara en el caso de RG, reflejándose en una mayor puesta en escena de sus capacidades para transformar las condiciones económicas y sociales que los rodean, adoptando decisiones y controlando los resultados, como sujetos activos en la gestión de sus recursos (Fernández, 2011).

5.2 Factores que explican las variaciones del involucramiento en las decisiones

Se identifica la relación que mantienen los factores humanos y organizacionales (Cuadro 1) con el involucramiento de los socios de las cooperativas en las decisiones. La Tabla 2 exhibe diferencias estadísticamente significativas (p -valor <0.05) entre las cooperativas. RG presenta condiciones más favorables, y las variables que destacan por mayor diferencia de medias son Percepción de beneficios individuales y comunitarios, Liderazgo y Espacios de Aprendizaje.

Tabla 2: Media de las puntuaciones para los factores de participación

Factores de participación	Puntuación			Diferencia de medias	p-valor*
	SB	R.G	máxima		
Valoración de los activos locales.	69%	87%	100%	18%	.001
Percepción de beneficios individuales y comunitarios.	56%	87%	100%	31%	.000
Sentimiento de propiedad del proyecto.	58%	77%	100%	19%	.044
Liderazgo.	44%	76%	100%	32%	.000
Espacios de aprendizaje.	44%	80%	100%	36%	.000
Comprensión de los objetivos del ecoturismo.	66%	87%	100%	21%	.003
Visión Común.	66%	87%	100%	21%	.001

*Prueba t para igualdad de medias en muestras independientes

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3 muestra que todas las variables correlacionan de manera positiva y significativa con la participación en las decisiones. ‘Espacios de aprendizaje’ y ‘Liderazgo’ se distinguen por una correlación alta con la participación total; mientras que las demás variables mantienen una correlación moderada.

Tabla 3: Correlación de los factores de participación con la participación en las decisiones

Decisiones Variables	DISEÑO	IMPLE-MENTACIÓN	RESUL-TADOS	PARTIC TOTAL
Espacios de aprendizaje.	0.545**	0.443**	0.743**	0.766**
Liderazgo.	0.614**	0.553**	0.518**	0.713**
Visión común.	0.549**	0.554**	0.420**	0.635**
Comprensión de los objetivos del ecoturismo.	0.572**	0.382*	0.498**	0.629**
Valoración de activos locales.			0.546**	0.474**

Sentimiento de propiedad del proyecto.	0.368*	0.326*	0.343*	0.442*
Percepción de beneficios individuales y comunitarios.		0.368*	0.409**	0.428*

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (unilateral)

* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (unilateral)

Fuente: elaboración propia.

El factor **‘espacios de aprendizaje’** registró diferencias superiores al 30% en favor de RG en tres enunciados: enunciados 33 (Desaprobación: S.B 43.75%; R.G 81.25%), 34 (Aprobación: S.B 68.75%; R.G 100%), y 36 (Aprobación: S.B 18.75%; R.G 81.25%)³. Se puede explicar el escenario favorable en RG con base en dos factores (véase también Sosa y Brenner, 2021): por un lado, la intensidad del intercambio de información es mayor, debido al mayor número de reuniones entre los socios (enunciado 34). Por otro lado, resalta un mayor apoyo por parte de asesores externos, que proporciona opciones para informarse, capacitarse y generar nuevas habilidades (enunciados 33 y 36). Así lo expresa una fuente externa: “lo más importante de su transformación es que apoyada por instituciones académicas y gubernamentales el esfuerzo ha sido y sigue siendo comunitario” (Xaltembatv, 2017).

En cambio, en el caso de SB hay una mayor exigencia de participar en actividades de capacitación básica, como la obtención de libreta de mar y primeros auxilios, mientras que la participación en otras capacitaciones resulta considerablemente menor, denotando así debilidad para incorporar objetivos propios de educación. La situación se evidencia en el siguiente comentario de un referente externo de la comunidad: «*se gestionó un curso para guías especializados de aves, lo subsidió la Asociación para que no costara (...) a los que brindan servicios de naturaleza se les invitó y no vinieron*» (entrevista informante masculino, 13/12/2017).

