



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO**



FACULTAD DE QUÍMICA

MAESTRÍA EN CIENCIAS AMBIENTALES

**“ALIANZA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN BAHÍAS
DE HUATULCO, OAXACA. UN ESTUDIO DE SU
ASOCIATIVIDAD”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN CIENCIAS AMBIENTALES
P R E S E N T A**

ING. AMB ANA KAREN FLORES POZOS

DIRIGIDA POR:

DRA. ELVA ESTHER VARGAS MARTINEZ

DRA. LILIA ZIZUMBO VILLARREAL

DRA. GRACIELA CRUZ JIMENEZ

TOLUCA DE LERDO, ESTADO DE MÉXICO; JULIO 2019



“La injusticia social y la insostenibilidad presentes en el mundo actual reclaman la construcción colectiva de nuevas formas de sentir, valorar, pensar y actuar en los individuos y en las colectividades que posibiliten a toda la ciudadanía del planeta alcanzar una vida digna en un entorno sostenible” (Bonil, Sanmartí, Tomás y Pujol, 2004).

ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1. DESARROLLO SUSTENTABLE Y TURISMO	15
1.1 Desarrollo sustentable.....	15
1.2 Turismo y sustentabilidad.....	23
1.3 Alianzas para el desarrollo sustentable.....	27
1.3.1 Antecedentes de las alianzas para el desarrollo	35
1.3.2 Alianza para el desarrollo sustentable, un acercamiento a su estado del arte	35
CAPÍTULO 2. ASOCIATIVIDAD.....	53
2.1 Desempeño organizativo.....	62
2.1.1 Subgrupo 1. Reglas de decisión y esquema de participación.....	63
2.1.2 Subgrupo 2. Procedimientos y mecanismos de decisión	64
2.1.3 Subgrupo 3. Cohesión	64
2.1.4 Subgrupo 4. Dirigencia	65
2.1.5 Subgrupo 5. Medios de observancia	66
2.2. Desempeño práctico o funcional.....	66
2.3 Relación con el entorno	67
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	69
Etapa 1. Construcción del marco teórico	70
Etapa 2. Identificación de los mecanismos de asociatividad en la alianza para el desarrollo sustentable.....	76
Etapa 3. Contexto de Bahías de Huatulco, Oaxaca.....	77
Etapa 4. Análisis de resultados, Descripción de los factores de asociatividad	77
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	79
4.1 Una mirada a Bahías de Huatulco desde diversos enfoques.....	79
4.2 La alianza para el desarrollo sustentable en Bahías de Huatulco	92
4.2.1 Desempeño organizativo	97
4.2.2 Desempeño práctico o funcional	101
4.2.3 Relación con el entorno.....	102
4.3. Sustentabilidad.....	104

4.4 Perspectiva de la comunidad.....	107
4.4.1 Ámbito económico	107
4.4.2 Ámbito social	107
4.4.3 Ámbito ambiental.....	108
CONCLUSIONES.....	109
REFERENCIAS	112
ANEXOS	128
A. Artículo de resultados.....	128
B. Cuestionario de desempeño asociativo	158
C. Cuestionario para personas externas	161
D. Fotografías	162

Índice de tablas

Tabla 1 Contribución, Beneficios y Obstáculos de los sectores que conforman las Alianzas para el Desarrollo.....	33
Tabla 2 Revistas incluidas en este estudio	39
Tabla 3 Artículos por índice e idioma	43
Tabla 4 Asociatividad de temáticas que abordan las alianzas para el desarrollo sustentable	45
Tabla 5 Actores clave entrevistados	71
Tabla 6 Categorización de asociatividad en la alianza	71

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Participantes de las alianzas.	32
Ilustración 2 Ubicación geográfica de Bahías de Huatulco.....	80
Ilustración 3 Mapa Bahías de Huatulco.....	81

Índice de gráficos

Gráfico 1 Revistas con más publicaciones respecto al tema	41
Gráfico 2 Temática de la revista que aborda el estudio de las alianzas para el desarrollo	42
Gráfico 3 Periodicidad de publicación de artículos correspondientes 2012-2018.	43
Gráfico 4 Composición de alianza para el desarrollo sustentable	94
Gráfico 5 Años de colaboración de actores	95
Gráfico 6 Actividades generadas por la alianza de acuerdo con el ámbito social, económico y ambiental.....	106

RESUMEN

La industria del turismo representa un sector de fuente dinámica, que ha crecido de forma exponencial en las últimas décadas, no obstante, su crecimiento ha traído consecuencias ambientales, sociales y económicas; por este motivo la alianza para el desarrollo sustentable ha sido un objeto de estudio que ha cobrado relevancia, pues se encuentra conformada por los diversos sectores de la sociedad (sector gubernamental, privado y social) que implementa estrategias y mecanismos de acción encaminadas a la sustentabilidad. Bahías de Huatulco, Oaxaca se encuentra certificado como destino sustentable y este nombramiento ha sido derivado del trabajo en conjunto de estos actores. Por este motivo, el propósito de esta investigación fue analizar los mecanismos de cooperación bajo el enfoque de asociatividad a través de una investigación descriptiva, transversal y de enfoque cualitativo; tomando como variables el desempeño organizativo, desempeño funcional y su relación con el entorno, así como el impacto generado a la sustentabilidad del destino y la percepción de la comunidad. Para ello se construyó una entrevista semi estructurada basada en la metodología de protocolo para la evaluación de asociaciones, propuesto por Matilde Luna y Cristina Puga, que se aplicó a catorce actores clave, así como observación directa y la aplicación de encuestas a pobladores de la comunidad. Para finalizar, los resultados muestran que existe una deficiencia notable en el desempeño funcional y organizacional de la alianza, por lo tanto, a pesar de que se han realizado distintas actividades relacionadas al tema, aún falta abordar problemáticas que permitan alcanzar cabalmente la sustentabilidad del destino.

Palabras clave: Asociatividad, sustentabilidad, alianza, turismo.

ABSTRACT

The tourism industry represents a dynamic source sector, which has grown exponentially in recent decades, however, its growth has brought environmental, social and economic consequences; For this reason, the alliance for sustainable development has been an object of study that has become relevant, since it is made up of the different sectors of society (governmental, private and social sectors) that implement strategies and action mechanisms aimed at sustainability. Bahia's of Huatulco, Oaxaca is certified as a sustainable destination and this appointment has been derived from the joint work of these actors. For this reason, the purpose of this research was to analyze cooperation mechanisms under the associativity approach through a descriptive, cross-sectional research with a qualitative approach; taking as variables the organizational performance, functional performance and its relationship with the environment, as well as the impact generated to the sustainability of the destination and the perception of the community. To this end, a semi-structured interview was built based on the protocol methodology for the evaluation of associations, proposed by Matilde Luna and Cristina Puga, which was applied to fourteen key actors, as well as direct observation and the application of surveys to community residents. To conclude, the results show that there is a notable deficiency in the functional and organizational performance of the alliance, therefore, even though different activities have been carried out related to the issue, there is still a need to address issues that allow the sustainability of the destination to be fully achieved.

Keywords: Associativity, sustainability, partnership, tourism.

INTRODUCCIÓN

La preocupación por la degradación ambiental y la desigualdad en cuestiones sociales y económicas ha derivado un colapso en la humanidad; principalmente estas problemáticas han sido consecuentes del modelo económico actual, enfocado al crecimiento económico dejando a un lado indicadores importantes para el desarrollo de la vida en el planeta tierra.

Por este motivo, distintos organismos empezaron a mostrar preocupación por la situación generando distintos organismos y planes de acción para mitigar o minimizar los impactos negativos que se avecinaban; no obstante, la industria del turismo comienza a involucrarse en el tema pues los territorios destinados a dicha actividad han sufrido una degradación de forma progresiva y en algunos casos exponencial del suelo, aire, agua y por consiguiente la pérdida de flora y fauna.

Desde el nacimiento de un destino turístico, el territorio se encuentra amenazado por diversos factores como la modificación del paisaje, destrucción de cubierta vegetal, contaminación de aguas superficiales, incremento de uso de recursos, migración de especies, pérdida de ejemplares, pérdida de línea costera, escasez de agua, entre otros (Picornell, 2006; Guerrero *et al.*, 2013; Vargas, Castillo & Viesca, 2013; Flores *et al.*, 2015; Arias & Lina, 2016; Guzmán, 2016; Molina & Ornelas, 2016; Galvao, Saad & Candido, 2017).

Derivada de estas situaciones el Organismo Mundial del Turismo en conjunto con instancias internacionales concibe un turismo enfocado en la sustentabilidad definido como “ El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2019).

Esta situación demuestra la importancia de implementar actividades de conservación de la biodiversidad y mejora de condiciones de vida; no solo basada en el conocimiento científico sino en una educación ambiental apropiada.

De acuerdo con lo anterior, la Organización de las Naciones Unidas empieza a impulsar las alianzas para el desarrollo sustentable; conformadas por el sector gubernamental,

social y privado, cuyo objetivo es el trabajo conjunto y la unión de fortalezas para lograr un acercamiento hacia el desarrollo sustentable. En ese sentido, las alianzas para el desarrollo sustentable se han convertido en una línea de investigación que explora los principales factores que llevan a la integración de los principales actores con el profundo conocimiento de la realidad, transferencia de tecnología y capacidades técnicas en gestión del desarrollo (Cardona, 2010; CIDEAL, 2013).

Bahías de Huatulco, Oaxaca es reconocido por su certificación como destino sustentable; este reconocimiento se ha logrado gracias al trabajo en conjunto de la alianza para el desarrollo sustentable que se encuentra en el lugar; generando acciones encaminadas principalmente al cuidado del medio ambiente y mitigación del calentamiento global través de programas como “*Huatulco Carbono Neutro*”, *Escuelas sustentables*, playas limpias, entre otros (FONATUR, 2016; Velázquez & Vargas, 2016).

Si bien, el destino cuenta con diversas certificaciones y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo considera como sustentable el destino turístico; existen problemáticas existentes como la construcción de complejos turísticos en el área natural protegida, destrucción de humedales, asentamientos irregulares, empleo mal remunerado, ruido, proliferación de basura, contaminación de ríos y arroyos por mala gestión de residuos de las plantas de tratamiento, expansión de relleno sanitario hacia el área natural protegida (Encino, 2008; Mendoza, Monterrubio & Fernández, 2011; Restrepo, 2015; Piñon & Castillejos, 2019).

Por esta razón se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo se asocian los actores de la alianza para el desarrollo sustentable?

¿Cuáles son los mecanismos de asociatividad de la alianza para el desarrollo sustentable?

¿La alianza para el desarrollo sustentable de Bahías de Huatulco, Oaxaca contribuye realmente a la sustentabilidad de la comunidad?

Para responder las preguntas anteriores se planteó el siguiente objetivo general:

Analizar el desempeño asociativo de la alianza que ejercen los actores de Bahías de Huatulco, Oaxaca y su contribución a la sustentabilidad del destino turístico.

Y como objetivos específicos:

- Reconocer a la asociatividad como un modelo que permite evaluar el desempeño de una alianza para el desarrollo sustentable.
- Identificar las categorías de asociatividad que permitan analizar el desempeño de la alianza para el desarrollo sustentable de Bahías de Huatulco.
- Distinguir los mecanismos de cooperación existentes dentro de la alianza para el desarrollo sustentable.
- Determinar el desempeño existente entre los actores que condicionan la alianza para contribuir el desarrollo sustentable en Bahías de Huatulco.

En relación con el objeto de estudio se determinó la siguiente hipótesis:

La alianza para el desarrollo sustentable no contribuye a la sustentabilidad del destino turístico, debido a la falta de responsabilidad, confianza y cohesión por parte de los actores que lo conforman, por consiguiente, el desarrollo de la localidad solo se enfoca en la cuestión económica dejando a un lado la mejora social y ambiental.

Para la presente investigación se han documentado diferentes trabajos que abordan las alianzas para el desarrollo sustentable y turismo. En ellos se observa un extenso trabajo sobre alianzas especializadas en dos ámbitos de la sustentabilidad, y en muy pocos trabajos se especializan en abordar las tres esferas de la sustentabilidad (social, económico y ambiental). En el Valle de Toluca, se han impulsado alianzas que han brindado conocimiento, recursos humanos y económicos para fortalecer el desarrollo turístico de parque ecológicos; elaborando distintos estudios para identificar la variedad de fauna invertebrada presente en la zona y poder generar estrategias de conservación, igualmente se abordan formas de manejo para la preservación del patrimonio natural (Sánchez & Abellán, 2015).

Las alianzas para el desarrollo actúan con mayor fuerza en el turismo comunitario; permitiendo mejorar el desarrollo y conservar los recursos naturales, a través de la gestión de los recursos por la propia comunidad, de esta manera, se convierte en una herramienta para la lucha contra la pobreza; convirtiendo a la comunidad como protagonista y no como objeto (Reyes, Ortega & Machado, 2017).

Otro caso, se encuentra ubicado en la Ventanilla, Oaxaca; en este lugar a través del trabajo en conjunto, se elaboró el plan para una “Unidad de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre” que abarca la reforestación de manglares, incubación de huevos de cocodrilo y tortuga marina, así como la liberación de crías; además, a partir de este plan se generaron atractivos turísticos adicionales (Vargas del Río & Brenner, 2013).

Asimismo, existen algunas investigaciones donde distintos actores de la sociedad trabajan en conjunto, pero sin llegar a conformar una alianza; tal como el caso de Ecuador, donde distintos organismos e instancias trabajan en cuatro comunidades para impulsar el aprovechamiento sustentable del fruto Palo Santo, que además de generar beneficios económicos, se espera establecer iniciativas para la conservación de ecosistemas y mejorar la calidad de vida de los pobladores (García, 2015).

Por otro lado, en Vietnam se trabaja para el desarrollo y conservación de costas. Una de las fortalezas detectadas en este estudio fue la capacidad para intercambiar y compartir conocimiento mediante la recolección directa de información y la gestión de datos relevantes para recursos costeros y medioambientales (Kimdung, Bush & Mol, 2016).

La investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, de tipo transversal y descriptivo; la cual consistió en comprender las formas de asociatividad entre los actores de la alianza para el desarrollo sustentable.

De forma general, en primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica respecto al tema para complementar el estado del arte. Posteriormente se tomó como base la metodología propuesta por Matilde Luna y Cristina Puga (2012) para la evaluación de asociaciones, lo que permitió construir las entrevistas semi estructuradas, que se realizó a los actores clave de la alianza para el desarrollo sustentable.

Posteriormente se construyó una encuesta que se aplicó a la comunidad, esto con la finalidad de conocer la perspectiva que tienen sobre la alianza para el desarrollo sustentable, así como los avances o retrocesos que han detectado en tema de sustentabilidad. Para finalizar se analizaron los datos para conocer los mecanismos de cooperación existentes dentro de la alianza; esto permitió conocer las fortalezas y debilidades.

La presente tesis se encuentra integrada por cuatro capítulos. El primer capítulo se denomina desarrollo sustentable y turismo, donde se aborda el desarrollo sustentable desde un enfoque integral, argumentando que la sustentabilidad posibilita mantener un equilibrio entre el enfoque social, económico y ambiental que permite alcanzar un nivel de desarrollo del ser humano, siempre enfocado a mejorar la calidad de vida de los seres humanos. Mientras tanto, el turismo sustentable ha permitido replantear las formas tradicionales del turismo enfocándose en mitigar las repercusiones sociales, ambientales y económicas actuales para satisfacer en el presente y futuro las necesidades de los visitantes y habitantes de la comunidad. Asimismo, se muestra un artículo respecto a la revisión de la literatura que expone la evolución que han tenido las alianzas, partiendo desde las alianzas público-privadas hasta las alianzas para el desarrollo sustentable.

En el Capítulo dos, se plantea la asociatividad desde distintos enfoques. Donde la principal área donde es utilizada es en la gestión empresarial. En ese sentido, para la presente investigación se tomará en cuenta el enfoque de asociatividad y acción colectiva como la unión del trabajo conjunto de los diferentes actores de la sociedad para alcanzar un objetivo común que solucionen problemáticas o mejoren las condiciones de vida. Además, se describen las categorías de análisis con las cuales se evaluó el desempeño de la asociatividad de la alianza.

En la estructura del Capítulo tres, se plantea el diseño de la investigación y el proceso que siguió, el cual fue dividido en tres etapas, la primera corresponde a la construcción del objeto de estudio y fundamentación teórica incluido el estado del arte, posteriormente el diseño de los instrumentos y obtención de datos, y finalmente el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

El Capítulo cuatro se realiza el contexto de Bahías de Huatulco, Oaxaca tomando en cuenta las condiciones sociales, económicas y ambientales actuales; así como la

vinculación de los distintos actores que pertenecen a la alianza para el desarrollo sustentable. Posteriormente, se muestran los resultados de la investigación de manera descriptiva y analítica, logrado a partir de la aplicación de los instrumentos mencionados anteriormente. Para finalizar, se presentan las conclusiones del trabajo donde se plasman las reflexiones en torno al estudio.

CAPÍTULO 1. DESARROLLO SUSTENTABLE Y TURISMO

1.1 Desarrollo sustentable

El desarrollo durante muchos años ha sido evaluado de acuerdo con el crecimiento económico global. Pero hoy en día se ha puesto en riesgo la supervivencia del hombre por la degradación ambiental masiva, proveniente de las actividades antropogénicas, trayendo problemáticas como el cambio climático, desertificación, estrés hídrico, pérdida de recursos naturales, entre otros; por lo tanto; “los problemas del medio ambiente son los problemas del desarrollo, los problemas de un desarrollo desigual para las sociedades humanas y nocivo para los sistemas naturales” (Gómez, 2014).

Además, este crecimiento económico tiene una distribución desigual dentro y entre los países; mientras millones de personas viven con nivel alto y medio de bienestar, las personas de pobreza extrema continúan con la lucha diaria de la supervivencia, careciendo de necesidades y servicios básicos de atención médica, saneamiento, alimentos, entre otros.

Por esta razón, los países ricos y los pobres se encuentran inevitablemente ligados y por lo tanto la prosperidad del Primer Mundo no podría perdurar si el Tercer Mundo continuaba viviendo en condiciones de pobreza y malestar social. Por lo cual, se llegó a la conclusión de que se debía actuar antes de que los niveles de pobreza alcanzaran niveles más altos, además, no es viable seguir impulsando un modelo de desarrollo que agota los recursos naturales y del que dependemos para sobrevivir.

Por consiguiente, el estudio de la sustentabilidad requiere de entendimiento de los sistemas y en particular de los sistemas humanos y ambientales, las diversas problemáticas sociales, económicas, políticos y ambientales ha implicado nuevas estructuras, mecanismos de toma de decisiones y un nuevo pensamiento filosófico capaz de entender partes y sistemas de un mundo tan diverso y complejo, el cual requiere el fomento de la acción colectiva, el enlace con los sistemas ecológicos del planeta, identidad individual, respeto social, justicia y paz (Jiménez, 2017).

El desarrollo sustentable no se refiere a una meta tangible ni cuantificable a ser alcanzada en determinado plazo y momento. Se refiere a la posibilidad de mantener un equilibrio entre factores que explican un cierto nivel de desarrollo del ser humano, siempre enfocado a mejorar la calidad de vida de los seres humanos (Dourojeanni, 1999).

El informe Brundtland consolida una visión crítica del modelo de desarrollo adoptado por los países industrializados e imitados por las naciones en vías de desarrollo, destacando la incompatibilidad entre los modelos de producción, el uso racional de los recursos naturales y la capacidad de soporte de los ecosistemas (Moreno, 2007).