Por lo tanto, se advierte en este factor un elemento clave para promover mayor involucramiento de los socios, correlacionando positivamente con los tres tipos de decisión, y marcando su mayor correlación con las decisiones de Resultados (0.743).

En el factor **‘liderazgo’** el análisis está dirigido al rol de los directivos de las cooperativas, para identificar estilos de liderazgo conforme a las características presentadas en la Tabla 2. La mayor diferencia se dio en el enunciado 29 -relacionado con la habilidad del líder para motivar al grupo a crecer a través de la innovación- (desaprobación: SB 18.75%; R.G 75%) y en el enunciado 30 -relacionado con la habilidad de compartir información y promover la discusión y el consenso entre los socios- (aprobación: SB 31.25%; R.G 75%).

Con respecto al enunciado 29, en el caso de SB se identificaron pocos cambios en su forma de trabajar. En particular, hay pocas iniciativas para prestar nuevos servicios al visitante o promover actividades que estimulen la adopción de nuevas habilidades en sus miembros. En cambio, R.G exhibe una mayor conciencia de las transformaciones experimentadas en su forma de trabajar, lo cual está relacionado con una búsqueda activa de mejorar y evolucionar en sus actividades. Un entrevistado externo señala: «*Ellos (refiriéndose a RG) piden que se acerque la CONANP, y eso llama la atención porque normalmente es el organismo el que va y determina las áreas de protección*» (entrevista informante masculino, 25/11/2017). Estos hechos resaltan la importancia del rol del líder y su determinación en promover innovaciones (Gunn y Var,

³ Ver enunciados en material suplementario dos.

2002), ya que, a pesar de la resistencia manifestada inicialmente por algunos socios, luego de visualizar los beneficios de las iniciativas de transformación, lograron comprender su importancia y sumar su contribución (entrevista C., socio, 23/11/2017; entrevista informante masculino, 25/11/2017).

Respecto al enunciado 30, SB exhibe mayor desinformación acerca de las decisiones que los directivos pueden tomar sin necesidad de convocar a asamblea; lo cual se debe a un menor contacto entre directivos y socios. Por lo cual, resulta común que un número de socios accedan tardíamente al conocimiento de estas decisiones, cuando las mismas –ya ejecutadas- son notificadas en reunión de asamblea: *«hay veces en que la mesa directiva tiene que actuar rápido, pero hay otras en que se debe tomar en cuenta a todos, no nomás dos o tres, y ya se los he dicho»* (entrevista M., socia, 8/12/2017). En contraste, en R.G hay más intercambio de información, debido a una mayor frecuencia de las asambleas, por un lado, y a que sus directivos convocan a los socios para dialogar informalmente con mayor facilidad, por otro lado.

Con estos hechos, resulta evidente que las cooperativas difieren en su forma del liderazgo. En el caso de SB, la gestión está más orientada a la resolución de cuestiones organizacionales y administrativas para el normal desarrollo de las actividades, y no siempre se consulta a todos los socios con antelación de las acciones a realizar. No obstante, los responsables actúan con base en el poder conferido, y en los acuerdos establecidos en asamblea para aplicar sanciones que alineen la conducta de los miembros. Asimismo, resalta que los socios de SB son menos proactivos (entrevista informante masculino, 12/12/2017), por lo que las acciones de los directivos se centran más en la motivación, coordinación y supervisión de los socios para las actividades rutinarias. En consecuencia, este estilo de liderazgo se sustenta en el paternalismo y en el poder de convocación formal (Gray, 1989, citada en Jamal y Getz, 1995), ejercido frente a un grupo que se involucra poco y desconoce de aspectos administrativos y legales.

En cambio, la forma de liderazgo en R.G es más cooperativo y centrado en la conciliación: al estar en presencia de cierta competencia interna entre los socios⁴ y en mayor contacto con ellos, promueve un diálogo más eficaz. Asimismo, al estar frente a un grupo más proactivo, tiende a asumir un rol clave para promover la adopción unificada de nuevas formas de ofrecer los servicios: *«Todo el tiempo ellos buscan la manera de motivarnos»* (entrevista O., socio 20/11/2017); por lo que esta forma de liderar se vincula al estilo participativo, que se sustenta en metas organizacionales y un poder de convocación basado en la confianza (Gray, 1989, citada en Jamal y Getz, 1995).

Estas diferencias entre ambas cooperativas ponen en evidencia que el Liderazgo es un elemento clave para impulsar acciones que promuevan (o no) el involucramiento activo de los socios. En el ejemplo de RG se observa que sus directivos se han convertido en el canal para conducir y motivar a los socios a afrontar nuevos desafíos. Para ello, la dirección de RG ha asumido un rol de gestor de las relaciones externas - permitiéndoles mejorar sus capacidades de gestión- y de facilitador de la información y el diálogo para establecer los acuerdos.

Este factor correlaciona positivamente con todas las decisiones, siendo mayor su correlación con las decisiones de Diseño (0.614).

En el factor '**visión común**', las mayores diferencias se encuentran en los enunciados 42 (Aprobación: SB 31.25%; RG 81.25%) y 44 (Aprobación: SB 62.50%;

⁴ Ver nota 1

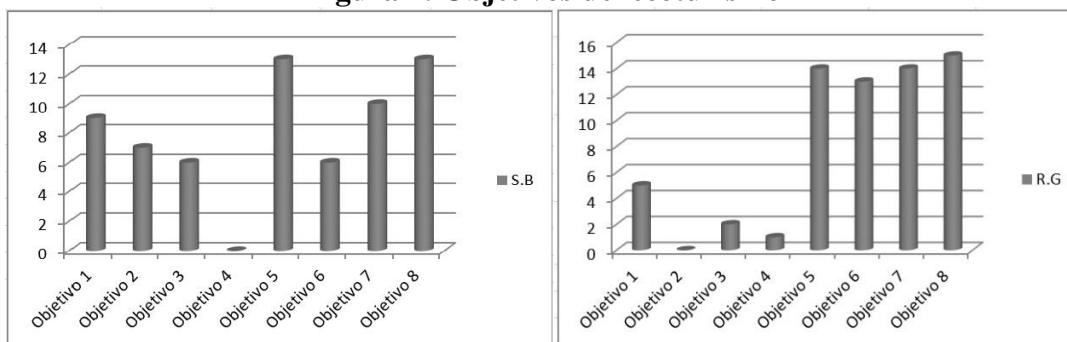
RG 100%), dos expresiones que buscan captar el pensamiento futurista de los socios y proyectarlos más allá de lo que es y hace la cooperativa en la actualidad. En este contexto, cabe mencionar que SB no acostumbra promover la incorporación de servicios ecoturísticos innovadores (enunciado 42), y esto se refleja en que solo una minoría de socios está dispuesta a implementar cambios. Tal situación se evidencia en el siguiente comentario: «*La visión que hemos tenido unos pocos es de ampliar los paseos*» (entrevista H., socio, 10/12/2017). La exposición al trabajo rutinario y el hecho de que ya se consideran una cooperativa reconocida (enunciado 44), que no enfrenta mucha competencia a nivel local ni regional, podría influir en que no visualicen la necesidad de cambios y que su perspectiva de crecimiento sea débil.

En el caso de RG, se nota una mayor disposición a implementar cambios para poder crecer: «*si no cambiamos vamos a quedarnos atrasados, en tecnología, en información, hay que avanzar, probar una forma y si nos equivocamos hay que corregir*» (entrevista F., socio, 30/11/2017). Además, se perciben intereses externos y amenazas instaladas por la competencia que pueden afectar a la cooperativa, por lo menos a mediano y largo plazo: «*es importante dar el mejor servicio para que no entre otra empresa de otro lado*» (entrevista J., socio, 20/11/2017).

La fortaleza de una visión compartida es un factor clave para mejorar el involucramiento de los socios en las decisiones, lo que se refleja a través de correlaciones moderadas en la Tabla 3, pero sobre todo se plasma a través de la experiencia de RG que, en contraste con lo que sucede en SB, las transformaciones encaradas como consecuencia de una visión común de crecimiento logró posicionarlos como actores activos para la resolución de problemas comunitarios, vinculados directa o indirectamente con su propia actividad. Así lo refleja la siguiente opinión: «*la cooperativa invirtió para dividir los sitios de embarque con la idea de mejorar la seguridad en la playa (...) el resultado de la primera Semana Santa después de eso fue 'cero accidentes'*» (entrevista informante masculino, 25/11/2017).