Esta cumbre se encuentra enmarcada bajo una tendencia economicista, en la cual no se critica la producción, el orden económico, ni el desarrollo, lo que se defiende es la búsqueda de un desarrollo económico que sea sostenible. De manera que, se hace a un lado la problemática ambiental y se omite el tema de la capacidad de regeneración de los recursos naturales (Gómez, 2014).

Por lo tanto, el concepto desarrollo sustentable provoca las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las necesidades? ¿Cómo distinguir entre las necesidades básicas “necesidades esenciales de los pobres”, necesidades no básicas y deseos socialmente legítimos?

¿Qué necesidades y deseos han de satisfacerse, y de acuerdo con qué criterio se van a seleccionar?

¿Cuántas generaciones futuras se han de considerar, y de qué tamaño?

Por lo tanto, de acuerdo con el informe Brundtland el desarrollo sostenible es un proceso sociopolítico y económico cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas, calificado por dos tipos de constricciones: ecológicas y morales. Para la consecución del desarrollo sostenible se requiere como mínimo, el crecimiento económico en los lugares donde no se satisfacen las necesidades básicas, el control consciente de la demografía y un uso austero de los recursos no renovables (Riechmann & Georgescu-Roegen, 1995).

Además, es necesario un sistema político que asegure la participación ciudadana en la toma de decisiones; un sistema económico que genere excedentes y conocimientos sobre bases autosustentables y autosuficientes; un sistema de producción que respete la obligación de preservar la base ecológica para el desarrollo; un sistema internacional que fomente patrones sustentables de comercio y financiamiento, y un sistema administrativo que sea flexible y que tenga la capacidad de autocorrección (Moreno, 2007).

Asimismo, en el mismo informe concluyen que el concepto de desarrollo sostenible “implica límites, no límites absolutos, sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de las actividades humanas, pero tanto la tecnología como la organización social pueden ser ordenadas y mejoradas de manera que abran el camino a una nueva era de crecimiento económico (Gómez, 2014).

Existen cinco criterios operativos para el desarrollo sustentable, que consiste en:

- a) Principio de irreversibilidad cero: reducir a cero las intervenciones acumulativas y los daños irreversibles.
- b) Principio de la recolección sostenible: es cuasi-sostenible la explotación de los recursos renovables deben ser iguales a las tasas de regeneración de estos recursos.
- c) Principio del vaciado sostenible: las tasas de emisión de residuos deben ser iguales a las capacidades naturales de asimilación de los ecosistemas a los que se emiten esos residuos (lo cual implica emisión cero de residuos no biodegradables).
- d) Principio de selección sostenible de tecnologías: han de favorecerse las tecnologías que aumenten la productividad de los recursos frente a las tecnologías que incrementen la cantidad extraída de recursos.
- e) Principio de precaución: ante la magnitud de los riesgos a que nos enfrentamos, se impone una actitud de vigilante anticipado que identifique y descarte de entrada las vías que podrían llevar a desenlaces catastróficos, aun

cuando la posibilidad de estos parezca pequeña y las vías alternativas más difíciles u onerosas (Riechmann & Georgescu-Roegen, 1995).

De acuerdo con Jiménez (2017) algunas de las situaciones limitantes para un modelo de desarrollo sustentable, es que existe impacto menor a mayor capacidad de carga; los recursos renovables deben ser menos usados a menor tasa de reproducción; la generación de desechos debe ser menor utilizados cuando la tasa de sustitución de recursos es baja, además, considera que la calidad de vida y el bienestar humano no se mide en dinero o energía y que la paz, derechos civiles, equidad, las condiciones de infancia y la democracia están incluidas en el concepto de sustentabilidad.

Como se mencionó anteriormente, el mundo está en crisis y existen diferentes corrientes teóricas con la finalidad de buscar alternativas que mejoren las condiciones sociales, económicas y ambientales; en ese sentido existen diferentes propuestas como el decrecimiento (Europa), el buen vivir (Ecuador y Bolivia), el eco-socialismo (Francia), el desarrollo endógeno, la modernidad reflexiva y especialmente la sustentabilidad (ambientalismo), esta última busca el equilibrio ecológico en todas sus escalas, un adecuado nivel de vida o bienestar social y la eficacia económica (Vanhulst & Beling, 2012; Toledo, 2017).

Asimismo, existen distintos modelos de desarrollo sustentable que consisten en (Tetreault, 2004):

- a) El modelo dominante del desarrollo sustentable. Los elementos básicos del modelo están basados en la conferencia de Estocolmo y son: el crecimiento económico, la innovación tecnológica, transferencia de tecnología del Norte al Sur, mejor manejo de recursos naturales, la reducción de la tasa de crecimiento poblacional, cooperación internacional y elaboración de leyes ambientales.
- b) Ecología política. Se divide en: ecología política como un movimiento social, a partir de movimientos sociales se unen fuerzas e imponen una estricta regulación social y ambiental; ecología política como un conjunto de valores, como la autonomía, solidaridad, responsabilidad, democracia; la ecología política como una serie de regulaciones ambientales, prohibiciones y normas, eco-impuestos y las cuotas por contaminar; ecología política como un nuevo orden mundial, consiste en establecer leyes internacionales que la mayoría de las comunidades

locales están dispuestas a aprobar, y de crear autoridades supranacionales que tengan la autoridad de hacer que se cumplan las mismas leyes, además, de la cancelación de la deuda del tercer mundo.

- c) Modelo comunitario de desarrollo sustentable. Las verdaderas soluciones se encuentran en el ámbito local y la agroecología promueve el rescate, el desarrollo y el uso de las tecnologías indígenas.
- d) Comercio justo. Es una estrategia para conectar a los pequeños productores del Sur con los consumidores conscientes del Norte, dándole prioridad a la satisfacción de necesidades básicas, utiliza la tecnología local y se caracteriza por la participación que viene de abajo.
- e) Producción forestal industrial comunitaria. Las comunidades cuentan con el derecho de talar sus propios bosques, creando empleo en las comunidades que forman sus bases, y haciendo un esfuerzo para producir de una manera ecológicamente sustentable.
- f) Activismo ambiental. El activismo del Norte se enfoca en problemáticas locales (calidad del aire, calles limpias, lugares de esparcimiento) y globales (calentamiento global, deforestación en Brasil, ballenas, búhos, entre otros. En contraste, en el Sur se enfoca en conflictos locales sobre el control de los recursos naturales.
- g) Conservación basada en la comunidad. En este la comunidad es vista como el vehículo principal para la protección del medio ambiente, y ejerce un papel importante en el desarrollo

Por este motivo se crea la ciencia para la sustentabilidad; corriente iniciada por un colectivo de autores provenientes de diferentes campos y países. La ciencia para la sustentabilidad implica no solo repensar la ciencia y sus métodos, sino que también integra las disciplinas naturales y sociales, y busca acercar la ciencia a la gente. Una de sus varias características incluye el enfoque de “comunidad de pares extendida” como componente esencial; que no es sino lo que en otros ámbitos se conoce como investigación participativa. Esta ciencia, es la ciencia más avanzada de la era

contemporánea, porque responde a el reto central de la humanidad, además, cuenta con una robustez teórica (Toledo, 2017).

La sustentabilidad se mide usualmente con indicadores que no tienen un denominador común. Son objetivos que se encuentran en diferentes planos que son:

- a) El crecimiento económico se expresa en indicadores monetarios.
- b) La sustentabilidad ambiental se expresa en indicadores ambientales.
- c) La equidad se expresa con base en indicadores sociales.

En ese sentido, el desarrollo se expresa con indicadores económicos esencialmente monetarios; no se considera los aspectos ambientales y sociales pues no se suministra suficiente información para tomar decisiones (Dourojeanni, 1999).

La mayoría de las taxonomías sobre sustentabilidad terminan en dos vertientes: sustentabilidad ambiental (su relación entre los seres humanos y la naturaleza externa) y sustentabilidad social (reducido a pobreza e incremento poblacional). De esta forma, la sustentabilidad social queda definida mediante factores como pobreza, población, equidad, justicia social, mercado, desempleo, hambre, migración, entre otros; en función de su afectación a la naturaleza, jamás como relaciones sociales que obedecen a procesos propios, históricamente determinados. Estos términos también se han identificado en la literatura como “sustentabilidad débil” y “sustentabilidad fuerte” (Toledo, 2017).

Estos términos por un lado adoptan un enfoque integrados los procesos naturales y los procesos sociales, por el otro, trasciende la visión dominante de una tecnociencia al servicio del capital corporativo, para adoptar una ciencia con conciencia (ambiental y social) que busca emancipar el mundo. La visión tecnocrática supone que toda problemática se soluciona mediante la aplicación de tecnologías, pero no es así también, es necesario tomar en cuenta cuestiones sociales (Toledo, 2017).

De las corrientes teóricas mencionadas anteriormente, la mayoría de ella generalizan el uso de una fórmula ideológica donde los gobernantes, tecnócratas e industriales esperan seguir con su producción capitalista efectuando solamente algunas correcciones ambientales del sistema industrial (Riechmann & Georgescu-Roegen, 1995).

Por esta razón es importante cuestionarse si se concibe a la sustentabilidad de la misma forma en los diferentes actores de la sociedad, por ejemplo, la política pública, concibe el término como la búsqueda de una situación deseable de equilibrio ambiental y social, que se debe impulsar a través de diferentes legislaciones, regulaciones y planificaciones. Por otra parte, en el ámbito económico y tecnológico se considera como un problema derivado de minimizar el impacto ambiental generado por la producción; a través de nuevas formas de producción y materia prima, así como técnicas ambientales, además de implementar acciones de control de la contaminación, como remediación, filtros, reciclaje, entre otros (Mercado & Córdova, 2006; Moreno, 2007).

Actualmente existe un avance significativo respecto al tema, pero es relevante mencionar que solo se está atacando una parte del problema; nada de lo anterior es viable si no se toma en cuenta los problemas sociales y se garantiza las necesidades básicas de la población, además, es necesaria más transparencia en este tipo de cuestiones, porque si bien existen corporativos que orientan cierto porcentaje de sus ganancias a la inversión ambiental y social, resultan ser mecanismos destinados a atenuar la carga tributaria de las empresas (Mercado & Córdova, 2006).

Asimismo, la implementación de impuestos y licencias de contaminación ha impulsado al “mercado de la contaminación”, bajo el supuesto de “el que contamina paga” puede ser más fácil para una empresa resolver el problema mediante una transacción económica, que atacar el problema a fondo. Además, otro aspecto que influye de forma negativa a la sustentabilidad es la liberación comercial, adoptados desde finales de los ochenta en muchas regiones en vías de desarrollo, además de la inversión extranjera que impulsa actividades primarias como la minería, extracción de petróleo y recurso maderero que hace a América Latina consolidarse como un modelo productivo no sustentable por la sobreexplotación de recursos naturales (Dourojeanni, 1999; Mercado & Córdova, 2006).

En ese sentido, la vaguedad del término, hace que existan distintas interpretaciones, entre otras cosas resulta muy objetivo establecer que es necesario no solo el desarrollo tecnológico, sino proponer nuevas formas de producción y consumo; partiendo de la diferencia entre la necesidad y deseo, algo imprescindible para una generación orientada al consumismo (Tetreault, 2004; Mercado & Córdova, 2006).

A pesar que a nivel global existe un despilfarro en los países del Norte y mucha pobreza en el Sur y destrucción de los ecosistemas; el informe Brundtland afirma que para conseguir el desarrollo sustentable es que continúe el crecimiento económico tanto en los países pobres como en los ricos; esta afirmación parece ser la única que ha retenido al mayoría de gobernantes, de esta forma de nada sirve ecologizar la producción si no se frena el crecimiento material en las sociedades sobre desarrolladas “Es el estilo de vida de los desarrollados lo que está creando una situación insostenible, independientemente de lo que puedan hacer los subdesarrollados” (Riechmann & Georgescu-Roegen, 1995).

Tal es el caso de Costa Rica, que implementa la conservación de la biodiversidad y la siembra de bosque artificial para incrementar la capacidad de captura de las emisiones excedentes de los países del Norte, incapaces por sí mismos de reducir su “huella ecológica, así como el Protocolo de Kioto que pone énfasis sobre la comercialización de derechos de emisiones, ofreciendo un salvoconducto a los países del Norte, quienes en lugar de reducir sus emisiones de CO₂ y gases de efecto invernadero las compensan transfiriendo sus costos a países que se encuentran por debajo de sus cuotas (Leff *et al.*, 2002).

Por esta razón, el desarrollo sustentable también requiere de la promoción de valores que alienten niveles de consumo que permanezcan dentro de los límites de lo ecológicamente posible y a los que todos puedan aspirar razonablemente.

Existe una confusión del término entre sostenibilidad y sustentabilidad y aunque diversos autores manejan el término como sinónimos, existe una diferencia derivada de la polisemia del concepto de sostenible, el cual primero surgió de países anglosajones como “sustainability” en inglés, e incorporar dos significados diferentes: el primero de ellos traducible como sustentable implicando la internalización de las condiciones ecológicas en las cuales se soporta el proceso económico; y el otro, traducible como sostenible, refiriéndose a la durabilidad del proceso económico mismo, de esta manera, si el desarrollo sustentable se mantiene en el tiempo se alcanza la sostenibilidad (Dourojeanni, 1999; Gómez, 2014).

El concepto de desarrollo sustentable y sostenible está vinculado a escalas de calidad de vida y a la interacción entre habitantes y recursos. Esto explica por qué el desarrollo está estrechamente asociado a las demandas que exige cada cultura o estilo de vida, y a la

globalización de los procesos económicos, sociales, ambientales. Por lo tanto, el desarrollo sostenible se logra si la sociedad es capaz de tomar decisiones día a día para manejar un conjunto de procesos, esto requiere una buena capacidad de gobernabilidad y compromiso con el tema (Dourojeanni, 1999; Ricalde, Hernández & Peninche, 2005).

Debido a las características mencionadas, es habitual referirse en América Latina como “desarrollo sustentable”, en tanto que, en España, y en muchas traducciones de organismos internacionales se expresa como “desarrollo sostenible, sin resaltar alguna diferencia de significado aparente. Esto a su vez, hace una confrontación entre los países desarrollados “ricos” y el de los subdesarrollados “pobres” en donde el desarrollo sustentable para unos es el de conservar los recursos naturales para sus generaciones futuras y para otros simplemente el sobrevivir (Ricalde, Hernández & Peninche, 2005).

Hasta el momento, la mayoría de las propuestas sólo describen tres grandes aspectos en los que hay que trabajar los cuales versan en una sobrepoblación, recurso (de carácter natural para satisfacer a la gran masa social) y desechos (Cardoso, Castillo & Hernández, 2014).

1.2 Turismo y sustentabilidad

El turismo en las últimas décadas ha crecido de una forma exponencial, gracias a que contribuye en el desarrollo económico de regiones de todo el mundo, principalmente en países de economías emergentes (De Alcántara, De Oliveira & Leocádio, 2017). Sin embargo, a pesar de que la actividad turística es conocida como la industria sin chimeneas, está impactado de forma negativa en la conservación de la flora y fauna, igualmente se involucra en diversas problemáticas ocasionadas principalmente por la mala planeación y operación de los destinos turísticos.

En ese sentido, a partir de la década de los 80 organismos internacionales empiezan a preocuparse por el deterioro ambiental generado a partir de las diversas actividades económicas, de la misma forma intentan mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes del planeta; en ese tenor adquiere importancia el desmedido crecimiento de la industria del turismo, y en la última década del Siglo XX, se empiezan a evaluar los impactos negativos en el ámbito ambiental y sociocultural de los destinos turísticos (De Alcántara, De Oliveira & Leocádio, 2017).

Los diferentes estudios realizados al respecto (Mendoza, Monterrubio & Fernández, 2011; Sánchez & Vargas, 2015; Zizumbo & Monterroso, 2017) mencionan problemáticas que refieren no solo a la destrucción natural de los espacios, sino también a la falta de condiciones laborales, discriminación, afectaciones a las comunidades, exclusión y desterritorialización, entre otros.

En general, como todas las actividades generadas del sistema capitalista, la mayoría de las veces se enfoca solo en los efectos económicos positivos como un indicador de desarrollo, no obstante, la mayor parte de estas ganancias se quedan acumuladas en inversionistas hoteleros y de servicios turísticos de cadena, dejando a la población con las mismas o peores condiciones.

Esta falta de compromiso de la industria del turismo hacia la comunidad, así como el nacimiento inducido principalmente en comunidades dedicadas al campo, impide que el destino se desarrolle de una forma sustentable, por lo tanto, es necesario valorar las malas prácticas y generar acciones de cambio (Pérez-Ramírez *et al.*, 2011).

La preocupación por los impactos generados por el desarrollo del turismo ha crecido de forma exponencial en la última década, aunque este interés se ha mostrado de forma desigual en diferentes regiones del mundo. Por esta razón, la Organización Mundial del Turismo (OMT) trabaja con otras instancias nacionales e internacionales que le permita concebir un turismo enfocado en las directrices del desarrollo sustentable; la definición que por el momento se utiliza es la siguiente: “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2019).

Este término conlleva plantear tres principios esenciales para lograr el desarrollo sustentable:

- a) Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, considerados como un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos y conservar los recursos naturales.
- b) Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar su patrimonio cultural y arquitectónico, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.

- c) Asegurar actividades económicas viables a largo plazo, ampliando la oportunidad de trabajo estable y brindar de ingreso y servicios sociales a las comunidades anfitrionas para contribuir a la reducción de la pobreza (OMT, 2019).

Los criterios que propone la OMT se asemejan a los establecidos por el *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), los cuales establecen que para lograr la sustentabilidad en el turismo los destinos deben adoptar enfoques interdisciplinarios, holísticos e integradores, además, deben buscar alinearse a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

- a) Demostrar una gestión sustentable del destino
- b) Maximizar los beneficios sociales y económicos para la comunidad y minimizar los impactos negativos
- c) Maximizar los beneficios para las comunidades y visitantes cuidando minimizar los impactos en el patrimonio cultural
- d) Minimizar los impactos hacia el medio ambiente (GSTC, 2013).

Así entonces, uno de los grandes desafíos del turismo a nivel internacional, es promover el desarrollo de complejos turísticos, minimizando los impactos negativos generados. Para esto es necesario promover el desarrollo de turismo sustentable, en términos ambientales, sociales y económicos; y a partir de ello crear e implementar planes y programas de acción, además, que todos los actores que participan en él, tales como autoridades, sistema empresarial, residentes entre otros compartan responsabilidades.

En lo que se refiere al trabajo en conjunto por distintos actores, autores como Amir, Ghapar, Jamal y Najiah (2015) y Bonzanigo, Giupponi y Balbi (2016) mencionan que es necesario trabajar con los *stakeholders* y promover la relación entre la comunidad local y el turista para poder combatir el cambio climático y mejorar las condiciones de vida de los pobladores.

Es importante mencionar que, en comparación con el turismo tradicional donde no se toman en cuenta los subsistemas de infraestructura, salud, educación y ambiente (Amir *et al.*, 2015), el turismo sustentable se debe abordar desde diversas perspectivas por ejemplo en el ámbito social; es necesario cubrir de necesidades básicas a la población como salud, vestido, vivienda, alimentación, cuidados médicos, ocio, vivienda digna

entre otros, así como garantizar que se cubra alguna emergencia médica con turistas (De Alcántara, De Oliveira & Leocádio, 2017).

Además, es necesario fortalecer cuestiones culturales como identidad y preocuparse por la estructura social existente, asimismo es fundamental considerar a la comunidad local e incluirlos en la toma de decisiones y de esta manera fomentar la participación ciudadana. La cuestión identidad es considerado un foco de atención en los destinos turísticos, esto es debido a que algunos complejos turísticos nacen a partir de la expropiación de territorio, dando como consecuencia el desinterés hacia esta actividad terciaria así como la migración a comunidades cercanas, por consiguiente se puede notar una rotación de población constante, por lo tanto, no cuenta con un sentimiento de identidad hacia el lugar y realizan prácticas ambientales que dañan a los diferentes ecosistemas o vandalizan el lugar, por ejemplo, existen algunos prestadores de servicios turísticos que muestran ejemplares marinos sin ningún cuidado causando su muerte.