Para analizar el factor '**comprensión de los objetivos del ecoturismo**' se presentaron ocho enunciados y se le requirió al socio seleccionar cuatro. Las primeras cuatro expresiones eran incorrectas, mientras que las siguientes sintetizaban los resultados esperados en términos ideales de un proyecto ecoturístico. La Figura 7 permite apreciar que RG logró captar mejor lo que busca la actividad en término de impactos positivos y beneficios. En SB la mayoría logró identificarlos también, aunque una minoría se orientó hacia las primeras tres expresiones.

Figura 7: Objetivos del ecoturismo



Fuente: elaboración propia.

Este factor tiene una correlación moderada con las decisiones de Diseño (0.572) y Resultados (0.498). Al testear si Edad, Antigüedad y Educación tuvieron alguna injerencia sobre este factor, no se hallaron resultados estadísticamente significativos, mientras que sí arrojó correlaciones bajas con Liderazgo, Espacios de aprendizaje, Visión Común y Percepción de beneficios individuales y comunitarios, confirmando las conclusiones de Guevara (1996) al señalar que más allá de la educación previa y la comprensión que se tenga inicialmente sobre ecoturismo, cada miembro puede mejorar su entendimiento gracias al proceso de aprendizaje que caracteriza a los procesos colaborativos.

En '**valoración de los activos locales**' la mayor diferencia se da en: enunciado 14 (Desaprobación: S.B 69%; RG 100%); enunciado 15 (Aprobación SB 87.50%; RG 100%). Sobresalen dos situaciones que permiten explicar estos resultados:

En primer lugar, la cooperativa RG supervisa de manera más estricta los recursos naturales que sostienen la actividad ecoturística; lo que se debe, por lo menos en parte, al daño que sufrió la isla en el pasado; lo cual exigió implementar medidas de control más rigurosas (enunciado 14). En segundo lugar, en el caso de S.B, resulta menor la percepción de la importancia que encierran los relatos locales sobre acontecimientos históricos de la comunidad y sus recursos naturales (enunciado 15); por lo que parte del "sentido del lugar" -entendido como conjunto de cualidades que lo hacen único y especial (Murphy, 1985)- no es aprovechado para elevar la experiencia turística del visitante. Así lo expresa un referente externo de SB: *«Hay mucha gente joven y los que conocen de aves son cada vez menos, la gente joven te lleva y no te explica nada»* (entrevista informante femenino, 12/12/2017). Otro informante comenta: *«El prestador de servicios tiene que tener conocimiento histórico del área, de la flora y fauna, de las actividades que se desarrollan»* (entrevista informante masculino, 12/12/2017).

Lo anterior confirma la importancia de fortalecer la valoración de los activos locales, impulsando acciones al interior de la comunidad que propicien una mayor interacción entre quienes tienen el conocimiento de antaño y quienes brindan el servicio, como las generaciones más jóvenes (Guevara 1996). Por otro lado, resulta evidente que el turismo comunitario debe basarse en el conocimiento local y en las características distintivas del lugar, tanto naturales como históricas y culturales (Murphy, 1985; Healey 1997; McCool, 2009; Innes y Booher, 2014).

Este factor correlaciona positiva y moderadamente con las decisiones de Resultados (0.546), y se convierte en un elemento importante para el involucramiento de los socios que se interesan por cuidar y preservar sus activos locales.

En cuanto a '**sentimiento de propiedad**' del proyecto, las diferencias registradas fueron: enunciado 25 (Aprobación: SB 56.25%; RG 87.50%); enunciado 26 (Desaprobación: SB 50%; RG 68.75%). El primero mide la disposición de permanencia en la actividad de la cooperativa, aunque la paga en otra actividad fuera mayor; un pensamiento tal puede considerarse señal de que el socio se siente dueño del proyecto (Sebele, 2010). La mayoría manifiesta que permanecería, principalmente por la insignia de patrimonio familiar que representa, así como la tranquilidad de trabajar con la naturaleza y en contacto con los visitantes, no obstante, en S.B se han presentado más casos de predisposición al cambio.

El segundo enunciado mide la percepción de ineffectividad de las asambleas para tomar decisiones. Aunque la mayoría reconoce la importancia de estas reuniones, en algunos casos ha sido señalada como pérdida de tiempo, específicamente si media el

incumplimiento de los acuerdos, opinión que se ha hecho más presente entre los socios de SB: «A veces hacemos la asamblea y nos ponemos todos de acuerdo y después nosotros mismos rompemos las reglas» entrevista A., socio, 5/12/2017.

El resultado respalda la idea de que sentirse dueños del proyecto implica saber que sus opiniones siempre serán tenidas en cuenta y que las decisiones adoptadas se ejecutarán (Kernel, 2005) otorgando, a su vez, legitimidad al proceso colaborativo (Jamal y Getz, 1995). Este factor se caracteriza por mantener correlaciones similares con los tres tipos de decisiones, y aunque son bajas, logra un impacto moderado sobre la participación total (0.442).

En **‘percepción de beneficios individuales y comunitarios’** las diferencias fueron: enunciado 17 (Aprobación: SB 56.25%; R.G 93.75%); enunciado 18 (Aprobación: S.B 37.50%; R.G 100%). Cabe mencionar en este punto que ambas cooperativas están conscientes de los beneficios económicos que genera el ecoturismo, tanto para los sí como prestadores directos del servicio, como para la comunidad. Sin embargo, en el caso de SB, sus socios no llegan a remarcar los beneficios ecológicos de la actividad, como por ejemplo la conservación del ecosistema marino; aspectos que sí son señalados por la mayoría de los socios de RG (enunciado 17). Adicionalmente, en el caso de RG existe una mayor conciencia sobre el daño que puede provocar el turismo al medio ambiente (enunciado 18), por lo que asumen un rol más activo en su cuidado.

Con estos ejemplos podemos visualizar cuán necesaria es la concientización sobre la amplitud de beneficios que genera el ecoturismo. Con un mayor entendimiento de tales beneficios, los actores locales pueden comprender mejor cuán interdependientes son y encarar acciones de colaboración, conducentes a mejorar la gestión de sus recursos naturales en aras del bienestar colectivo (véanse también Kernel, 2005; Jamal y Getz, 1995; Guevara, 1996).

Este factor también favorece el involucramiento de los socios, correlacionando positiva y moderadamente con las decisiones de Resultados (0.409) y en menor medida con las decisiones de Implementación (0.368).

Finalmente, un análisis de regresión lineal múltiple permite concluir que la participación total en las decisiones puede ser explicada en un 80% por la correlación múltiple de los factores previamente analizados ($R^2 = 0.80$, p -valor = 0.000, $F = 13.684$, Durbin-Watson = 2.036). Para evaluar si las características sociodemográficas (ver material suplementario uno) pudieron influir en las respuestas, se aplicaron pruebas de Chi-cuadrado para las variables Edad, Antigüedad y Educación, pero al no resultar estadísticamente significativos, dicha información es omitida del presente informe. La variable Género no se consideró debido a que las mujeres son minoría.

El hecho de que R.G reporte un mejor involucramiento en las decisiones y que también arroje mejores resultados en los factores de participación, aporta indicios de que estos últimos pueden potenciar un involucramiento más activo, que finalmente se confirma con el valor de R^2 . Estos hallazgos respaldan las conclusiones de Sebele (2010) cuando señala que una mayor participación garantiza el empoderamiento de las personas; al igual que la mayor confianza revelada por los socios de R.G en sí mismos y en sus habilidades, apoya la idea de un empoderamiento social alcanzado mediante la participación, concordando con los hallazgos de Panta y Thapa (2018) luego de analizar el empoderamiento de mujeres empresarias en comunidades de Nepal.