Por lo anterior, es fundamental que los planes de desarrollo de los destinos turísticos muestren interés en atender problemáticas más a fondo por ejemplo las zonas marginadas, pobreza, brecha de desigualdad, entre otros y dejar de concentrarse solo en la zona hotelera, así como lugares puntualizados con más presencia de turistas (Cisneros-Martínez *et al.*, 2017; Alejandro, Rodríguez & Rodríguez, 2018).

Existen algunos destinos turísticos que empiezan a trabajar en torno a la sustentabilidad, tal es el caso de la Ventanilla, Oaxaca donde se promovieron iniciativas de conservación y restauración ambiental, teniendo como resultado el incremento de ciertas especies y generaron atractivos turísticos adicionales (Vargas del Río & Brenner, 2013); además, existen estudios donde posicionan la importancia de hacer partícipe a la comunidad, incluso que ésta sea quien tome el control, teniendo como finalidad mejorar el desarrollo socioeconómico, tomando como base los ejes de la sustentabilidad y por ende tomarlo como herramienta para la lucha contra la pobreza (Reyes, Ortega & Machado, 2017).

La sustentabilidad es un concepto de reciente creación por lo cual se encuentra en evolución constante, ha propiciado cambios favorables en relación a la industria turística, pues en la mayoría de los casos los focos de atención se encuentran en industrias textiles, químicas, automotriz entre otros, pero en general el turismo carece de

legislación ambiental e implementación de políticas públicas acorde al sector, además, se deja de lado las necesidades de las comunidades debido a que a pesar del ingreso económico proveniente de esta actividad las condiciones en las que viven las comunidades son malas, con demasiadas carencias de servicios básicos.

En general la industria turística concibe a la sustentabilidad como una opción de marketing; en estudios revisados la mayoría de las acciones generadas para la sustentabilidad, solo estaban enfocadas en una o dos de las esferas, en su mayoría hacían referencia al ambiental y económico, por lo tanto es necesario reflexionar sobre la importancia de mantener conservado el lugar, pues de esta manera va a permitir traer turistas a largo plazo; en contraste si no se generan y se implementan acciones para conservar y preservar el lugar, el turista difícilmente asistirá porque no es un lugar con belleza natural, en ese sentido es necesario conocer la capacidad de carga, que permita tener un control sobre los visitantes y que de esta manera no causar estrés en los ecosistemas, además es importante no dejar de lado a la comunidad y empezar a trabajar para mejorar la calidad de vida de sus anfitriones creando políticas públicas, o acciones de cambio que generen y mejoren a servicios básicos como salud, suministro de luz y agua, así como la generación de empleo, vivienda digna, entre otros.

1.3 Alianzas para el desarrollo sustentable

En el año 1987 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el informe titulado “Nuestro futuro común” se define por primera vez el término desarrollo sustentable como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometerse la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”; a partir de este momento se empezó a tomar en cuenta este término y a cobrar una gran relevancia, que hoy en día es considerado como el modelo de desarrollo a seguir.

Su importancia es debido a que toma en cuenta el equilibrio de los pilares fundamentales para desarrollar la calidad de vida de los habitantes del planeta de una forma equitativa; tomando en cuenta el ámbito económico, social y la protección del medio ambiente.

Dentro de las múltiples reuniones que ha establecido la ONU a lo largo de este tiempo; las más relevancias son las siguientes:

- a) En 1992 se llevó a cabo la Cumbre de la Tierra de Río celebrada en Río de Janeiro, Brasil; en esta reunión se discutió los medios necesarios para poner en práctica el desarrollo sustentable; a partir de eso, nace el Agenda 21 con planes específicos para lograr el desarrollo sustentable en los planos regionales regional, nacional e internacional.
- b) En 2002 se realizó la Cumbre Mundial sobre el desarrollo sustentable, donde se observó un enfoque más específico, con medidas cuantificables, plazos y metas. No obstante, es importante mencionar que, a pesar de mostrar cierto avance, hasta la fecha diversos autores (Zizumbo & Monterroso, 2017) hacen mención que el desarrollo sustentable se ha manejado solo en discurso, careciendo de acciones que en realidad encaminen a lograr el desarrollo sustentable.
- c) En 2012 nuevamente se reúnen los líderes mundiales para:
 - Asegurar el compromiso político renovado con el desarrollo sustentable
 - Evaluar el progreso de su aplicación deficiente en el cumplimiento de los compromisos ya acordados.
 - Abordar los desafíos nuevos y emergentes.

De forma general, esta cumbre se centra en dos temas, la economía verde y la erradicación de pobreza, además, de la creación del marco institucional para el desarrollo sustentable (ONU, 2018).

Justamente en esta cumbre y tomando en cuenta todos los desafíos ambientales, políticos y económicos que son necesarios enfrentar se crea un conjunto de objetivos de desarrollo sostenible¹ (ODS). Consta de 17 objetivos que se encuentran interrelacionados y responden a una diversidad de problemáticas como la pobreza, paz, equidad de género, reducir la desigualdad, además, de cuestiones ambientales como energías renovables, conservación ambiental, emisiones de carbono, entre otros (PNUD, 2018).

Dentro de estos 17 objetivos se toma en cuenta una amplia diversidad de temas por ejemplo ciudades sostenibles, mitigación del hambre, equidad de género, entre otras; para la presente investigación cobra relevancia el número 17 que está enfocado en la creación de alianzas, que permitan lograr los demás objetivos, ya que diversos autores

¹ Para esta investigación se utiliza el término desarrollo sustentable

concuerdan que las metas establecidas solo se pueden lograr con el trabajo, compromiso y cooperación conjunta del sector público, privado, civil. La finalidad de este objetivo es mejorar la cooperación de Norte-Sur y Sur-Sur, apoyando planes locales, regionales, nacionales para lograr el cumplimiento de todas las metas (ONU, 2017).

La alianza estratégica es la unión de dos o más organizaciones, vinculadas con la finalidad de incrementar y fortalecer la competitividad de un sector económico; desempeñan un papel fundamental desde lo local hasta lo global. Desde un punto de vista básico, lo ideal sería generar la iniciativa del sector público, privado y social.

La intervención de actores ubicados en lugares diferentes de la estructura social y la importancia de que se construyan visiones estratégicas hacia el futuro que asegure el bienestar para todos, incluyendo la diversidad social, política y cultural de los actores y la población en general (González & Velásquez, 2007).

Este tipo de trabajo en conjunto resulta lleno de obstáculos y tensiones, debido a que existen actores que desarrollan sus actividades en escalas diferentes, tales como los que actúan a nivel local, otros a nivel estatal, nacional e incluso internacional, además existen dependencias estatales que tienen el objetivo de satisfacer intereses públicos que al trabajar con el sector privado se enfrenta con la dificultad de conciliar intereses.

Además, las razones por las cuales participan en este tipo de alianzas no son las mismas, mientras que el sector gubernamental se liga a la acumulación de poder o cuestiones políticas, el sector privado piensa en la acumulación de ganancias y para finalizar el sector social tiene una lógica de bienestar y defensa de sus intereses, lo que hace complejo el trabajo entre ellos (González & Velásquez, 2007).

Esta diversidad de identidades e intereses resaltan la importancia de la comunicación y la negociación de intereses como forma de construir acuerdos para definir metas compartidas. Además, los actores locales se organizan formando redes que sirven de herramienta para impulsar la generación de conocimiento y el aprendizaje sobre el comportamiento del sistema productivo y de la forma de operación de las instituciones. Principalmente nacen a partir de relaciones de amistad, parentesco, vecindad, profesión entre otras, donde se apoyan con asistencia, recursos y otros contenidos, para que estas redes sociales trabajen de manera correcta se necesita tener entre los miembros una buena comunicación, respeto, la retribución o la lealtad (Castellano, 2010).

A través de la generación de valor de diferentes proyectos por ejemplo mediante los mecanismos de colaboración, permiten crear, aprender, transferir conocimientos y tecnologías, asumir riesgos y responsabilidades que les permitan lograr objetivos de mediano y largo plazo. Pero, en primer lugar, se debe tener el objetivo de que cada socio o aliado “gane” de alguna forma (Vidal, 2000).

Este tipo de relaciones permite conservar la autonomía de los diferentes sectores que la conforman, pues se integran de una forma voluntaria y de esta manera se intercambian o desarrollan labores de manera conjunta, principalmente gestionando infraestructura pública o proveer servicios a la comunidad.

Estas alianzas principalmente se dan en relaciones de largo plazo, basadas en la confianza, respeto, buena comunicación, cooperación, coordinación, entre otros. Finalmente, es importante crear un ambiente de equidad y justicia para evitar que la alianza no funcione de forma adecuado por el conflicto de intereses (Fermini, 2011; Rojas, Rincón & Mesa, 2014; Pakhomova, Goosen & Nikitenko, 2017).

Estas alianzas han incrementado últimamente, debido a que de manera individual los recursos humanos, tecnológicos y financieros son limitados, en ese sentido, las alianzas se consideran como potencia que permite el ingreso a nuevos mercados, competencias y habilidades. También la evolución política que promueven ambientes, mecanismos e incentivos propicios para la evolución de las redes y la asociatividad (Castellano, 2010).

La creación de una alianza para el desarrollo depende de muchos factores, éstas tratan de compaginar visiones e intereses que forman parte de sectores muy diversos y el éxito surge al obtener algún tipo de beneficios o refuerzos a partir del trabajo estratégico conjunto; estos mismos intereses en algunos casos causan conflictos y traen como consiguiente la ruptura de estas alianzas (Casado, 2007; CIDEAL, 2014; Zevallos, Salas & Robles, 2014).

Así, la asociatividad llevada a cabo en estas alianzas, permiten establecer estrategias colectivas, convirtiéndose en un requisito para la sobrevivencia de las empresas, pues permite ampliar el panorama de posibilidades para desarrollar ventajas competitivas. Algunas de las ventajas del trabajo asociativo es el intercambio de ideas y experiencias, colaboración con la identificación de problemas y soluciones, mejor calidad, aumento de ingresos, mejores condiciones de vida, entre otros.

A pesar de las múltiples definiciones existentes respecto a las alianzas, concuerdan que son compuestas por relaciones cooperativas y de confianza entre organizaciones, en las cuales se comparten metas, beneficios, pero que, a pesar de eso, conservan un importante nivel de autonomía e independencia.

Las alianzas público-privada tienen el propósito de aumentar la productividad de un sector, potenciar la exportación de determinados productos, crear un sistema de infraestructura en una región, modernizar tecnológicamente los servicios o fomentar la investigación, desarrollo e innovación I+D+i (Casado, 2007).

Existe gran diversidad de sectores donde se aplican las alianzas, por ejemplo, salud, derechos humanos, seguridad, tecnologías, entre otros. En esta investigación se centró en las alianzas para el desarrollo sustentable.

Las alianzas para el desarrollo sustentable son más complejas de las mencionadas anteriormente, debido a la dificultad del cumplimiento de metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo tanto, se agrega al trabajo en conjunto al sector social, que se encuentra conformado por organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones civiles, universidades, sindicatos, grupos ecologistas o plataformas de jóvenes o simplemente participación ciudadana, entre otras.

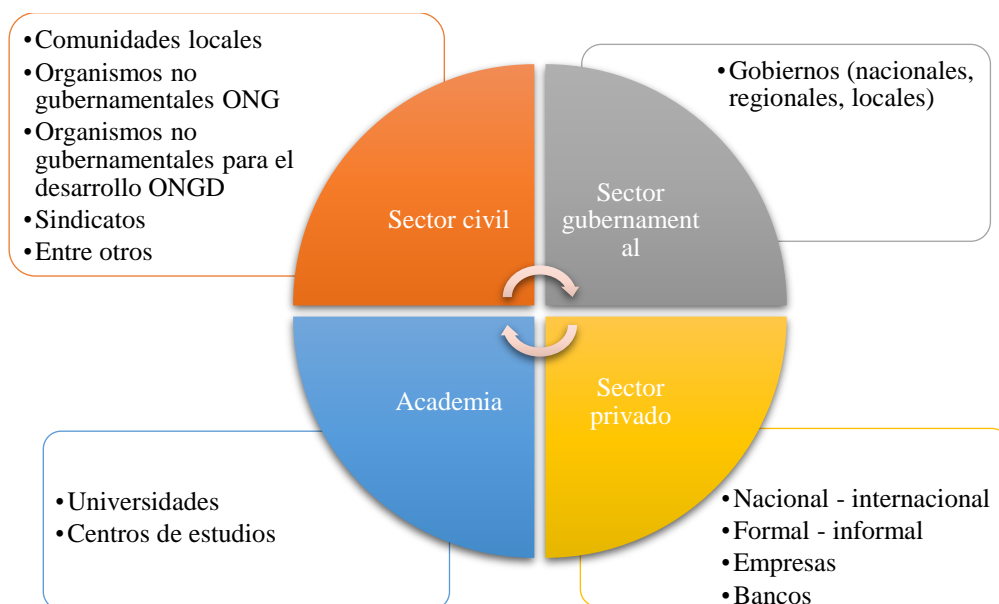
Por lo tanto, este tipo de alianzas están constituidas por el sector público, social y privado, en la ilustración 1 se puede observar con más claridad quienes son los que pertenecen a cada sector mencionado, la academia se consideró como otro conjunto, porque según la función que desempeñe, puede pertenecer al sector gubernamental o al privado.

De acuerdo con CIDEAL (2013) una fundación enfocada en la cooperación e investigación para el desarrollo existen algunos rasgos comunes a todos los tipos de alianzas para el desarrollo, como los siguientes:

- a) Están conformadas por entidades de los sectores público, empresarial y de la sociedad civil, aunque existe algunos casos en los que no participan representantes de algunos de esos ámbitos.
- b) Las alianzas para el desarrollo son de carácter voluntario.

- c) Las alianzas se establecen con un determinado objetivo de una política o estrategia pública de desarrollo.
- d) El logro de estos resultados exige que todos los participantes asuman algún tipo de compromiso y comparta riesgos y responsabilidad.
- e) Para una buena función de este tipo de alianzas se deben generar beneficios para todas las entidades participantes y deben minimizar los obstáculos y riesgos que dificultan su participación.

Ilustración 1 Participantes de las alianzas.



Fuente: Constructo del autor, con base en Cardona (2010) y Casado (2007).

Existen importantes características de las alianzas, por ejemplo: la transnacionalidad (cruzando-interacciones fronterizas y relaciones no estatales); objetivos de política pública (en contra a los prejuicios públicos o los bienes exclusivamente privados); y una estructura de red (coordinación de participación de actores más bien por la coordinación por una jerarquía central) (Elgar, 2012).

El área de política en la que operan las alianzas se da en los diversos campos del desarrollo sustentable como el medio ambiente, la seguridad, la economía y el turismo. Como se puede observar las alianzas surgen desde distintos contextos, el desempeño de éstas depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas de su ubicación (Cardona, 2010).

La creación de una alianza para el desarrollo depende de muchos factores, ya que tratan de compaginar visiones e intereses que forman parte de sectores muy diversos y el éxito surge al obtener algún tipo de beneficios o refuerzos a partir del trabajo estratégico conjunto; estos mismos intereses en algunos casos causan conflictos y traen como consiguiente su ruptura (Casado, 2007; CIDEAL, 2014; Zevallos, Salas & Robles, 2014).

Para la formación de una alianza se necesita identificar los actores potenciales que pueden ser importantes para la planificación, diseño y ejecución de los objetivos en común; estos socios deben contar con tres características principales para poder alcanzar las metas estratégicas y son flexibilidad, compatibilidad con los objetivos en común, confianza y que sean capaces de generar beneficios en conjunto (Aguilar *et al.*, 2013).

En la tabla 1 se muestra un panorama amplio de contribuciones, beneficios y obstáculos de cada sector que compone la alianza para el desarrollo.

Tabla 1 Contribución, Beneficios y Obstáculos de los sectores que conforman las Alianzas para el Desarrollo

Sector empresarial	Contribuciones	Capacidades específicas Recurso humano, financieros, tecnológicos/ innovación, logísticos Escalabilidad, por medio de su cadena de valor. Negocios inclusivos Transferencia de tecnología y conocimiento Escalabilidad, por medio de su cadena de valor. Especialización en gestión, mercadeo e innovación Experiencia en la creación de riqueza y empleo
	Beneficios	Acceso a mercados Incrementan su legitimidad social Acceso a la administración pública Incremento del diálogo social Mejora de la imagen corporativa Cadenas de valor sostenible Normativa y seguros en su actuación Fuentes de financiación pública. Ampliación de la base de clientes potenciales
	Obstáculos	Adecuación a ritmos de trabajo condicionados por la administración pública

		Pérdida de visibilidad de sus aportaciones.	
Sector público	Contribuciones	Marco de resultados/objetivos de política pública Normativas, seguridad. Recursos humanos, financieros Amplia gama de activos, empresas e instituciones Profundo conocimiento de la realidad social; provee acceso a los sectores más marginados Visión de desarrollo sostenible Capacidad de intervención en contextos complejos Productor de datos e información primaria Ofrece una estructura legal y brinda legitimidad Genera el espacio necesario para que se integre a todos los agentes que pueden contribuir a una iniciativa Identifica y brinda incentivos Institucionaliza iniciativas (crea marcos legales)	
		Beneficios	Incremento de la financiación disponible a través de actores privados Mayor consenso y legitimidad en sus actuaciones Incremento de las capacidades y técnicas de trabajo
		Obstáculos	Establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo
			Flexibilidad en la gestión de las alianzas para el desarrollo
Sociedad civil organizada	Contribuciones	Conocimiento y experiencia Legitimidad social/contacto directo con los colectivos destinatarios Capacidades técnicas en gestión de intervenciones de desarrollo Experiencia en creación de oportunidades Es integradora e imaginativa Guardiana del bien común Proporciona apoyo y servicios Funge como intermediario entre el gobierno y empresa Presenta propuestas que pueden servir de experiencia piloto Identifica necesidades y hacerse escuchar Conocimiento sobre problemas sociales y expectativas en las comunidades	
		Beneficios	Diversificar fuentes de financiamiento Ampliar áreas de incidencia Incrementar el impacto de sus estrategias
			Vinculación con intereses empresariales

Fuente: Elaboración propia con base en Cardona (2010) y CIDEAL (2013).

1.3.1 Antecedentes de las alianzas para el desarrollo

En la Cumbre de Milenio de las Naciones Unidas, la ONU declara que los gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil necesitaban trabajar en conjunto para promover acciones y procesos sustentables, además menciona la importancia que representa el trabajar en conjunto y unir conocimiento, recursos humanos y tecnologías que permite ampliar los logros.

A partir de este momento múltiples organizaciones internacionales y del ámbito empresarial empiezan a impulsar el desarrollo de alianzas; en 1994 en Suiza se crea *Sustainable Project Management* (SPM), su objetivo es promover alianzas para el desarrollo especializadas en el cuidado del ambiente, pero años más tarde, en el año 2000 en el Pacto Mundial de Naciones Unidas, los participantes se comprometen a respetar e impulsar los 10 principios fundamentales en materia de derechos humanos, laborales y protección del medio ambiente, asimismo, se discuten sobre el trabajo conjunto para resolver los retos del desarrollo, tomando en cuenta las tres esferas que componen el desarrollo sustentable (económico, político y social).