Hasta aquí, los resultados expuestos nos permiten dar respuesta a nuestras preguntas de investigación. Como respuesta al primer interrogante, al comparar el involucramiento de los socios de las cooperativas en las tres instancias de decisión, se encontraron diferencias estadísticamente significativas que, con respaldo en las

respuestas brindadas por los socios, los informantes claves y la observación en trabajo de campo, permiten ubicar a la cooperativa de R.G en categoría de participación activa y a la cooperativa de S.B en categoría de participación pasiva.

En respuesta al segundo interrogante, la comparación de los factores de participación también arroja diferencias estadísticamente significativas, correlacionando positivamente con los resultados de la participación en las decisiones. Tanto el análisis cuantitativo como cualitativo revelan que dichos factores se hallan más fortalecidos en la cooperativa de RG, respaldando la idea de servir como conductores en el involucramiento activo de los socios (Kernel, 2005; Jamal y Getz, 1995; Guevara, 1996; Healey 1997).

Espacios de aprendizaje y Liderazgo demuestran ser los factores más potentes para promover la participación en las decisiones, mientras que los demás mantienen correlaciones moderadas. Es evidente que la condición de los primeros logra potenciar a los otros factores, dado que promueven el ambiente adecuado para mejorar la Comprensión de los objetivos del ecoturismo, la Valoración de los activos locales, el Sentimiento de propiedad del proyecto, la Percepción de beneficios individuales y comunitarios, así como para desarrollar una Visión compartida sobre el presente y futuro del proyecto comunitario.

Para el tercer interrogante, el coeficiente de correlación múltiple ($R^2=0.80$) nos aporta una referencia estadística que permite comprender en qué medida la participación en las decisiones puede ser explicada por la interacción de todos los factores de participación incluidos en el modelo. El valor obtenido resulta muy satisfactorio para nuestro estudio, y nos induce a sostener que es posible impulsar la participación activa de estas comunidades en las decisiones de planeación mediante el fortalecimiento de los factores analizados. No obstante, la investigación posee sus limitaciones por basarse en sólo dos casos de estudio, y los resultados deberán contrastarse con otros casos aplicando métodos similares.

6 CONCLUSIONES

La participación comunitaria en los proyectos ecoturísticos puede ser mejorada a través de una comprensión clara del proceso decisorio y de los elementos que favorecen o limitan la participación y los acuerdos entre los actores locales.

El modelo propuesto para esta investigación se enfoca en la necesidad de comprender y medir el proceso de planeación comunitaria, así como en identificar, de manera cuantitativa, cuáles de los factores señalados en investigaciones previas (Guevara, 1996; Jamal y Getz, 1995; McCool, 2009; Sebele, 2010, Fiorello y Bo, 2012) como favorecedores de participación comunitaria activa impactan más en la toma de decisiones; a fin de que las organizaciones comunitarias -o proyectos que involucran a la comunidad- dirijan un esfuerzo consciente a fortalecer estos factores claves para mejorar sus procesos de planeación.

Los resultados permiten comprobar tanto el modelo de planeación como la hipótesis: la comunidad donde los factores de participación se hallan más fortalecidos se caracteriza por una participación activa en las decisiones de planeación, y la comunidad donde los factores de participación son débiles refleja una participación pasiva en las decisiones de planeación. Estos hallazgos podrían emplearse en programas de fortalecimiento para casos de gestión comunitaria en contextos similares, orientando las políticas públicas a impulsar tales iniciativas no sólo desde lo económico, que es lo que más prevalece (Estrada y García, 2020), sino también desde el desarrollo de las

capacidades humanas, a fin de promover organizaciones inclusivas que permanezcan en el tiempo (Sosa y Contreras, 2018).

A pesar de las limitaciones del estudio, anteriormente citadas, el modelo de planeación planteado en esta investigación supone una contribución para el estudio y conducción de la participación comunitaria en la gestión del ecoturismo, con un alcance completo en la toma de decisiones y una orientación práctica, para que las organizaciones comunitarias puedan mejorar dicho proceso mediante el fortalecimiento de los factores claves identificados. También, contribuye a la discusión teórica del problema desde un enfoque de análisis distinto al aplicado en otras investigaciones (Hasana et al., 2022).