Por consiguiente, dos años más tarde en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo, empieza a impulsarse de manera formal y masiva las alianzas para el desarrollo sustentable. En el ámbito empresarial, también se realizan acciones encaminados al desarrollo sustentable, basados en la Responsabilidad Social Empresarial (CIDEAL, 2014).

1.3.2 Alianza para el desarrollo sustentable, un acercamiento a su estado del arte

Ante la problemática ambiental existente en diversos destinos turísticos provocada por el crecimiento de servicios, infraestructura y población, se tiene como consecuencia una serie de impactos que han modificado del paisaje, alterado los territorios y extinguido especies alterando los ecosistemas naturales. Además, de efectos sociales y culturales que transforman los sistemas de valores colectivos, patrones de comportamiento, estructura comunitaria, estilo y calidad de vida entre las comunidades (Mendoza, Monterrubio & Fernández, 2011).

Frente a esta situación, la necesidad de implementar acciones de mejora para lograr un desarrollo sustentable es impostergable, no sólo donde la comunidad sea beneficiada económicamente sino también donde se logre un bienestar social y un equilibrio ecológico.

En este contexto es que han surgido las alianzas para el desarrollo sustentable, las cuales se conciben como un proceso de formación de sinergias entre actores con intereses distintos compartiendo objetivos comunes, los cuales se encuentran alineados a los objetivos establecidos en planes de desarrollo nacionales o regionales, tales como los soportados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible² declarados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015, un mecanismo que potencia el impacto de las políticas y acuerdos establecidos en la Agenda 2030, donde participaron diferentes actores multisectoriales para mejorar la calidad de vida de los países.

En la última década, la implementación de alianzas ha demostrado su capacidad para fortalecer el crecimiento económico, obtener beneficios colectivos, asegurando la transparencia y buena gestión; de la misma forma están centradas en políticas públicas principalmente enfocadas a la erradicación de la pobreza³, servicios de salud, derechos humanos, seguridad alimentaria y social, entre otros; pero sobre todo otorgando posibilidades de enriquecer la cultura y reforzar la identidad (Sánchez & Abellán, 2015).

En el turismo, las alianzas representan una importante herramienta para el desarrollo local y sustentable de los destinos; la unión de los diversos actores (público, privado, social, académico) ha contribuido en la construcción de políticas públicas, planes de manejo y acciones que mejoran la calidad ambiental de los espacios. El sector privado se suma proporcionando una oportunidad laboral a los pobladores, y se vincula con la comunidad para abastecer a hoteles y restaurantes con diversos bienes y servicios, promoviendo el consumo local y fortaleciendo la actividad económica de la región.

² La Organización de las Naciones Unidas emplea el término sostenibilidad, para uso de este texto se utilizará la palabra sustentable.

³ No obstante, los avances globales respecto a la reducción de la pobreza han sido parciales, y todavía uno de cada cinco habitantes del mundo sobrevive con menos de un dólar al día, y otros 1.500 millones viven con menos de dos, creando una situación donde el 40% de la población mundial vive en un nivel de pobreza tan abyecto que amenaza su propia supervivencia (PNUD, 2016).

Algunos autores señalan que el éxito de las alianzas se vincula a su relación basada en la confianza, transparencia, responsabilidad compartida, identidad, liderazgo, participación, compromiso y cooperatividad existente entre los actores que la conforman, además, de estar orientadas a una competencia más proactiva (Lin, 2012; Oxfam, 2012; Troya, 2013; Morales, 2014; López & Ixtacuy, 2018). Sin embargo, también existen casos donde los conflictos de interés, la falta de integración de la comunidad, la desorganización y falta de liderazgo han obstaculizado el buen trabajo de las alianzas, provocando un ineficiente trabajo, donde en la mayoría de los casos solo algunos actores obtienen el mayor beneficio olvidando la finalidad por la cual se unieron.

Como ejemplo se encuentra el caso de Bahías de Huatulco, Oaxaca; que, debido al interés en obtener la certificación como destino sustentable -proporcionada por la empresa australiana *Earth Check*- se empezaron a vincular diversos sectores de la sociedad. Esta alianza tiene más de una década trabajando a favor de la sustentabilidad del destino turístico; a partir de las acciones emprendidas han logrado obtener otras certificaciones nacionales e internacionales, tales como *Blue Flag*, Distintivo S y *Green Globe*, entre otros.

En ese sentido, el presente apartado presenta una revisión de la literatura en materia de alianzas para el desarrollo sustentable, con el propósito de analizar el estado actual de la investigación. Para ello se han indagado estudios publicados en índices como *Scopus*, *Scielo*, *SAGE of Journals* y la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc). Este documento se divide en cuatro apartados. En la primera parte se exponen los principales conceptos que ha tenido las alianzas para el desarrollo sustentable, en los diferentes actores hasta llegar a su significado más amplio. La segunda parte se presenta la metodología que se adoptó para llevar a cabo la selección de los artículos analizados. La tercera parte presenta un análisis sobre los principales sectores en los cuales se han estudiado las alianzas para el desarrollo. Finalmente, se presentan las conclusiones.

De las Alianzas Público-Privadas a las Alianzas para el Desarrollo Sustentable

El término alianza se ha gestado en el campo académico como una posibilidad para lograr el desarrollo de un espacio en específico, desde el ámbito local hasta el

internacional. A través de ellas se resuelven problemáticas relacionadas con la equidad de género, violencia, pobreza, cambio climático, degradación de suelos, conservación de flora y fauna, por citar algunos.

Al principio, el concepto de alianzas público-privadas pertenecía solo a la administración pública con intereses concretos del sector privado, y su finalidad era solo lograr el crecimiento económico. En la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, la ONU declara que los gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, necesitan colaborar en conjunto para poder promover procesos sustentables, además, se hace hincapié que el trabajo independiente imposibilita el fomento de actividades hacia la sustentabilidad (ONU, 2015).

A partir de este momento la ONU y múltiples organizaciones internacionales y del ámbito empresarial impulsan el desarrollo de estas alianzas; en 1994 nace *Sustainable Project Management* (SPM), un organismo suizo especializado en promover alianzas para el medio ambiente, inicialmente solo se consideraba la esfera ambiental, pero en el año 2000 con el Pacto Mundial de Naciones Unidas los firmantes se comprometieron a respetar e impulsar 10 principios fundamentales en materia de derechos humanos, laborales y protección de la naturaleza; igualmente, líderes empresariales, sociales y gubernamentales discutieron sobre el trabajo conjunto para resolver los retos del desarrollo, reconociendo entonces las tres esferas que fundamentan el desarrollo sustentable (económico, ambiental y social).

En consecuencia, dos años más tarde en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo se impulsan de manera formal las alianzas para el desarrollo sustentable. Paralelamente, en el ámbito empresarial durante el periodo 2011-2014 se establece el compromiso de las empresas con la sociedad, labor que se señaló como Responsabilidad Social Empresarial

En ese sentido, las alianzas para el desarrollo sustentable iniciaron la interacción entre el sector gubernamental, privado y social, en la cual, cada actor comparte recursos, beneficios y riesgos para el logro de objetivos comunes que contribuyan al desarrollo sustentable de un territorio. La evidencia reciente sobre la materia sugiere que el sector social representa el actor con mayor relevancia para su buen funcionamiento (Cañeque, 2008), formado por las organizaciones de la sociedad civil como Organizaciones No

Gubernamentales (ONG), asociaciones civiles, sindicatos, grupos ecologistas, entre otros (Díaz *et al.*, 2016).

Para realizar la presente revisión se adoptó como método de investigación el análisis de contenido, que consistió en la revisión de manera sistemática mediante un enfoque cualitativo, donde se pudieron identificar las siguientes variables relevantes: año, autor, metodología empleada, enfoque teórico, resultados y aportaciones para el tema de investigación, que en su conjunto permitió abordar las alianzas para el desarrollo sustentable desde diferentes enfoques: social, económico, ambiental y su relación.

En primer lugar, se precisaron las revistas y bases de datos relacionadas con el objeto de estudio como *World Development*, *Energy Procedia*, *Procedia Computer Science* que pertenecen a la base de datos *Scopus* (Elsevier), reconocida por la calidad de trabajos académicos de diversos campos científicos. A su vez, se consideraron otras bases de datos como *Scielo*, *SAGE of Journals* y la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc), por ser una de las más importantes bases de datos con revistas de diversas disciplinas de las ciencias exactas, sociales y humanidades de Iberoamérica. Este análisis se nutrió de 74 artículos consultados y 62 artículos referenciados. Se trata de repositorios de acceso abierto (Open Access) que concentran un número importante de revistas; en la tabla 1 se pueden observar las diversas revistas que publican artículos respecto al tema.

Tabla 2 Revistas incluidas en este estudio

No.	Nombre de revista (orden alfabético)	No.	Nombre de revista (orden alfabético)
1	AMECIDER	23	One Hearth
2	Anfóra	24	Oñati socio-legal series
3	Boletín Mexicana de Derecho Comparado	25	Organization & Environmental
4	Brazilian Administration Rewiev	26	Periplo sustentable
5	Business & Society	27	Plos One

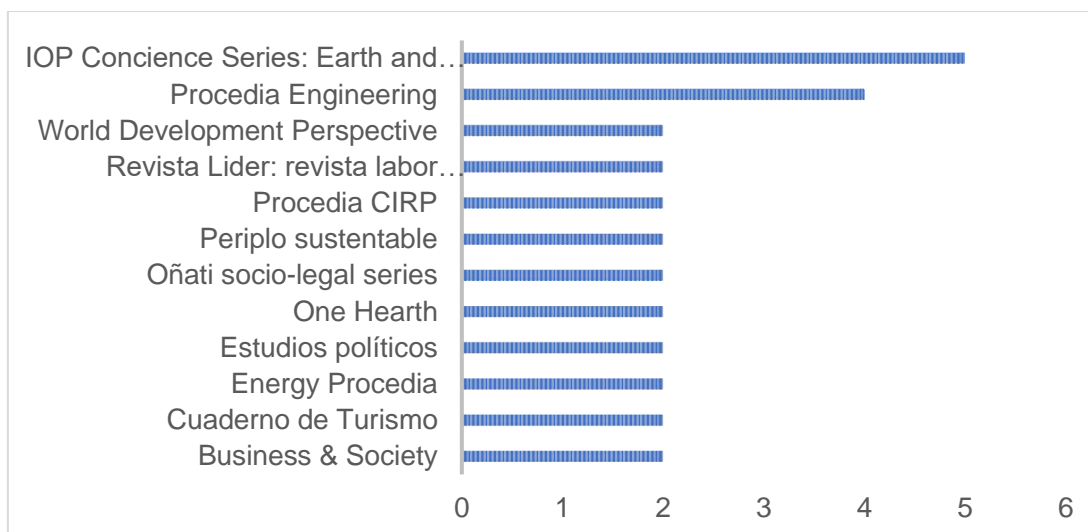
6	Centro de estudios Paz	28	Procedia CIRP
7	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	29	Procedia Computer Science
8	Cuaderno de Turismo	30	Procedia Engineering
9	Cuadernos de estudios africano	31	Repositorio
10	Economía Social y Solidaria	32	Revesco
11	Energy Procedia	33	Revista Chilena de Historia Natural
12	Estudios políticos	34	Revista DELOS Desarrollo Local Sostenible
13	Estudios Sociales: Revista de investigación científica	35	Revista Internacional Administración & Finanzas
14	ILS LEDA Unión europea	36	Revista Líder: revista labor interdisciplinaria de desarrollo regional
15	International Environmental	37	Revista mexicana de agronegocios
16	International Journal of Gynecology and Obstetrics	38	Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública
17	IOP Concience Series: Materials Science and Engineering	39	Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo
18	IOP Concience Series: Earth and Environmental Science	40	Science Technology and Human Value
19	Journal of Cleaner Production	41	Social and Behavioral Science
20	Journal of Environment & Development	42	Sustainability Science
21	Luna Azul	43	Teoría y Praxis

22	Nota informativa de Intermón Oxfam	44	World Development Perspective
----	------------------------------------	----	-------------------------------

Fuente: Constructo del autor con base en la información recopilada.

Las revistas donde se pudo observar la mayor relevancia derivado al número de publicaciones sobre el tema se muestran en el siguiente gráfico 1.

Gráfico 1 Revistas con más publicaciones respecto al tema

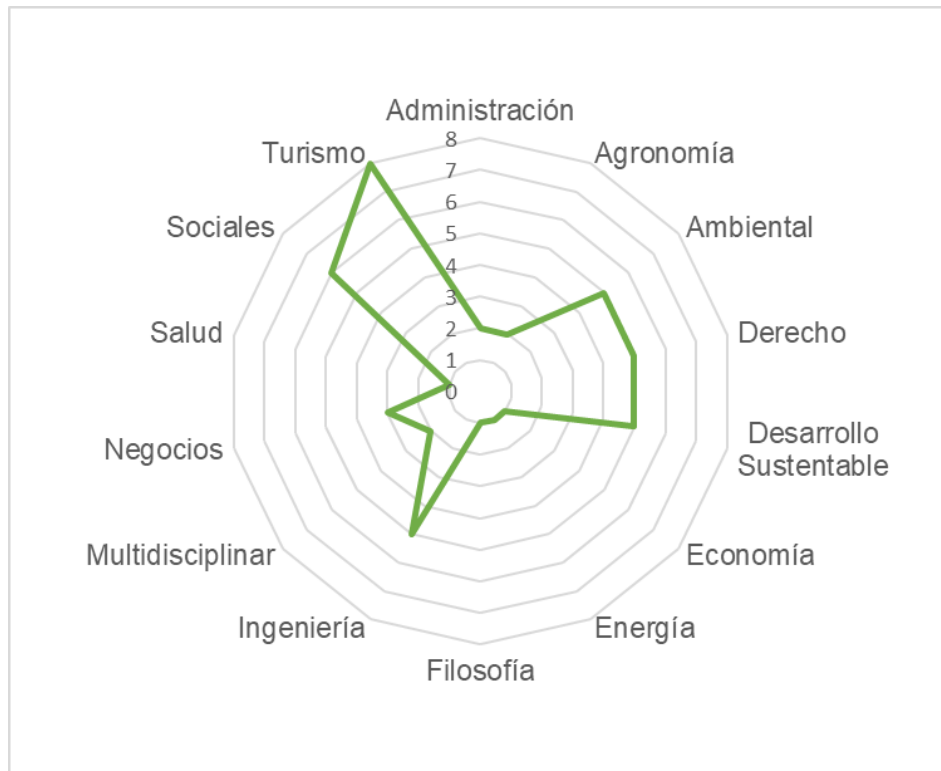


Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento de búsqueda consistió en filtrar los artículos a partir de la relación aproximada de los títulos respecto al tema de alianzas para el desarrollo sustentable, las palabras clave utilizadas fueron las siguientes: alianzas estratégicas, alianzas público-privadas, alianzas desarrollo local, alianzas sustentabilidad y en lengua inglesa se utilizaron términos como *partnerships for development sustainable*, *Alliance strategic*, *Alliance sustainable*; además de tomar en cuenta la actualidad de los textos, es decir, los documentos utilizados en el presente trabajo son aquellos publicados en el período de 2012 a 2018.

Posteriormente se clasificaron y analizaron los documentos para caracterizar el perfil temático de la presente investigación. En términos cuantitativos se pudieron observar los países líderes en investigación respecto al tema y el idioma de publicación, además, la temática de la revista en las cuales se abordan las alianzas para el desarrollo sustentable. Cualitativamente el análisis permitió ampliar el panorama sobre las contribuciones y limitaciones en el estudio.

Gráfico 2 Temática de la revista que aborda el estudio de las alianzas para el desarrollo



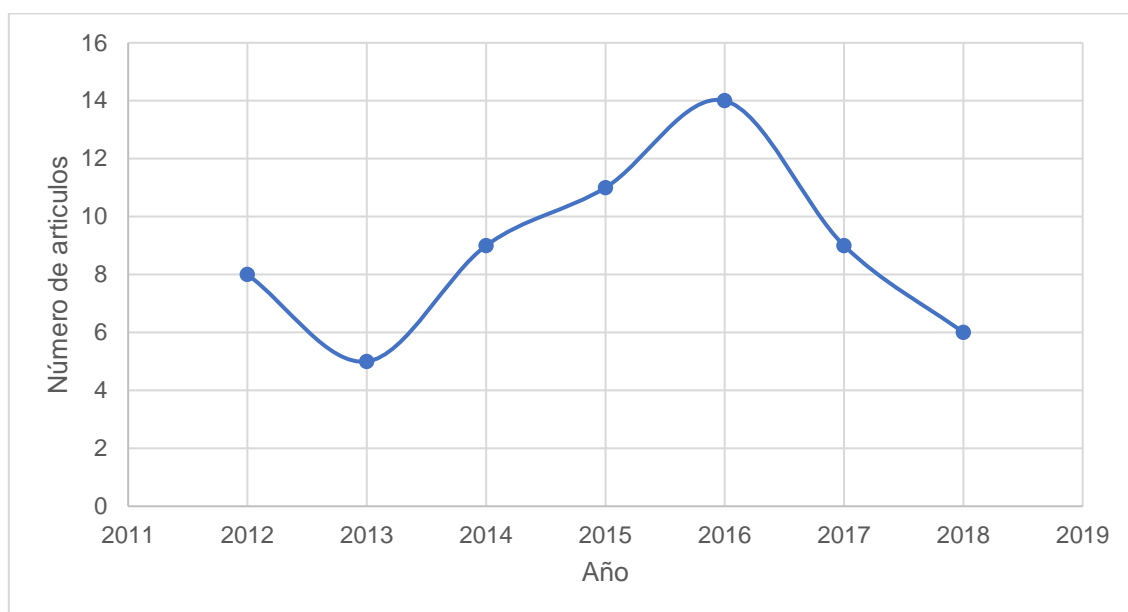
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 2 se puede observar un escaso acercamiento al tema en revistas del corte de la salud, agronomía, filosofía y energía; en comparación con las de turismo y ciencias sociales que representan las áreas donde se estudian con mayor énfasis las alianzas para el desarrollo sustentable.

Por otro lado, los países con mayor producción científica respecto al tema de investigación son los correspondientes a América Latina y España; además, se observó, además, que la mayoría de los estudios son realizados en países en desarrollo, pues en ellos, existe un mayor interés por implementar acciones hacia la sustentabilidad; mientras tanto, Estados Unidos de América y los países de la Unión Europea representan una minoría en este tipo de investigaciones.

El gráfico 3 representa un análisis diacrónico que muestra la frecuencia de publicaciones del tema por año.

Gráfico 3 Periodicidad de publicación de artículos correspondientes 2012-2018.



Fuente: Elaboración propia.

En el periodo 2013-2016 hubo un crecimiento exponencial respecto a las investigaciones alrededor de la temática de interés, de lo contrario en el año 2017 se muestra un decrecimiento al estudio del tema. No obstante, el mayor número de artículos se registró en el año 2016.