El reto para investigaciones futuras es ampliar el acercamiento a distintas realidades comunitarias que permitan reforzar el conocimiento de los procesos y condiciones que hacen posible una participación activa de los residentes en causas de bienestar colectivo. Asimismo, nuevas investigaciones deberían aportar una mirada más profunda sobre los perfiles sociodemográficos y culturales que pudieran afectar el involucramiento de los actores locales en la planeación del ecoturismo.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de México por financiar el desarrollo de esta investigación.

REFERENCIAS

Ander-Egg, E. (2000). *Métodos y técnicas de investigación social III. Como organizar el trabajo de investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumen.

Brenner, L. (2020). La gestión participativa de Áreas Naturales Protegidas mexicanas. *Revista mexicana de sociología*, 82(2), 343-373.

Brenner, L., y Job, H. (2022). Reviewing participatory management of UNESCO Biosphere Reserves: What do we miss by ignoring local academic knowledge in Mexico? *Ambio*, 51(7), 1726-1738.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Estrada, F. D., y García, M. O. (2020). El Ecoturismo en Quintana Roo. Análisis de sus Proyectos Comunitarios. *El Periplo Sustentable*, (38), 113-149.

Fahmi, F.Z., Prawira, M.I., Hudalah, D. y Firman, T. (2016). Leadership and collaborative planning: The case of Surakarta, Indonesia. *Planning Theory*, 15(3) 294-315.

Fernández, A. M.J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? *El Periplo Sustentable*, (20), 31-74.

Fiorello, A. y Bo, D. (2012). Community-based ecotourism to meet the new tourist's expectations: an exploratory study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(7), 758-778.

Guevara, J. R. Q. (1996). Learning through participatory action research for community ecotourism planning. *Convergence*, 29(3), 24-40.

Gunn, C. A. y Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, concepts, cases*. 4th ed. New York: Routledge

Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 274-289.

Hall, M. (2008). *Tourism Planning. Policies, Processes and Relationships* (2nd Ed.). England: Pearson Education.

Hasana, U., Swain, K.S. y George, B. (2022). Management of Ecological resources for sustainable tourism: a systematic review on community participation in Ecotourism literature. *International Journal of Profesional Business Review*, 7(1), 1-31.

Healey, P. (1997). *Collaborative planning. Shaping places in fragmented societies*. Vancouver: UBC Press

Innes, J. E. y Booher, D. E. (2014). A turning point for planning theory? Overcoming dividing discourses. *Planning Theory*, 14(2), 195-213.

Jamal, T. B. y Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.

Kernel, P. (2005). Creating and implementing a model for sustainable development in tourism enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 13(2), 151-164.

Krüger, O. (2005). The role of ecotourism in conservation: panacea or Pandora's box? *Biodiversity & Conservation*, 14(3), 579-600.

Landeros, E. G., Brenner, L., Silva, F. O. T., y Arellano, C. E. (2022). Evaluation of the potential of the observation of *Alouatta palliata* for local conservation and development in fragments of rainforests: the case of the Isthmus of Tehuantepec, Mexico. *El Periplo Sustentable*, (44), 07-30.

Lee, T. H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 34, 37-46.

Li, W. (2006). Community decisionmaking participation in development. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 132-143.

López, P.G. (2013). Políticas Gubernamentales para el desarrollo del turismo naturaleza en comunidades y pueblos indígenas en México. *Patrimonio cultural y turismo*, 19. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/2629/1/articulo11.pdf>

López, P.G. y Palomino, V.B. (2014). *Las empresas comunitarias de turismo naturaleza: factores de éxito y fracaso*. Documento PPT. Recuperado el 10/05/2020 de <https://docplayer.es/18869770-Las-empresas-comunitarias-de-turismo-naturaleza->

[factores-de-exito-y-fracaso.html](#)

McCool, S. F. (2009). Constructing partnerships for protected area tourism planning in an era of change and messiness. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 133–148.