Tabla 3 Artículos por índice e idioma

	Inglés	Español
Dialnet	2	4
<i>Elsevier</i>	5	2
<i>Google Scholar</i>	2	0
Latindex	0	1
Organización	0	4
Redalyc	3	10
<i>SAGE of Journal</i>	5	0

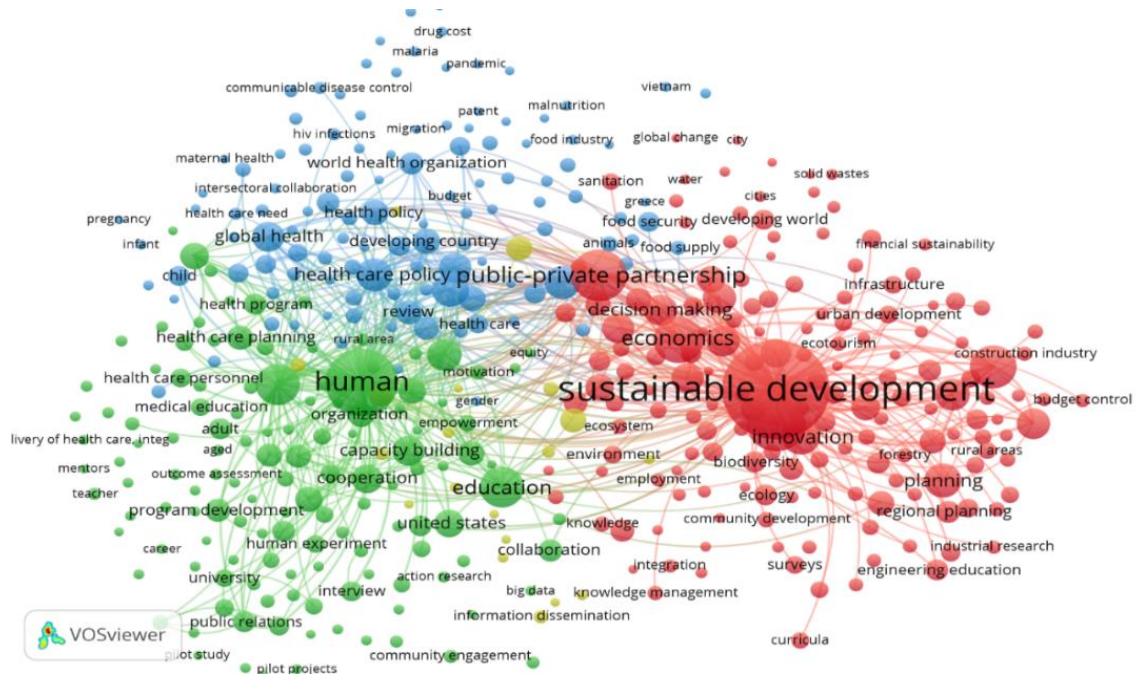
Scielo	1	2
Scopus	20	0
Tesis	0	1
Total, por idioma	38	24
Total, final	62	

Fuente: Elaboración propia.

La mayor producción de artículos se encuentra en idioma inglés, es importante señalar que algunos de los artículos aparecen en dos o más repositorios, por lo cual solo se contabilizaron una sola ocasión, igualmente el apartado con nombre Organización, se refiere a Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que trabajan respecto al tema y emiten informes o documentos similares. Con respecto al método el más utilizado es el cualitativo.

A través del software *VosViewer* se realiza el mapeo de clústers sobre los temas que se abordan dentro de las alianzas, los cuales aparecen por colores y se acercan de acuerdo con su similitud. En el Gráfico 4 aparecen tres clústers: desarrollo sustentable, enfoque humano y relaciones público-privadas; el primero (color rojo) se observa como el estudio predominante de las alianzas, no obstante, existe una importante orientación hacia lo económico y la innovación; seguido de la planeación y la toma de decisiones. En color verde se muestra el enfoque humano, considerando capacidades de construcción, cooperación, educación y colaboración entre otros. El tercero es el clúster menos significativo (color azul), que trata de la relación público-privada para contribuir principalmente en asuntos de salud.

Tabla 4 Asociatividad de temáticas que abordan las alianzas para el desarrollo sustentable



. Fuente: Elaboración propia. Base de datos Scopus.

En ese sentido las alianzas para el desarrollo sustentable se han convertido en una línea de investigación que explora los principales factores que llevan la integración de los principales actores cómo el profundo conocimiento de la realidad y transferencia de tecnología con la finalidad de incrementar el desarrollo sustentable.

En este apartado se plasma la contribución científica de 62 documentos de los que se enlista lo siguiente: metodología empleada, análisis sobre las aportaciones a las tres esferas del desarrollo sustentable (económico, social y ambiental); con la finalidad de conocer desde diferentes perspectivas como se abordan las alianzas para el desarrollo.

La metodología empleada en la mayoría de los estudios científicos corresponde al enfoque cualitativo, tomando como instrumentos de trabajo las entrevistas semiestructuradas y el método llamado “bola de nieve”, las categorías que se obtienen en la mayoría de los estudios corresponden al análisis de redes sociales y asociatividad, tomando como variables cooperación, liderazgo, participación, compromiso entre los actores y su desempeño organizativo, entre otras (Morales, 2014; Mokhtar, Rayón & Bellón, 2015; Moreno & Díaz, 2018).

En contraste, los estudios que emplearon metodología cuantitativa son los que se encuentran enfocados en la esfera ambiental y económica, en este caso se usaron como categorías, impacto y productividad provenientes de base de monitoreos, que permite observar el avance y los cambios existentes a partir del trabajo en conjunto de la alianza (Jackson, 2007; Canzanelli & Leda, 2013; Homrich, Theodoro & De Carvalho, 2017).

Así mismo existen diversos estudios que muestran casos de éxito derivados del adecuado desempeño de su organización, conciliación de intereses, entre otros; en contraste (Morales, 2014; Mokhtar, Rayón & Bellón, 2015; López & Ixtacuy, 2018) el fracaso de algunas alianzas para el desarrollo se asocian con falta de interés de algunos actores, desorganización, incompetencia, frustración, falta de liderazgo, siendo el más sobresaliente el no tomar en cuenta a las comunidades como parte de la toma de decisiones. Pérez (2014) menciona la importancia de la participación comunitaria pues considera que es un factor que no se debe dejar de lado.

Derivado del concepto de desarrollo sustentable, se visualizaron tres posturas: económica, social y ambiental; los artículos revisados fueron agrupados en estas orientaciones. Posteriormente, se hace un apartado en especial respecto a las alianzas para el desarrollo sustentable en el turismo, debido a que corresponde al área con más citas respecto al tema.

En el área económica se encontró que las alianzas para el desarrollo sustentable han trabajado como impulso de la creación de fuentes de empleo en algunas comunidades, trayendo como consecuencia la mejora en las condiciones de los trabajadores, además, de ser consideradas una herramienta fundamental para el sector empresarial, debido a que permiten que pequeñas empresas logren subsistir en los mercados tan competitivos; también, el trabajo en conjunto con universidades o centros de investigación permite que estas empresas posean tecnología y promueven la innovación e investigación para lograr procesos más eficientes, lo que permite disminuir el impacto al ambiente (Sebastián, 2000; Aguilar *et al.*, 2013).

En la literatura referenciada se toma en cuenta el término economía compartida, una práctica de vida que permite bajar costos y hacer más eco-amigables las actividades diarias; por ejemplo, el uso de autos compartidos trayendo como consecuencia la reducción de gasolina per cápita de consumo, así como menos emisiones de carbono a

la atmosfera (Wu & Zhi, 2016), asimismo se menciona el uso de consumo local para satisfacer las necesidades de las empresas, de esta forma los productores tienen ingresos a precio justo, permitiendo mejorar las condiciones de vida, de esta manera se enfatiza la importancia de impulsar a pequeños productores o pequeñas empresas pues representan el principal motor de la economía (Meier, Santibañez, Tobar & Pavés, 2016; Troya, 2013); de acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros CONDUSEF (2017) en México las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto del país.

En México se cuentan con más de 4.1 millones de microempresas, que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo, por esta razón se consideran importantes para la economía del país, además se observó que el principal impulsor de este tipo de acciones es el turismo rural, debido a que promueve la creación de pymes, así como el desarrollo económico de las comunidades (Naza & Valenzuela, 2014; Bravo *et al.*, 2015; Urrutia de la Garza & Cuevas, 2016; Moreno & Díaz, 2018).

Méndez (2001) hace referencia a la importancia de fomentar espacios capaces de promover la innovación y el desarrollo, así como impulsar la cooperación entre las empresas locales y ampliar los canales de distribución para sus productos de mercado, compras comunes a proveedores entre otros.

Para la ONU, el sector privado representa uno de los actores principales en la erradicación de pobreza, pues como se mencionó anteriormente constituye parte fundamental en la creación de oportunidades de empleo, sin dejar de lado las condiciones necesarias para trabajar de una forma armónica y que represente para la sociedad un ingreso económico que puede sustentar sus necesidades, por lo tanto, el fomentar el trabajo del sector privado en alianzas para el desarrollo sustentable permite fomentar la visión de “potencial del empresario al servicio de los pobres” (Ramiro, 2012; Sanahuja, 2015).

En el ámbito social, las alianzas para el desarrollo sustentable han estimulado la creación de políticas públicas que permite a los pobladores mejorar las condiciones de vida, por ejemplo, la gestión de residuos sólidos, programas de apoyo a pequeños

productores y proyectos ambientales con la finalidad de hacer partícipe a la comunidad y colabore en proyectos colectivos que permita el progreso del lugar.

Algunas de las acciones que se realizan es el fomento a la educación son por ejemplo clases de educación ambiental, programas de investigación, así como la difusión de innovación y tecnología para el cuidado del medio ambiente y la seguridad alimentaria con la finalidad de brindar conocimiento a los pobladores y ofrecer soluciones innovadoras a las necesidades que se presentan en la comunidad (Macías-Vázquez, 2015; Felt *et al.*, 2016; Rafika *et al.*, 2016).

En el caso de instituciones académicas se crean programas de asesoría, con el objetivo de que los organismos consigan apoyo que le permita lograr un crecimiento y se consoliden en la sociedad (Díaz *et al.*, 2016), así mismo consideran importante asesorar para lograr ser eficiente en el uso y obtención de recursos utilizados para la producción de productos. Además, es importante implementar el uso de tecnologías que permita crear redes asociativas y colaborativas para ampliar la capacidad de autoorganización y difundir conocimiento, acciones e información de cualquier índole (Mokhtar *et al.*, 2015).

Es importante mencionar que en este apartado se localizaron algunas de las características que son fundamentales para el buen funcionamiento de la alianza y diversos autores concuerdan que la ética es muy importante (Felt *et al.*, 2016), pues de esta manera no permite sesgar los objetivos por los cuales se trabaja y evitan el conflicto por intereses (López & Ixtacuy, 2018); en contraste Daouda (2014) hace mención que los actores que conforman una alianza tienen los mínimos requerimientos de contribución al desarrollo sustentable.

En el sector salud, se reconoce que el sector privado representa mecanismos que maximizan los beneficios para la mejora de calidad en los servicios, algunas de las acciones que se han realizado son: el mantenimiento de infraestructura y equipamiento clínico y no clínico, entre otros (Zevallos, Salas & Robles, 2014), no obstante consideran indispensable lograr la equidad en el acceso al servicio, pues hoy en día el sector más vulnerable son las poblaciones más pobres pues no tienen un acceso a servicios de salud que cubran todas sus necesidades.

El ámbito ambiental fue donde más se abordó el tema, se manejan diferentes acciones enfocadas a la conservación y preservación del ambiente, así como el aprovechamiento razonable de los recursos naturales, el autor García (2015) hace referencia de un caso en Brasil donde la empresa es la encargada de capacitar a la población para la impulsar la producción sustentable de la especie Palo Santo; que ocupan como materia prima en producción de cosméticos, ellos a su vez proporcionan trabajo a la comunidad, permitiendo un mejor ingreso que cubra sus necesidades. Por lo tanto, no se obtiene una producción desmedida que ocasione degradación del bosque y extinción de algunas especies por su sobre explotación además de mejorar las condiciones de vida de la localidad.

Algunos autores (Jorquera-Jaramillo *et al.*, 2012; Lin, 2012; Skewes *et al.*, 2012; Vargas del Río & Brenner, 2013; Pérez, Ramos & Vargas, 2014; Raél., 2014; Anglés, 2015; Doss & Meinzen-Dick, 2015; Kimdung, Bush & Mol, 2016; Dos Santos, 2017) coinciden que es necesario generar programas de acción donde se proporcione a la comunidad una orientación general sobre cómo cuidar el ambiente pues consideran necesario crear una estrecha relación entre la comunidad y el entorno, además, de promover el trabajo en conjunto con el objetivo de reparar los daños causados con anterioridad, esto permite crear ciudadanías socio ecológicas, donde la participación ciudadana ocupa un papel fundamental para lograr el desarrollo sustentable en la localidad, pues es actor clave en la toma decisiones y se plantean estrategias ambientales.

En las últimas dos décadas América Latina atrajo a la mitad de las alianzas para el desarrollo sustentable (Pérez, 2012), estos actores en su mayoría tienen una actitud proambiente por lo tanto trabajan por disposición propia en actividades que favorecen el ambiente por ejemplo con medidas exitosas de conservación (Vasconcellos & Sobrinho, 2012); por otra parte López y Ixtacuy (2018); Vicencio y Bringas (2014) mencionan que en ocasiones los actores de mayor poder tienen intereses encima de la comunidad y el ambiente, asimismo, problemas como falta de acción colectiva y participación de comunidades facilita la desviación del objetivo por la cual trabajan en conjunto y se enfocan en intereses personales que se traduce en ganancias económicas por el uso desmedido de los recursos naturales.

En las alianzas para el desarrollo sustentable, la comunidad y las ONG son parte fundamental en la creación de programas que concede la administración y manejo sustentable de los recursos naturales sin llegar a la degradación ambiental, estas acciones se encuentran basadas en la reciprocidad, confianza, colaboración y sobre todo la importancia de compartir un futuro mutuo, constituye una plataforma que permite la construcción de acuerdos internacionales (Davison, 2014; Romero-Brito, Buckley & Byrne, 2016).

En el sector eléctrico el impulso de las energías renovables ha sido en parte, gracias a las alianzas para el desarrollo sustentable, donde el sector privado es primordial para la realización y ejecución, con el trabajo de estos actores se ha implementado la creación de marcos normativos que permita el desarrollo energético, así como impulsar la investigación científica y el desarrollo tecnológico en materia de energía, eficiencia energética, el uso de tecnologías limpias y la promover nuevas fuentes primarias de energía (Pérez, 2012).

Para finalizar, existen varios estudios (García, 2015; Sánchez & Abellán, 2015; Romero-Brito, Buckley & Byrne, 2016; Urrutia de la Garza & Cuevas Contreras, 2016; Reyes, Ortega & Machado, 2017; López & Ixtacuy, 2018) que posicionan al turismo como vía de desarrollo de las comunidades, colocando en especial al turismo de naturaleza como precursor de condiciones para mejorar la calidad de vida de los pobladores; al trabajar las alianzas de desarrollo sustentable en un lugar destinado a este tipo de actividad turística, permite la protección y aprovechamiento del patrimonio natural y cultural, pues el principal atractivo de estos lugares es la diversidad de flora y fauna que lo rodea y que a partir de esta emergen actividades recreativas como camping, rapel, nadar en cuerpos de agua, entre otros que generar ingresos a los habitantes.

Por consiguiente, es importante generar estrategias para la conservación y preservación ambiental, además de un aprovechamiento razonable, valorización de recursos naturales y empoderar la cultura, usos y costumbres de la localidad.

Es conocido que la presencia del sector empresarial posibilita la entrada de servicios básicos e infraestructura, que brinda a los habitantes gozar de ellos, aunque es importante considerar la ecuanimidad y accesibilidad de estos, además, ser partícipe de estas alianzas posiciona a las empresas como líderes en acciones que van enfocadas a la

sustentabilidad, además, que van a la vanguardia debido a la implementación de tecnologías ecoeficientes que proporciona marketing a la empresa. Algunas Pymes participan de forma activa en la generación de redes de habitantes locales para ofrecer servicios a los turistas y como son conocedores del sitio originan rutas turísticas que difunden por medio de redes sociales o en el lugar (Jackson, 2007; Meier *et al.*, 2016; Moreno & Díaz, 2018; Tregidga, Milne & Kearins, 2018).

En este apartado se revisaron las estrategias que han llevado a cabo las alianzas para el desarrollo sustentable durante los últimos años. Se permite a los lectores en general, entender mejor los resultados de la investigación y de las mejores prácticas que se llevan a cabo. Tras analizar el contenido de 62 artículos, la percepción del ámbito académico hacia este tipo de alianzas juega un papel fundamental para implementar en un futuro acciones encaminadas al desarrollo sustentable desde la perspectiva de la unión de los tres sectores que las conforman.

Las alianzas para el desarrollo sustentable y su repercusión sobre el desarrollo de una localidad se encuentran vinculadas a factores como el trabajo en conjunto con la comunidad, tener ética y crear un vínculo socio-natural. En este mismo contexto, el turismo como disciplina representa dentro de sus líneas de investigación a las alianzas para el desarrollo sustentable como un tópico relevante que pretende minimizar los impactos generados por la actividad turística y mejorando las condiciones de vida de los pobladores.

Como parte de los hallazgos figura la escasez de estudios con enfoque sociológico, lo cual ha impedido consolidar la sustentabilidad de manera integral, ya que a pesar de que se generan empleo y tienen mayor acceso a servicios básicos, condiciones como cambio en actividades económicas y de usos y costumbres quedan sin abordarse, por lo tanto, en ocasiones esta situación ocasiona que la comunidad tenga muchas carencias.

Aunque ha habido algunos casos de éxito, es demasiado pronto para predecir las consecuencias de la alianza. Muchas asociaciones son nuevas y se ve como experimento social, trabajando poco tiempo y sin consolidar los objetivos y misión planteada desde su nacimiento.

Asimismo, los conflictos por interés representan una de las problemáticas más comunes, en ese sentido, es necesario que los líderes busquen consolidar los intereses y alinearlos hacia un mismo fin, pues de esta forma el trabajo en conjunto será más fácil de realizar.

Por otro lado, los estudios recopilados en su mayoría están enfocados en el crecimiento económico como indicador del desarrollo y la calidad de vida de los pobladores, en ese sentido, no se está abordando el desarrollo desde el enfoque teórico de la sustentabilidad.

CAPÍTULO 2. ASOCIATIVIDAD

Los seres humanos siempre se han agrupado para emprender acciones colectivas con el fin de solucionar y enfrentar adversidades naturales, intereses ciudadanos o diversas problemáticas que impulsan la participación en asuntos relacionados a temas políticos, económicos, sociales y ambientales.

Las necesidades y carencias padecidas por un amplio sector de la población, además del fallo o incumplimiento del Estado, dieron paso a la emergencia de variadas experiencias de asociativismo, pues a través de la organización popular se busca dar respuesta a las necesidades inmediatas de su supervivencia (Forni, 2002; Gabriel, 2015).

En México, el modelo económico cambió a partir del gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), por lo tanto, las organizaciones campesinas empezaron a sufrir rupturas entre sus líderes iniciando el nacimiento de una variedad de formas asociativas en el ambiente local para buscar apoyos gubernamentales (Fierro, 2015).

Bonelli (2012) menciona que las formas asociativas nacieron desde los sectores sociales empobrecidos, generando distintos tipos de estrategias orientadas a la generación de ingresos para crear nuevas formas de respuesta organizada a sus necesidades. “En las comunidades humanas, asociación significa democracia y poder personal, puesto que cada miembro de la comunidad desarrolla un papel importante en la misma” (Hernández & Gonzaga, 2007; Satz *et al.*, 2013).

El modelo asociativo surge como un mecanismo de cooperación para la creación de valor, tratando de solucionar problemas originarios por la insuficiencia del tamaño de las organizaciones; este busca aprovechar y potencializar las fortalezas de cada uno de los integrantes, mejorando la competitividad e incrementando la producción (Liendo & Martínez, 2013; Pacheco & Velasco, 2017).

Pero más allá de la parte de producción o rentabilidad que un grupo organizado puede obtener, la asociatividad es un punto de partida para la adquisición de un pensamiento solidario entre diferentes actores, permitiendo crear estrategias, por medio de conocimiento y trabajo en conjunto que conlleven el beneficio mutuo de los participantes. Este término presupone individuos libres e independientes, entre sí, es

decir, personas que no se conocen y no se dan ni deben nada mutuamente, esto es importante porque la capacidad asociativa exige que nadie esté en condiciones de obligar a otro, ni ser obligado (Valenzuela & Cousiño, 2000).

Por ello, los movimientos asociativos se han convertido en actores indispensables y complementarios al Estado, generando la idea que a partir del asociacionismo se puede contribuir al mantenimiento de la democracia y compensar las deficiencias de su funcionamiento, además, de ayudar con el diseño y planificación de políticas, para evitar un exceso y un abuso en el Estado (Eduardo & Romero, 2014; Gabriel, 2015).

Cuando se habla de asociatividad, fundamentalmente se está concibiendo una estrategia de colaboración colectiva, que la mayoría de las veces está vinculada a actividades concretas, brindando una herramienta para desarrollar esfuerzo social; permite estimular los potenciales y capacidades de las organizaciones para lograr un fin común. Además, se constituye como una estrategia fundamental para insertarse económicamente en el mercado, articular acciones sociales, ambientales y políticas con distintos tipos de organizaciones y obtener beneficios sociales y económicos de diversa índole (Barrionuevo & Pan, 2009; Grueso, Gómez & Garay, 2009; Lozano, 2010; Bonelli, 2012; Liendo & Martínez, 2013).

El fenómeno asociativo se presenta como una dimensión de la participación, un proceso voluntario de movilización de los individuos dentro de un grupo constituido, que actúa en la esfera pública y que se convierte en un interlocutor válido para la actividad política, por esta razón se considera la vida asociativa como un indicador de cambio social (Barthélémy, 2001). De acuerdo con Gabriel (2015) la asociatividad es como un espacio que representa una forma de promover la inclusión plena de los individuos y de los grupos en el interior de la política, cuestiones sociales y culturales; pero que estos grupos tienen una tendencia a ser excluidos si se encuentran relacionados con la desigualdad en la distribución social de los recursos.

En términos generales la asociatividad se define como la cooperación entre los actores que intervienen en la economía, en donde cada uno manteniendo su independencia y autonomía gerencial decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros actores para la búsqueda de un objeto en común (Botero, Delvasto & Castro, 2014).

Existen diversas teorías respecto a la asociatividad, numerosos estudios se han realizado desde la gestión y administración de empresas, en ese sentido su beneficio se basa en soluciones utilizadas en pymes, sobre todo en la conformación de redes organizacionales, cuyo objetivo es aumentar la competitividad y la búsqueda de nuevas formas de resolver problemas ambientales y sociales, acordando reglas, roles y actividades donde tengan beneficio para todos los socios (Castellanos & Fernández, 2015).

Algunos autores (Narváez *et al.*, 2009; Szmulewicz, Gutiérrez & Winkler, 2012; Rojas, Rincón & Mesa, 2014) mencionan que la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial, donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes. En contraste Vargas (2003) y Blanco (2005), consideran que las formas asociativas son expresiones de democracia local, ya que requiere que los actores locales se apropien del mismo y la conciban como una parte de su mapa político, económico y social.

En Italia, ante la necesidad de apertura de empresas a mercados nacionales e internacionales se han impulsado las formas asociativas para promover el desarrollo socioeconómico; de esta forma se ha logrado un sistema integrado que permite tener estabilidad socioeconómica. Otro caso es Colombia que desde la década de los noventa ha creado varios programas con el objetivo de integrar las pequeñas y medianas empresas por sectores y regiones para mitigar los efectos producidos por los cambios del ciclo económico (Lozano, 2010).

En términos de sustentabilidad, también se le otorga un significado de interacción social entre los actores, donde se lleva a cabo de forma horizontal la toma de decisiones y la generación de procesos destinados a regular o corregir determinadas conductas de la sociedad relacionadas con el acceso a los recursos naturales, el manejo integrado de ecosistemas y protección ambiental al cargo de las comunidades y que para lograrlo es necesario la construcción de normas de conducta sobre arreglos sustentables y aceptables (Siles, Gutiérrez & Butler, 2013).

En contraste Putnam, Leonardi y Nanetti (1993) consideran a las asociaciones como agentes generadores de capital social, lo cual integra aspectos de organización social tales como la confianza, las normas y las redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada, además hace énfasis que el tejido asociativo es un papel fundamental para solucionar de manera democrática las tensiones sociales.

La asociatividad se da en grupos de acción colectiva con un tiempo de permanencia más o menos estable, ya que la colaboración es voluntaria y las reglas y objetivos son compartidos, además, se consideran que tienen un papel importante en la construcción de democracias sostenibles, porque contribuyen a un espacio público más amplio y plural que permite expresar distintas tendencias intelectuales (Satz *et al.*, 2013).

La vida asociada o comunitaria implica sumergirse en una ciudadanía colectiva la cual sumerge desde un "nosotros" y genera bienes para ese mismo grupo entendiendo su interrelación con otros "nosotros". Por lo que necesariamente se trata de un proceso que impone desafíos para la orientación de una vida que pretende ser democrática desde la perspectiva colectiva (Pacheco & Velasco, 2017).

El término no solo es utilizado en el ámbito empresarial; también se encuentra en las comunidades y su vinculación con el territorio, creando un componente de identidad que impulsa a los colectivos sociales. Esta manera de participación va construyendo una forma de asociatividad particular, común y propia acorde a las experiencias de participación (Dávila, 1995).

La asociatividad impacta en diversos beneficios para la cultura al desarrollar ciudadanía colectiva, crear empleos, solucionar problemas, fortalecer identidad, motivar formas de economía social, generar capital social y llenar espacios que el sector gubernamental no atiende (Satz *et al.*, 2013; Pacheco & Velasco, 2017).

El concepto de asociatividad para el trabajo es entendido como una capacidad que utilizan los trabajadores para la resolución de problemas de insatisfacciones individuales y colectivas, provenientes de cualquier origen (mercado, políticas públicas, programas de fomento gubernamental y/o no gubernamental, donaciones, entre otros) y su especie (dinero, prestigio, legitimidad, bienes para consumo, herramientas entre otro); en ese sentido, la cooperación se convierte en un espacio social donde resalta el respeto, la confianza, reciprocidad y el involucramiento de sus miembros, por lo tanto, al mismo

tiempo representa una forma de hacer sociedad (Tiriba, 1980; Laville, 1995; Maldovan & Dzembrowski, 2009; Maldovan, 2018).

Los procesos asociativos son considerados como manifestaciones sociales que refuerzan la cohesión social y la mayoría de las veces las asociaciones fuertes son indicador principal de capital social, además, la confianza se considera un factor importante para llevar a cabo políticas públicas y desarrollo (Satz *et al.*, 2013).

Las asociaciones son creadoras o gestoras comprometidas con la generación de servicios. Se trata de que los grupos y agentes culturales se formalizan como interlocutores e impulsores de políticas sectoriales (Pacheco & Velasco, 2017).

Las asociaciones de acción colectiva son grupos voluntarios de ingreso y egreso libre con una comunicación y autoridad horizontal; en su mayoría son formales (más de 10 años) y tiene bien limitado su espacio de trabajo (regiones, localidades, entre otros); es solidaria por la consecución de objetivos comunes; es primordial el mantener en equilibrio las tensiones y conflictos generales. Este equilibrio está basado en la combinación de la prudencia, el cálculo y la desconfianza del líder (Fierro, 2015).

En la construcción asociativa los sujetos se encuentran a favor de disputar intereses comunes y se ven “obligados” a reinventar las formas de organización y comunicación con los otros, a regenerar lazos y normas que permitan arribar a los objetivos que se han propuesto, además, la construcción del respeto está basado en un proceso de reconocimiento mutuo que requiere de compromisos y relaciones de reciprocidad que permiten fortalecer la identidad grupal (Aguirre & Pinto, 2014; Maldovan, 2014).

En relación con la sustentabilidad de los mecanismos asociativos, ha destacado la importancia que tiene el despliegue de un sentimiento de pertenencia entre los asociados, así como la configuración de vínculos políticos y la consolidación de liderazgos y formas de representación autónomas. La negociación, deliberación, representación y liderazgo son elementos relacionados con el ejercicio del poder o de la autoridad y por lo tanto, en grupos que tienen al funcionamiento horizontal deben ser resueltos con criterio y delicadeza política (Dinamarco, 2005; Puga, 2019). Algunos de los retos y obstáculos que enfrentan este tipo de agrupaciones son la desintegración, el desconocimiento, la incomunicación, la irregularidad, la temporalidad e intencionalidad (Pacheco & Velasco, 2017).

De esta manera, la asociatividad también es una estrategia adoptada por sectores de la sociedad civil, encuentran una vía de resolución a sus problemas más urgentes. El origen de las asociaciones se encuentra entonces, basado en la protesta implícita o explícita de las faltas o insuficiencias percibidas por la sociedad (Maldovan & Dzembrowski, 2009).

De forma general, la asociatividad remite a diversos tipos de organizaciones sociales que deciden unirse de manera permanente y voluntaria para compartir esfuerzos y conocimientos para lograr un objetivo común; caracterizadas por la horizontalidad, el compromiso y el involucramiento de sus miembros (Maldovan & Dzembrowski, 2009).

Para la creación de un trabajo asociativo es necesario que se cumpla con algunas condiciones básicas (Blanco, 2005):

- a) Creación de fuertes vínculos entre los actores locales: instituciones administrativas, empresarios y sociedad.
- b) Consolidación de una identidad territorial en donde se llevarán a cabo los proyectos derivados de esta asociatividad.
- c) Formulación de proyectos de desarrollo que trascienda los periodos políticos (mandatarios municipales, estatales, federales, entre otros) y fortalecer la identidad asociativa.
- d) Asignación de recursos humanos y financieros para su funcionamiento.

Para el desarrollo del modelo asociativo es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan el buen funcionamiento de las mismas, entre los requisitos más importantes son: tener un proyecto en común, compromiso mutuo, objetivos comunes y que se compartan los riesgos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes, no excluir a ninguna organización independientemente de su propósito (Barrionuevo & Pan, 2009; Grueso, Gómez & Garay, 2009; Liendo & Martínez, 2013). Un lugar donde exista confianza entre sus lugareños y las redes de asociatividad sean ricas y diversas, la solidaridad y la transparencia del gobierno, genera un círculo virtuoso encaminado al desarrollo humano. La vida asociativa promueve procesos en una doble vertiente. Lo que corresponde a la vida interna de la misma en cuanto a

procesos participativos y administrativos; y, lo correspondiente al impacto de su objeto social (Lisa, 2013).

La asociatividad está constituida por individuos libres e independientes entre sí, personas que no se conocen y que no se deben nada mutuamente. La capacidad asociativa exige que nadie esté en condiciones de obligar al otro, ni de ser obligado por otro, pero al mismo tiempo requiere que nadie esté en condiciones de valerse por sí mismo (Valenzuela & Cousiño, 2000).

De acuerdo con Liendo y Martínez (2013), existen distintas tipologías referidas a la modalidad de asociatividad:

- a) En función de las fases del proceso empresarial: desde el diseño hasta la comercialización.
- b) En relación con cada departamento que cuenta cada empresa: por ejemplo, recursos humanos, servicios, financiamiento, entre otros.
- c) Según su alcance: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, entre otros.

El proceso para formar un grupo asociativo cuenta con distintas fases que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Etapa de gestación. Se despierta el interés por la participación e inicia un proceso de acercamiento, aquí se analiza la potencia de cada una de las empresas, así como las ventajas de llevar a cabo el proyecto.
- b) Etapa de estructuración. En esta etapa ya se han definido las responsabilidades dentro del grupo y se establecen estrategias a seguir para lograr los objetivos.
- c) Etapa de madurez. Ya se han definido pautas de organización, el grupo ha adquirido identidad y existe claridad en las acciones a seguir.
- d) Etapa productiva o de gestión. Este es el periodo donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados.

- e) Etapa de declinación. Los rendimientos de gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del grupo es negativa (Liendo & Martínez, 2013).

Igualmente existen diversos tipos de asociaciones. La clasificación más básica de asociaciones son las siguientes:

- a) Asociaciones de interés público. - son las que pretenden servir a la ciencia, el arte, la cultura, deporte, asistencia social o beneficencia.
- Asociaciones de productores autónomos. – artesanos, trabajadores de oficio, entre otros que venden juntos, generan sus propias marcas y diseños.
 - Asociaciones culturales de encuentro comunitario. – étnicas, deportivas.
- b) Asociaciones de interés particular. – las asociaciones profesionales, que cuentan con carácter económico.
- c) Asociaciones sin fines de lucro.
- Asociaciones de beneficio público o de servicio a terceras personas. – realiza actividades orientadas a prestar u ofrecer servicios para satisfacer de manera directa o indirecta necesidades de la sociedad.
 - Asociaciones de beneficio mutuo. – desarrolla actividades cuyo objetivo es la promoción de desarrollo, defensa y fomentos de los intereses de sus colaboradores
 - Asociaciones mixtas. – desarrolla el conjunto de actividades que corresponden a los dos tipos mencionados anteriormente (Jimbo & Armijos, 2018).

De acuerdo con Peixoto (2004) se encuentran diferentes formas asociativas que se crean alrededor de distintos espacios de interacción social con fines particulares. Entre ellas se destacan las asociaciones filantrópicas, vecinales, culturales que adquieren suma importancia para hacer frente a diversas problemáticas.

La importancia de la organización del sector social, sector privado y el público se ha incrementado de una forma exponencial en los últimos años, estas alianzas participan en la solución de problemas sociales comunes, en ese sentido, Estados Unidos, así como

las zonas transfronterizas de Centroamérica se consideran buen ejemplo de asociatividad, debido a que se crea un espíritu público, ya que se respetan y se ayudan mutuamente consiguiendo así un bien público (Valenzuela & Cousiño, 2000; Siles, Gutiérrez & Butler, 2013).

La asociatividad norteamericana se distingue por los ciudadanos virtuosos que se respetan y ayudan mutuamente con el objetivo de conseguir un bien público mediante la cooperación mutua. Existen algunas redes como por ejemplo en Buenos Aires que existe una experiencia asociativa correspondiente a los cartoneros de la ciudad que han participado en la discusión e impulso sobre reformas de política ambiental (Valenzuela & Cousiño, 2000; Maldovan, 2018).

El fenómeno asociativo tiene un efecto social para cooperar y asociarse con el objetivo de actuar para el bienestar de la sociedad; sin embargo, depende de diferentes factores como la eficacia, durabilidad, frecuencia de reuniones y objetivo en común (Gabriel, 2015).

Ahora bien, esta investigación se apega al cuerpo teórico de la asociatividad en la sociedad civil y la acción colectiva estructurado por Puga y Luna (2012). Derivado de esto el concepto de sistemas asociativos complejos guía el estudio de los mecanismos de funcionamiento y condiciones de eficacia de un tipo particular de agrupación, generalmente constituidas para la solución de problemas puntuales en las que participan diversos actores con mandatos de representación diferentes y, por lo mismo, con conflictos potenciales que deben resolverse para poder llegar a resultados aceptables para los participantes (Guadarrama, 2011; Puga, 2019).

Se denominan complejos porque cada uno de sus integrantes tiene pertenencias, lealtades y recursos propios que le dan independencia frente a los demás (autonomía individual); temporalmente están todos comprometidos con una misma causa y requieren del curso colectivo para lograrla (interdependencia), las reglas se construyen y se ajustan sobre la marcha para asegurar la supervivencia de la asociación (dinamismo). Finalmente, porque se trata de construcciones colectivas que no dependen directamente de otro cuerpo institucional: de ahí su autonomía sistémica (Natal, 2010; Puga, 2019).

En estos casos, tres tipos de confianza rigen las relaciones interpersonales: la técnica, basada en las capacidades y conocimientos de los integrantes del grupo; la estratégica,

cuyo soporte es el cálculo del costo y beneficio en las relaciones recíprocas y la normativa referida a los valores compartidos. No sólo las tres formas son necesarias para garantizar una mínima cohesión en el grupo, sino que cada dimensión de confianza alimenta y refuerza a la otra, de tal manera que se vuelven un elemento fundamental en el buen desempeño del grupo (Puga, 2019).

Un segundo componente es la traducción, la capacidad de hacer comprensibles las ideas de los otros al conjunto. Se trata de una tarea que implica habilidades lingüísticas, comunicativas y de relaciones públicas que eventualmente puede ser desarrolladas por oficinas o grupos especializados, pero recae en una o dos personas del colectivo, quienes además tienen la capacidad de generar la confianza para la cooperación (Puga, 2019).

La creciente importancia social y política de las asociaciones exige una mejor comprensión de sus características específicas, los desafíos que enfrentan para mejorar su rendimiento, así como su capacidad para resolver problemas colectivos.

En los últimos años los estudios de asociatividad han tomado mayor importancia y relevancia dado que han demostrado una amplia vinculación con factores económicos y sociales; con ello se mejoran condiciones técnicas, tecnológicas, de innovación y económicas (Grueso, Gómez & Garay, 2009).

La alianza cuyo desempeño queremos evaluar, no deja utilidades monetarias o réditos políticos, pero, indiscutiblemente permite la práctica y la reproducción de una serie de valores que generan amplios beneficios encaminados a la sustentabilidad. Para la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes categorías que se integran en el modelo de Puga y Luna (2012):

2.1 Desempeño organizativo

Consiste en la capacidad que se tiene para coordinar las acciones de sus miembros, tomar decisiones, establecer acuerdos y resolver conflictos internos. El desempeño organizativo trata de evaluar hasta qué grado la organización ha sido capaz de construir las capacidades internas indispensables para lograr la cooperación entre los miembros enfocado a los objetivos propuestos. Esta categoría cuenta con distintos criterios que permiten observar si al tomar decisiones, emprender acciones y resolver problemas, la

alianza preserva, incrementa o destruye su capacidad para obtener y organizar la cooperación de sus miembros.

2.1.1 Subgrupo 1. Reglas de decisión y esquema de participación

Este subgrupo contiene seis criterios para su evaluación: legitimidad, transparencia, salida, rendición de cuentas, grupos y alianzas, y esquemas de participación. Todos ellos buscan conocer que tan apropiados y funcionales son los métodos de toma de decisiones y formas de participación existentes. A continuación, se explican cada una de ellas:

- a) Legitimidad. Se refiere al grado de tolerancia en la toma de decisiones; este criterio es más importante en las asociaciones de alta complejidad.
- b) Transparencia. Evalúa el conocimiento de procedimientos y reglas para la toma de decisiones, las asociaciones tendrán un mayor desempeño cuando haya transparencia en el proceso de toma de decisiones, así como procedimientos claros. Para las asociaciones de alta complejidad, se regulan los procesos de toma de decisiones y las reglas se definen a través del tiempo; las asociaciones de baja complejidad el desempeño será mejor cuando la mayoría de los miembros estén convencidos que las decisiones y reglas son transparente.
- c) Salida. Se refiere a las restricciones que tienen los miembros para abandonar la asociación. Las asociaciones de alta complejidad no cuentan con restricciones importantes para la salida e incluye un costo, pero este es modesto; en contraste las asociaciones de baja complejidad ejercen mayor control en la salida, por lo tanto, el costo es relativamente alto.
- d) Rendición de cuentas. Las asociaciones tienen mayor desempeño cuando se rinde cuentas a sus asociados, comúnmente las asociaciones de alta complejidad cuentan con una variedad de formas posibles de rendición de cuentas y una de baja complejidad cuando la rendición de cuentas está bien establecida.
- e) Grupos y alianzas. Se reconocen los derechos de los grupos y los mecanismos internos de cada uno de éstos.

- f) Esquemas de participación. El desempeño es mejor cuando hay una participación amplia de los asociados en diversas tareas de la asociación (Natal, 2010).