Murphy, P. (1985). *Tourism: a community approach*. London: Methuen

Murphy, P. E. y Murphy, A. E. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities. Bridging the Gaps*. England: Channel View Publications

Nault, S. y Stapleton, P. (2011). The community participation process in ecotourism development: A case study of the community of Sogoog, Bayan-Ulgii, Mongolia. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(6), 695-712.

Navarrete, J. M. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4(5), 165-180.

Ocampo L., Ebisa J. A., Ombe J. y Escoto, M. G. (2018). Sustainable ecotourism indicators with fuzzy Delphi method – A Philippine perspective. *Ecological Indicators*, 93, 874-888.

Okazaki, E. (2008). A Community-Based Tourism Model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511–529.

Orellana, S.E.E (2014). La gestión del desempeño social: una herramienta para la planeación participativa. En Gutiérrez, P.M. (Coord.), *Planeación Participativa: Crítica, métodos y experiencias* (pp. 195-207). Recuperado de <http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/08/LIBRO-PLANIFICACION-PARTICIPATIVA-13.pdf#page=107>

Panta, S. K. y Thapa, B. (2018). Entrepreneurship and women's empowerment in gateway communities of Bardia National Park, Nepal. *Journal of Ecotourism*, 17(1), 20-42.

Ponce, A. A. (2012). La sustentabilidad como condición para el desarrollo de la Riviera Nayarit. En Arreola, Pacheco y Guevara (Coords.), *Nayarit. Economía y Sociedad* (pp. 361-374). México: Universidad Autónoma de Nayarit.

Sebele, L. S. (2010). Community-based tourism ventures , benefits and challenges : Khama Rhino Sanctuary Trust, Central District, Botswana. *Tourism Management*, 31(1), 136–146.

SECTUR (Secretaría de Turismo) y UAN (Universidad Autónoma de Nayarit) (2014). *Agenda de competitividad turística Riviera Nayarit*. Recuperado el 16 de agosto de 2017 de <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Riviera-Nayarit.pdf>

Selin, S. y Chávez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844-856.

Sosa, M. C., y Brenner, L. (2021). Factors of community participation that explain the benefits of ecotourism. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 19(3), 453-476.

Sosa, M.C y Contreras, L.M.R (2018). Ecoturismo como vía al desarrollo sostenible. Análisis crítico de su fracaso en países no desarrollados y propuesta para su gestión. En Carrillo, Ramírez y Molinar (Coords.), *Emprendimientos e iniciativas turísticas, casos en México* (pp. 143-162). Recuperado de http://ww.ucol.mx/content/publicacionesenlinea/adjuntos/Emprendimientos-e-iniciativas-turisticas_472.pdf.

Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27(3), 493-504.

UNEP (United Nations Environment Programme) y WTO (World Tourism Organization) (2005). *Making Tourism More Sustainable. A Guide for Policy Makers*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214>

Xaltembatv (29 de octubre de 2017). *Isla del coral, el proyecto*. (Archivo de video). Consultado el 20 de mayo de 2018 en <https://www.youtube.com/watch?v=bkFnmsp735Y&t=6s>

Community strategic planning model applied to ecotourism. Case: tourist cooperatives of Nayarit, Mexico.

Abstract

Community participation in decision-making constitutes an important challenge for the management of community tourism. This article aims to contribute to the understanding of community participation in ecotourism decision-making, providing a tool for studying and conducting the decision-making process in communities. A community strategic planning model is designed and applied to measure the degree of involvement of local residents in three types of decision and the performance of a set of factors considered key for active participation. The research uses a mixed approach to compare and explain the differences between two local cooperatives on the coast of the state of Nayarit, located in the west of Mexico. The result of a structured survey shows statistically significant differences in the involvement of partners in decisions, as well as in the factors that favor their participation; in-depth interviews with partners and external informants, documentary review and non-participant observation -as part of the qualitative techniques- help to explain these differences. Finally, positive bivariate correlations obtained between the variables under study and a multiple correlation coefficient of 0.80 allow us to conclude that the degree of local participation in the entire decision-making process can be explained by the interaction of seven factors analyzed, of which Learning Spaces and Leadership have the greatest impact.

Keywords: *Decision-making. Active participation. Community management. Community tourism. Sustainability.*