En ese sentido, existe un mayor desempeño de este subgrupo cuando los participantes son considerados y tratados como iguales en los procesos de toma de decisiones.

2.1.2 Subgrupo 2. Procedimientos y mecanismos de decisión

Se valoran los procesos y formas por las cuales se toman decisiones. Existen tres mecanismos para la toma de decisiones: el voto, la negociación y la deliberación. Es importante considerar los procedimientos que repercuten la capacidad para lograr acuerdos que resulten aceptables por lo integrantes y poder resolver problemas.

Mediante la toma de decisiones se seleccionan los propósitos, objetivos y metas de las organizaciones; los conflictos son procesados, y se coordinan actividades dentro y entre organizaciones, asimismo, se condicionan los objetivos para estimar si se van a alcanzar o no, y de esta manera crear procesos adaptativos, creativos y de aprendizaje continuo (Satz *et al.*, 2013).

Con respecto a los modos horizontales y colectivos de toma de decisiones, se han distinguido tres mecanismos: votación, negociación y deliberación. Votar, puede mejorar la eficiencia, pero no da garantía de eficacia. A la inversa, deliberación puede mejorar la eficacia, pero tiene un déficit estructural pues es una actividad que consume tiempo y exige altos niveles de atención, energía e información. Cada uno de estos mecanismos puede mejorar la legitimidad bajo diferentes condiciones; si existe un derecho general de voto, en el caso de votación; si los participantes perciben una proporción igual entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, en el caso de la negociación, y si existe un derecho igual de las partes interesadas para participar en un proceso de decisión, en el caso de liberar. Las asociaciones tienen un mayor desempeño si se toman decisiones por medio del voto y la negociación (Natal, 2010; Satz *et al.*, 2013).

2.1.3 Subgrupo 3. Cohesión

Como concepto general, la cohesión se refiere a un proceso de construcción de valores que facilitan que la gente se sienta partícipe de un lugar en común, en la que se

enfrenten retos compartidos y en la que es parte misma de la comunidad. Esta favorece la participación y el compromiso con las causas, metas y objetivos de la asociación (Natal, 2010).

Permite a los actores identificarse a partir de objetivos y valores compartidos, esta brinda a cualquier alianza una mayor capacidad para emprender diversas tareas y distribuirlas entre los actores. La cohesión se relaciona de manera estrecha con la confianza y la identidad, para un buen desempeño es importante que se construyan tres tipos de confianza, a) normativa, que pueden referirse a los objetivos mismos de la asociación; b) técnica, dada por las capacidades profesionales de los propios actores, y c) estratégica, basada en la necesidad de que cada actor tiene tanto de los otros como de la propia asociación.

Autores como Castellanos y Fernández (2015) hacen mención que consolidar un proceso de asociatividad solo se puede lograr si se tiene una atmósfera de confianza, la cual se logra con el cumplimiento de las pequeñas tareas o solución de inquietudes entre los socios que forman parte de ella. También es importante contar con una comunicación permanente, fluida, homogénea y sin elementos de incomprensión.

2.1.4 Subgrupo 4. Dirigencia

Esta se manifiesta principalmente en las prácticas de representación y liderazgo. La representación tiene lugar cuando uno o varios actores se expresan o actúan en favor de otros, o bien defienden sus causas o intereses. Por otra parte, el liderazgo se considera como una actividad socialmente construida en distintos niveles que se orienta a influir a otras personas para lograr determinados objetivos buscados (Natal, 2010; Puga & Luna, 2012).

Este subgrupo muestra importancia que tiene para la organización la interacción entre representante y representados; o bien entre liderazgo y membresía. Es importante mencionar que la presencia o ausencia de liderazgo determina los asuntos centrales de la asociación que determina la eficacia de la alianza.

El liderazgo ha sido tratado en relación con su desempeño en dos sentidos: uno como característica de su funcionamiento para la cohesión interna y la legitimidad de sus procesos; el otro, como clave para su vinculación con otros actores, como las comunidades o grupos que representan o promueven, agencias gubernamentales,

donadores, organismos internacionales y otras organizaciones (Villarreal, 2008; Fierro, 2015).

Una vez que estos líderes cuentan con prestigio y representatividad legítima, su participación en gobernanza tiene una doble función desde el sector público: el desarrollo social y el desarrollo político en términos de gobernabilidad democrática. Y para los líderes tiene como consecuencia tanto la oportunidad de contribuir al buen desempeño de su organización como pasar a una etapa distinta en su carrera política (Villarreal, 2008).

Se espera que los líderes fomenten la confianza, creen instituciones, alienten la deliberación y supervisen que las actividades se lleven a cabo. El líder realiza esta tarea porque la ha hecho desde el principio, basada en el reconocimiento de intereses de participantes presentes y futuros, demostrando que cuenta con la capacidad de establecer la comunicación entre todos los integrantes del grupo.

2.1.5 Subgrupo 5. Medios de observancia

Se trata de mecanismos que enlazan a un grupo social determinado y le generan un compromiso mutuo y común, en ese sentido, se establece un compromiso doble que se alimenta uno del otro, por una parte, es un “deber ser” que rige la conducta y por el otro un compromiso normativo. Para los medios de observancia de carácter individual, el supuesto consiste en que hay mejor desempeño cuando los actores aceptan las decisiones importantes tomadas en la alianza y cumplen con sus obligaciones.

Con base en lo anterior, los estándares de un buen desempeño son que la mayoría de los asociados aceptan o consideran aceptables las decisiones de la asociación y cumplen con sus obligaciones (Natal, 2010).

2.2. Desempeño práctico o funcional

Consiste en el conjunto de acciones que se realizan con la finalidad de cambiar el entorno donde se trabaja. Una manera de evaluarlo es apreciar los resultados específicos que la organización produce como servicios o ideas, resulta apropiado medir su idoneidad como entidad productora.

Es importante estimar tanto el logro de los resultados propuestos por parte de las organizaciones como el papel que un plan de acción desempeña en el conjunto de sus

tareas. Para su evaluación se toman en cuenta dos criterios que de acuerdo con la literatura se reconocen los más pertinentes: la eficacia y eficiencia.

Eficacia, se refiere a la capacidad de la organización para lograr los resultados contemplados, además, permite valorar la aptitud para poder resolver problemas específicos alineados con los resultados deseados.

Asimismo, la elaboración de un plan de acción que contribuye a precisar los objetivos y medir los resultados. El desempeño resulta mejor cuando hay congruencia entre resultados alcanzados y valores y principios de la asociación, así como la obtención de beneficios más o menos equitativos para miembros o la asociación en general.

Una asociación tiene un mejor desempeño cuando sus acciones generan beneficios para sus asociados o para su propia asociación. En las asociaciones de alta complejidad, el desempeño es mejor si los beneficios se distribuyen equitativamente. En contraste, las asociaciones de baja complejidad, el desempeño es mejor si los beneficios se quedan en la propia asociación o se distribuyen conforme la jerarquía de la propia asociación (Natal, 2010).

Eficiencia, se refiere a la capacidad de producir los resultados deseados, alcanzar objetivos, metas propuestas, todo esto haciendo buen uso de los recursos disponibles. Una asociación tiene un mejor desempeño cuando logra resultados al menor costo posible.

Este desempeño puede enriquecerse con otros criterios como la relevancia social, legitimidad, entre otros que se abordan en el siguiente apartado.

2.3 Relación con el entorno

El entorno influye en el diseño organizativo en función de: a) las características del medio donde se encuentran; b) la disponibilidad de recursos; c) cadenas de interdependencia entre quienes poseen recursos y quienes los necesitan; d) la capacidad del entorno de recibir y asimilar los productos de las actividades asociativas.

Este considera seis criterios de acciones para interactuar con su entorno:

- a) Disponibilidad de capital. Se divide a su vez en tres tipos de capital: social, económico y simbólico.

- b) Estrategias frente a los desafíos del entorno. El desempeño será mejor si la asociación es capaz de prever y adaptarse a las condiciones del entorno
- c) Interacción política. La alianza logra colocar los asuntos de su interés en la agenda pública.
- d) Representación externa. Se tendrá un mejor desempeño si el representante ante instancias externas cuenta con la facultad de tomar decisiones y acuerdos según su propio criterio.
- e) Relevancia social. Esta se funda cuando la sociedad valora de manera positiva las acciones que realiza la alianza. En ese sentido, la alianza tendrá un mejor desempeño cuando satisfaga alguna necesidad social y son reconocidos socialmente como importantes para el entorno, además, de promover valores importantes para la sociedad como libertad, equidad, tolerancia, diversidad, entre otros.
- f) Legitimidad. Las mejores alianzas tienen un desempeño que se manifiesta en acciones y resultados que son aceptables, es decir, tanto valorados como aceptados por la sociedad, además, rinde cuentas y manejan sus recursos de manera transparente e informan y explican periódicamente sus acciones a la sociedad (Puga & Luna, 2012).

Se puede distinguir entre el entorno general y el específico. Algunas de las dimensiones básicas del entorno son su capacidad, estabilidad y complejidad. La capacidad se refiere a la disponibilidad de sus recursos tangibles e intangibles. Entonces con recursos abundantes y en crecimiento, crean potencial para que las asociaciones los aprovechen; entornos con recursos escasos o decrecientes limitan ese potencial, activando mecanismos de competencia y de lucha por la supervivencia.

La estabilidad representa los grados de previsibilidad e incertidumbre que amenaza la supervivencia; esta impacta directamente en el grado de dependencia; como regla general los ambientes estables crean condiciones favorables para la formación de asociaciones. Por otro lado, la complejidad es un indicador del número de variables en las cuales se puede descomponer (Natal, 2010).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

La presente investigación es de corte analítica que se apoyó metodológicamente de herramientas cualitativas para entender cómo se asocia, se conforma y se vincula diversos actores de la sociedad para realizar una alianza para el desarrollo sustentable.

El desarrollo de la investigación contó con una revisión constante de información documental, respecto a aportaciones teóricas, marco contextual y metodologías. Para ello se consultaron diversos medios informativos que permitió construir el estado del arte.

Para la realización de esta investigación se define a las alianzas para el desarrollo sustentable como la unión del sector público, social y privado con la finalidad que a través del trabajo en conjunto se generen estrategias para cumplir con las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la ONU (Casado, 2008).

Para la formación de estas se necesita identificar actores potenciales para la planificación, diseño y ejecución de los objetivos en común; estos colaboradores deben contar con tres características principales que son flexibilidad, compatibilidad con los objetivos en común y confianza (Aguilar *et al.*, 2013).

De acuerdo con (Mokhtar, Rayón & Bellón, 2009; Morales, 2014; Pérez, Ramos & Vargas, 2014; López & Ixtacuy, 2018) el éxito de estas alianzas son derivados del adecuado desempeño de organización, la conciliación de intereses y la participación comunitaria, entre otros, en contraste consideran que el fracaso de las alianzas para el desarrollo se asocia a la falta de interés de algunos actores, desorganización, incompetencia, frustración, falta de liderazgo, siendo el más sobresaliente la exclusión de la comunidad como parte de la toma de decisiones.

A su vez, se tomó como fundamento teórico la asociatividad desde la acción colectiva que remite a diversos tipos de organizaciones sociales unirse de manera permanente y voluntaria, con la finalidad de actuar para el bienestar de la sociedad (Maldovan & Dzembrowski, 2009; Gabriel, 2015). Construyendo sistemas asociativos complejos; denominados de esta manera porque cada uno de sus integrantes tiene pertenencias,

lealtades y recursos propios que le dan independencia frente a los demás; cuentan con un compromiso temporal por la misma causa; las reglas se construyen y se ajustan sobre la marcha y son construcciones colectivas que no dependen directamente de otro cuerpo institucional (Natal, 2010; Puga, 2019).

La creciente importancia social y política de las alianzas exige una mejor comprensión de las características específicas, los desafíos que enfrentan y su capacidad para resolver problemas colectivos, con la finalidad de mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales, así como la calidad de vida de los habitantes en un lugar en específico.

Para tener un acercamiento a la realidad se tomó como base la metodología “Protocolo para la evaluación de asociaciones” propuesto por Cristina Puga y Matilde Luna (2012), respecto a la asociatividad, bajo las siguientes categorías: desempeño organizativo, desempeño funcional y su relación con el entorno. Se completo con la observación directa y la aplicación de cuestionarios a ciertos pobladores.

La investigación se desarrolló en Bahías de Huatulco, Oaxaca, localizado en el estado de Oaxaca en el municipio de Santa María Huatulco; el destino cuenta con una alianza para el desarrollo sustentable encargada de la certificación del destino como sustentable. Por lo tanto, se llevaron a cabo cuatro etapas para su desarrollo, los cuales se describen a continuación.

Etapas 1. Construcción del marco teórico

En esta etapa, se conocieron y analizaron la situación actual de las alianzas para el desarrollo sustentable. Para ello se revisaron investigaciones previas que permitió conocer las características, limitaciones y problemáticas existentes, así como las diversas áreas donde se trabajan este tipo de alianzas. La información se complementó con el acercamiento teórico de la asociatividad, mecanismos de cooperación, tipología, especificaciones y características.

Posteriormente fue diseñado un cuestionario cualitativo de 71 preguntas (Anexo 1), constituido por tres secciones; primero se incorporó las categorías de desempeño organizativo, desempeño funcional y su relación con el entorno, con la finalidad de conocer los factores de asociatividad. La segunda tuvo como propósito conocer la percepción de la sustentabilidad de los distintos actores clave enlistados en la tabla 5; en

la última sección se enlistaron las actividades que realizan encaminadas a la sustentabilidad del destino. Asimismo, se construyó el cuestionario cualitativo de 25 preguntas (Anexo 2) con la finalidad de identificar si han detectado un desarrollo sustentable, como resultado de las acciones realizadas por la alianza.

Tabla 5 Actores clave entrevistados

Alianza para el desarrollo sustentable, Huatulco, Oaxaca.	Equipo Verde Huatulco A.C	
	Aeropuerto Internacional Huatulco A.C	
	Asociación de Hoteles y Moteles Huatulco. A.C	
	Comité de playas limpias	
	Fondo Nacional de Fomento al Turismo.	
	Departamento Desarrollo a la Comunidad.	
	Ayuntamiento Municipal	Regiduría de Turismo, Desarrollo Sustentable y Fomento Deportivo
	Gobierno Estatal	Departamento de Medio Ambiente Secretaría de Turismo
	Parque Nacional Huatulco	
	Iniciativa Huatulco A.C	
	Comité de Cuencas Río Copalita y Tonameca	
	Universidad del Mar	
	Promotores y Hoteleros Turísticos de la Costa de Oaxaca A.C	
	Club de Leones A.C	

Tabla 6 Categorización de asociatividad en la alianza

Variab	Definición conceptual	Definición operativa	Tipo de variable	Unidad de medición
Tiempo de permanencia	Magnitud física fundamental, el cual puede ser medido utilizando un proceso periódico, entendiéndose como proceso que	Meses o años de permanencia dentro de la alianza para el desarrollo	Cuantitativa	0 – 5 años 5- 10 años Más de 10 años

	se repite de una manera identifica e indefinidamente.			
Legitimidad	Grado de tolerancia en la toma de decisiones.	Tolerancia y respeto en la toma de decisiones	Cualitativa	Presente Ausente
Transparencia	Conocimiento de procedimientos, y reglas para la toma de decisiones.	Transparencia de procedimientos y reglas.	Cualitativa	Presente Ausente
Salida	Restricciones que tienen los miembros para abandonar la alianza.	Mecanismos de salida.	Cualitativa	Costo Emisión de documento. Otro
Rendición de cuentas	La asociación tiene mayor desempeño cuando se rinde cuentas a sus colaboradores.	Rendición de cuentas a colaboradores.	Cualitativa	Presente Ausente
Grupos y alianzas	Se reconocen los derechos de los grupos y los mecanismos internos de cada uno de estos.	Respeto en los mecanismos internos de cada organismo.	Cualitativa	Presente Ausente
Esquema de participación	Existe participación amplia de los	Distribución de actividades y participación de	Cualitativa	Presente Ausente

	colaboradores en diversas tareas de la asociación.	los colaboradores en las diversas tareas.		
Procedimiento y mecanismos de decisión	Se valoran los procesos y formas por las cuales se toman decisiones.	Procedimiento para lograr acuerdos que resulten aceptables por los integrantes y poder resolver problemas.	Cualitativa	Voto Negociación Deliberación
Cohesión	Proceso de construcción de valores que facilita que se sienta participe de un lugar en común.	Permite a los actores identificarse a partir de objetivos y valores compartidos.	Cualitativa	Normativa Técnica Estratégica
Representación	Uno o varios colaboradores se expresan o actúan en favor de otros, o bien defiende sus causas o intereses.		Cualitativa	Presente Ausente
Liderazgo	Actividad socialmente construida en distintos niveles que se orienta a	Actividad de una persona en específico encargada de crear vínculos y	Cualitativa	Presente Ausente

	influir a otras personas para lograr determinados objetivos buscados.	establecerla comunicación entre todos los integrantes del grupo.		
Medios de observancia	Mecanismos que enlazan a un grupo social determinado y le generan un compromiso mutuo y común	Los actores aceptan las decisiones importantes y cumplen con sus obligaciones.	Cualitativa	Alto Medio Bajo
Eficacia	Capacidad de la organización para lograr los resultados contemplados, además, permite valorar la aptitud para poder resolver problemas específicos alineados con los resultados deseados.	Congruencia entre los resultados alcanzados y los valores y principios de la asociación.	Cualitativa	Alto Medio Bajo
Eficiencia	Capacidad de producir los resultados deseados, alcanzar objetivos, metas propuestas, todo esto haciendo	Capacidad de lograr objetivos al menor costo posible.	Cualitativa	Alto Medio Bajo

	buen uso de los recursos disponibles.			
Disponibilidad de capital	Disposición de recursos financieros, económicos, humanos y sociales.	Disposición de recursos financieros y sociales.	Cualitativa	Presente Ausente
Estrategias frente a los desafíos del entorno	Capacidad de prever y adaptarse a las condiciones del entorno.	La alianza cuenta con la capacidad de adaptarse a los desafíos del entorno.	Cualitativa	Presente Ausente
Interacción política.	Colocación de asuntos de su interés en agenda pública.	Capacidad de la alianza en impulsar políticas públicas acorde a sus valores.	Cualitativa	Presente Ausente
Representación externa	Facultad de los representantes ante instancias externas de tomar decisiones y acuerdos según su propio criterio	Representación ante instancias externas.	Cualitativa	Alto Medio Bajo
Relevancia social	Valoración de la sociedad a las	Reconocimiento social,	Cualitativa	Alto

	acciones que realiza la alianza.	promueve valores importantes para la sociedad.		Medio Bajo
Legitimidad con el entorno	Rinde cuentas de manera transparente e informan y explican periódicamente las acciones a la sociedad	Rinde cuentas de recursos financiero y difunde las actividades realizadas de manera transparente.	Cualitativa	Presente Ausente

Fuente: Constructo del autor con base en las variables retomadas de Puga y Luna (2012).

Etapa 2. Identificación de los mecanismos de asociatividad en la alianza para el desarrollo sustentable

En esta etapa se conoció la forma en que se organizan, participan y los factores de asociatividad de los actores de las alianzas. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios, además, se complementó con la observación directa en mesas de trabajo.

Las entrevistas semi-estructuradas se aplicaron a catorce actores clave (tabla 5), para el caso de los cuestionarios se realizó a algunos pobladores del lugar, fueron en total 15 personas que contestaron un cuestionario. También, se obtuvo información mediante observación directa, asistiendo a una mesa de trabajo previa a la auditoría de certificación de *Earth Check*, donde asistieron la mayoría de los representantes para organizarse, tomaron decisiones e identificar problemas que podrían afectar la certificación.

Etapas 3. Contexto de Bahías de Huatulco, Oaxaca

Se realizó la caracterización de las condiciones físicas y socioeconómicas de Bahías de Huatulco, Oaxaca. Asimismo, se realizó la revisión de investigaciones para conocer los antecedentes del destino turístico y la alianza para el desarrollo sustentable, así como el contexto social, económico y ambiental. Además, se complementó con información recabada en la revisión documental y el trabajo de campo detectando diversas problemáticas y necesidades que afectan a la comunidad.

Etapas 4. Análisis de resultados, Descripción de los factores de asociatividad

En esa última etapa se divide en dos partes. La primera se refiere a los resultados obtenidos de la construcción del estado de la cuestión que se realizó con el propósito de analizar el estado actual de las alianzas para el desarrollo sustentable, para ello se realizaron diversos gráficos que permitió identificar las áreas que más han indagado respecto al tema, así como las revistas que han publicado más al respecto; para ello se tomó como apoyo el software Excel, para graficar la frecuencia del tema en cierta temática y conocer las revistas en las cuales cuentan con más publicaciones, también se utilizó el software VosViewer para realizar el mapeo de *clústers* sobre los temas que se abordan dentro de la alianza.

En la segunda etapa se analizaron las categorías mencionadas anteriormente con el propósito de conocer los mecanismos de asociatividad que tienen la alianza para el desarrollo sustentable. Para los resultados del estudio se tomó como apoyo el software INvivo herramienta que ayudó a ordenar la información por categorías, para posteriormente realizar el análisis de datos de forma descriptiva, en concordancia con la metodología expuesta.

Para la realización de esta investigación se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo se asocian los actores de la alianza para el desarrollo sustentable?

¿Cuáles son los mecanismos de asociatividad de la alianza para el desarrollo sustentable?

¿La alianza para el desarrollo sustentable de Bahías de Huatulco, Oaxaca contribuyen realmente a la sustentabilidad de la comunidad?

Para responde las preguntas anteriores se planteó el siguiente objetivo general:

Analizar el desempeño asociativo de la alianza que ejercen los actores de Bahías de Huatulco, Oaxaca y su contribución a la sustentabilidad del destino turístico.

Y como objetivos específicos:

- Reconocer a la asociatividad como un modelo que permite evaluar el desempeño de una alianza para el desarrollo sustentable.
- Identificar las categorías de asociatividad que permitan analizar el desempeño de la alianza para el desarrollo sustentable de Bahías de Huatulco.
- Distinguir los mecanismos de cooperación existentes dentro de la alianza para el desarrollo sustentable.
- Determinar el desempeño existente entre los actores que condicionan la alianza para contribuir el desarrollo sustentable en Bahías de Huatulco.

En relación con el objetivo de estudio se determinó la siguiente hipótesis:

La alianza para el desarrollo sustentable no contribuye a la sustentabilidad del destino turístico, debido a la falta de responsabilidad, confianza y cohesión por parte de los actores que lo conforman, por consiguiente, el desarrollo de la localidad solo se enfoca en la cuestión económica dejando a un lado la mejora social y ambiental.

De acuerdo con lo establecido en este apartado, se pudieron identificar los siguientes hallazgos.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1 Una mirada a Bahías de Huatulco desde diversos enfoques

Bahías de Huatulco se localiza en el municipio de Santa María Huatulco que se localiza al sur del estado de Oaxaca en la región Costa, a 227 km de la capital del estado de Oaxaca, y a 763 km de la Ciudad de México.

Existen sólo dos corrientes perennes: Copalita y Coyula y varios intermitentes como Tangolunda y Cacalutla. La cuenca del río Coyula es la más corta y la más contaminada y está formada por los ríos de Magdalena y Cruz (SEDESOL, 2012; H. Ayuntamiento de Santa María Huatulco, 2017).

Es una de las comunidades más diversas en cuanto al número de especies que alberga, reconocida a escala nacional e internacional como una zona prioritaria para la conservación, ya que cuenta con una riqueza diversa. En cuanto a la fauna marina, se considera de gran interés por su extensa variedad y potencial económico, dentro de las bahías se encuentra el Parque Nacional Huatulco, en este territorio se observa comunidades coralinas representativas del Pacífico sur, tortugas marinas, delfines, caracol púrpura y una variedad de especies de peces que son amenazados por la actividad pesquera y turística que se presentan en la zona porque se realizan de forma desordenada (Oficial, 2002).

Además, cuenta con una Reserva de la Biósfera emitida por la UNESCO en el año 2006, otorgada por la gran biodiversidad de recursos naturales, que van desde los bosques tropicales secos hasta los arrecifes coralinos, de la misma manera la Microcuenca del río Cacalutla, perteneciente a esta reserva, cuenta con humedales reconocidos como sitio Ramsar.

Bahías de Huatulco gracias a su ubicación geográfica, permite paisajes y ecosistemas diversos, lo que ha permitido el desarrollo de las actividades turísticas. El destino se constituye como un Centro integralmente planeado (CIP) construido por el Fondo Nacional de Turismo (FONATUR); desarrollado a partir de una fuerte presencia del Estado como impulsor y gestor regional con la finalidad de incrementar la actividad económica, generar empleo en zonas deprimidas del país y promover la inversión

pública y privada (Dávila, 1984). Sin embargo, luego de cuatro décadas, la experiencia de desarrollo regional a través de los polos de crecimiento ha sido sumamente criticada pues no fueron capaces de producir los beneficios previstos, debido a la expropiación de territorio no han logrado integrar productivamente a la población local (Mendoza, Monterrubio & Fernández, 2011).

Se crea el Plan Maestro en 1984 el cual contiene los principios básicos así como los lineamientos para el ordenamiento ecológico, urbano y turístico, está constituido por 9 Bahías que conforman una superficie de 20,972 hectárea, destinada un 6.35% al desarrollo turístico, 3.45% a la zona urbana y 90.19% para la conservación ecológica, este porcentaje destinado a la conservación es debido a que desde un principio FONATUR tuvo la iniciativa de posicionar al destino como sustentable o “amigable” con la naturaleza.

Ilustración 2 Ubicación geográfica de Bahías de Huatulco.



Fuente: (INEGI, 2017)

Ilustración 3 Mapa Bahías de Huatulco.



Fuente:(FONATUR, 2016)

El Plan Maestro de la construcción de Huatulco se divide en tres etapas comprendidas entre 1984 y 2018. La primera etapa conformada de 1984 a 1994 cubre las necesidades de urbanización, permitiendo la comunicación de tres bahías: Santa Cruz, Chahué y Tangolunda, además, la construcción del aeropuerto internacional. En la segunda etapa, se determinó la ubicación de los hoteles de mayor categoría en las áreas alejadas a zonas aglomeradas. Para la tercera etapa, se construye un muelle de cruceros en la Bahía de Santa Cruz.

Bajo este concepto y teniendo como prioridad la conservación del medio ambiente, una de las principales iniciativas de FONATUR fue buscar un programa o certificación, en ese sentido, se eligió la certificación internacional *Green Globe* (ahora *Earth Check*), que quedó a cargo de la Agenda 21 Local; lamentablemente en un comienzo no tuvieron éxito debido a la falta de asesoramiento técnico, a lo largo de todos estos años la coordinación de esta certificación paso al municipio y posteriormente a Equipo Verde Huatulco, asociación civil creada en el 2003 como una agrupación ciudadana formada por los tres niveles de gobierno y sus diversas instancias, sector privada, organizaciones sociales y el sector académico en donde se encontraban organismo y empresas como:

- Aeropuerto de Huatulco S.A de C.V.

- Asociación de hoteles y moteles de la Bahía de Huatulco, A.C.
- Comisión Federal de Electricidad (CFE)
- Comité Agenda 21 Local
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo
- Gobierno Municipal y Estatal
- Parque Nacional Huatulco (PNH)
- Universidad del Mar (UMAR)

Estos actores tenían la iniciativa de implementar medidas de conservación y gestión ambiental con la finalidad de consolidar el destino como uno de los más avanzados en la protección y conservación del ambiente, buscando la certificación *Earth Check*, Playas limpias, *Blue flag*, distintivo S, entre otros. (Vázquez, 2015; Manuel, 2011; Esquivel & López, 2018).

Esta alianza tiene como misión ser un “Grupo ciudadano líder en la integración y organizaciones de los distintos actores sociales del desarrollo turístico de Bahías de Huatulco, generando sinergias que permitan definir de manera conjunta y estratégica un camino hacia la sustentabilidad de la región” (Alfaro, 2017).

En el 2006, por cuestiones administrativas necesitaban contar con una figura legal y es así como se convierte en una Asociación Civil, con esto se crea un parteaguas pues se cambia la dinámica de trabajo para lograr la certificación y se convierte en un miembro más de la mesa de trabajo (Pérez, Ramos & Vargas, 2014).

Sobre la certificación *Earth Check*, otorgada por empresa australiana con reconocimiento internacional que certifica a la industria turística como sustentables. Trabajando en conjunto se consigue la certificación en el año 2005 convirtiéndose en la primera comunidad turística del continente americano en obtenerla, renovándola de manera consecutiva hasta este 2018 (César, Anaya & Ruiz, 2017). La certificación cuenta con varias escalas que se muestran a continuación: *Silver* (1 año), Oro (5 a 9 años consecutivos), *Platinum* (10 a 14 años consecutivos) y *Máster* (15 años consecutivos), para lograr la certificación se cuenta con una metodología de evaluación que representa un proceso de mejora a partir de los cuales se auditan diversas áreas de desempeño, que son:

- Gestión de residuos sólidos urbanos

- Emisión de gases de efecto invernadero
- Eficiencia energética, gestión y conservación
- Gestión y conservación de los ecosistemas
- Planeación y desarrollo del uso del terreno
- Gestión de los impactos sociales y culturales del turismo
- Gestión de los recursos de agua potable
- Gestión de aguas residuales
- Gestión de la calidad del aire y control del ruido
- Almacenamiento y uso de sustancias dañinas para el medio ambiente
- Conservación de patrimonios culturales

Los destinos sustentables actuales con certificación *Earth Check* se encuentran en México, Nueva Zelanda, Islandia y Australia (EarthCheck, 2015).

En el año 2015 Huatulco recibe la certificación *Earth Check Platinum* convirtiéndose en el segundo destino en el mundo en alcanzar esta escala, además, de contar con el primer aeropuerto certificado del continente americano y el tercero en el mundo en alcanzar la certificación escala *Gold*.

Posteriormente Equipo Verde Huatulco A.C colabora con el Comité de certificación *Earth Check*, teniendo la misma misión, pero reforzada por el aumento en su número de aliados que se enlistan a continuación:

- Aeropuerto internacional de Bahías de Huatulco S.A de C.V
- Asociación de hoteles y moteles de Huatulco A.C
- Comité de playas limpias
- FONATUR Local
- FONATUR Mantenimiento
- Ayuntamiento municipal y sus diversas regidurías destinadas al turismo y desarrollo de la comunidad
- Secretaría de Turismo Estatal
- Parque Nacional Huatulco
- Iniciativa Huatulco A.C
- Comité de cuenca ríos Copalita – Tonameca
- Universidad del Mar

- Club de leones Huatulco A.C
- Promotores y hoteleros turísticos de la costa de Oaxaca PROHOTUR A.C
- Asociación de Promotores Inmobiliarios y Turísticos de Bahías de Huatulco APRODIT A.C

A pesar de que el CIP Huatulco tiene la finalidad de impulsar el desarrollo sustentable de la región, se ha observado que el aumento de la actividad turística y el crecimiento poblacional, así como la rápida urbanización y que muchas personas llegan a vivir de forma transitoria se han desatado problemas sociales, derivados de la poca o nula incorporación de la opinión local en procesos de planificación y gestión del turismo, pero a pesar de que se ha impulsado charlas o eventos para lograr la concientización de la población en temas ambientales aún no han logrado obtener un resultado favorable.

Actualmente el municipio cuenta con una población total de 21 mil personas y un promedio anual de 4,755 turistas diariamente (INEGI, 2014; FONATUR, 2017). La distribución de habitantes se conforma de 68% de población joven, 65.69% vive en zonas urbanas. Del total de la población del municipio, 35.81% se identifica como indígena, 2.24% se considera solo en parte (H. Ayuntamiento de Santa María Huatulco., 2017).

2.83% de los habitantes no tienen conexión a la red pública de distribución de agua potable entubada, 2.28% no disponen de drenaje y el 1.93% no cuenta con suministro de energía eléctrica y solo el 15% de la población cuenta con servicio de recolección de basura (H. Ayuntamiento de Santa María Huatulco, 2017).

En cuanto a la educación, en términos generales, el grado promedio de escolaridad es de ocho años, que representa hasta el segundo año de secundaria, mientras que el promedio estatal es de 7.5 años (H. Ayuntamiento de Santa María Huatulco, 2017) 83.63% de la población cuenta con servicios de salud.

Cuando nace el destino turístico se hace una expropiación federal de territorio que trajo como consecuencia problemas sociales y económicos; en un principio los pobladores se dedicaban a la agricultura de autoconsumo donde se sembraba maíz, frijol y plátano con bajos rendimientos, además, de la pesca en pequeña escala (Mendoza, Monterrubio & Fernández, 2011), principalmente se dedicaban a la pesca de tiburón, inclusive se contaba con una empresa pública llamada Productos Pesqueros Mexicanos

(PROPEMEX) y se elaboraba el “jamón de tiburón”, este proyecto buscaba fortalecer la seguridad alimentaria y la organización colectiva, finalmente cuando FONATUR hace declaratoria la expropiación de los terrenos costeros la empresa pierde el apoyo, además, se limita la pesca y se destina el territorio exclusivo del turismo (Talledos, 2012; Lorena, López & López, 2015).

Así, con el paso de los años los primeros pescadores de la zona murieron y sus hijos o nietos han dejado a un lado estas actividades, cambiado la propiedad de las tierras, trayendo como consecuencia que los nuevos habitantes no conozcan ni compartan las tradiciones locales; la situación de los pescadores tradicionales paso de ser microempresarios a pescadores sin capital y de ahí a empleados turísticos cuyo empleo se mantiene solamente en temporada alta, trayendo como consecuencia un nuevo sistema económico que desconoce la población local.

Además, en notas periodísticas (Proceso, 1986) se hace mención sobre la resistencia de los pobladores en desalojar sus tierras y reubicarlos en la crucecita, pues los comuneros decían:

“No estamos en contra del proyecto, ni mucho menos queremos echar abajo el decreto de expropiación, sólo deseamos que nos cumplan las garantías ofrecidas en los convenios. No es justo que nos quieran dar dos pesos por metro y FONATUR los ofrezca ya en \$25,000”.

Inclusive se suscitaron intimidaciones para que desalojaran sus viviendas, trasladando la escuela primaria de Santa Cruz Huatulco a la crucecita trayendo como consecuencia la inconformidad de la comunidad.

Al observar esta problemática social y económica FONATUR crea el Departamento de Desarrollo de la comunidad, conformado por profesionales y su objetivo es encargarse de la gestión de la problemática social, tomando acciones como la gestión de las indemnizaciones a comuneros y la capacitación de la población enfocado al servicio turístico. En el siguiente sexenio, estos cursos fueron suspendidos por los recortes existentes y porque la población local fracaso, no pudieron competir con los negocios y cadenas hoteles que llegaron, así que los pagos que les habían suministrado por la expropiación de sus tierras no lo reinvirtieron, sino fueron gastados en adquirir automóviles, televisión, entre otros. De esta forma todos los apoyos económicos y

sociales que les brindaron no beneficiaron a la población como se esperaba (Mendoza *et al.*, 2015).

En búsqueda de atractivos turísticos, se impulsó la zona arqueológica ubicada en La Bocana, mostrando la riqueza no solo en recursos naturales, sino también el contexto cultural permitiendo la conservación del patrimonio, en contraste, el destino ha perdido identidad y riqueza cultural, pues debido a la expropiación mucha gente migró a localidades cercanas y hoy en día los habitantes del lugar son muy transitorios (Heau, 2015).

No obstante, Monterrubio *et al.* (2011) hacen mención de que el turismo ha permitido el retorno de algunas costumbres y tradiciones, además del impulso de actividades culturales y deportivas, como el Carnaval Huatulco y el Festival del Mar de Huatulco, lo que ha fortalecido el patrimonio regional.

Hoy en día las actividades económicas que contribuyen al desarrollo económico del municipio son la construcción, comercio, comunicación, transportes y servicios turísticos; de acuerdo con la agenda de competitividad, el sector pesquero ha representado un descenso de esta actividad, además, la base económica del municipio pertenece a empleos donde predominan las actividades de baja productividad y de ingresos mínimos lo cual está centrada en el empleo temporal que ofrece la actividad turística.

Por lo tanto, las actividades primarias representan el 5.73%, mientras que las actividades en el sector secundario un 19.29% y las actividades en el sector terciario presenta un 79.78% por lo cual se puede concluir que la economía local se encuentra en el sector terciario. Del sector terciario, la población ocupada con el 58.39% se dedica a los servicios y el 21.39 % se dedica al comercio.

La mayoría de los jóvenes que se emplean lo hacen en la zona hotelera, como meseros, seguridad, camaristas y en menor medida llegan a tener un puesto administrativo o directivos, esto debido al promedio de escolaridad existente en la zona, teniendo como ingreso en su mayoría a lo que representan dos salarios mínimos (Díaz & Muñoz, 2011).

Dentro del municipio 58.57% de la población total tiene un grado de marginación “Muy alto” y “Alto”, sin embargo, las personas que integran el área urbana del CIP Huatulco están catalogadas con una “Baja” marginación. En contraste César, Anaya & Ruiz, (2017) hacen referencia que en el destino turístico de acuerdo a datos de SEDESOL el 45% de la población tienen pobreza media, 12.9 % pobreza extrema, un 1.9% manifestó tener carencia en sus ingresos y existe un 20.4% de carencia social, mientras el 11% considera que no están en condiciones de pobreza ni carencia, además, pone en cuestión si realmente el destino es sustentable al tener 89% de su población en situación de pobreza y carencia, pues a pesar de las certificaciones solo se limitan a la zona turística, mientras el municipio y las localidades cercanas están sumidas en la miseria.

Autores como Mendoza, Monterrubio & Fernández (2011) mencionan que la actividad turística en Huatulco ha representado para los pobladores tener una mayor posibilidad de encontrar empleo, enfocado principalmente al comercio, pero éste no es bien remunerado y solo es temporal, por este motivo solo incrementan sus ingresos en temporada vacacional, además, hace mención que en los empleos generados por la industria turística tiene poca posibilidad de ascenso, pues en su mayoría los altos mandos están compuestos por personas ajenas a la comunidad. Por lo tanto, de forma general el municipio de Santa María Huatulco presenta un desarrollo económico “bajo”.

Es importante mencionar que las actividades económicas han generado un cambio en el uso de suelo, pues los espacios que originalmente fueron concebidos para actividades de ocio de la población, ahora se someten a la capacidad de generar nuevos empleos principalmente enfocados a la actividad turística. Además, la distribución desigual de los recursos, capacitaciones y la integración inadecuada de los comercios locales y el turismo no ha permitido que el proyecto sea un verdadero éxito.

En el destino llegan turistas convencionales y residenciales, ambos dejando derrocha económica, pero para los habitantes de Huatulco los turistas residenciales procedentes de Canadá significa constantes ingresos por un tiempo determinado, pues es usual que este tipo de turista permanezca en la localidad aproximadamente seis meses, ocupando personal para el mantenimiento de sus departamentos y casas, pago de impuestos, empleo de servicio doméstico y además, consumo de productos de canasta básica, esto se convierte en una parte importante en la economía de Huatulco. Además, la población concibe que el turismo residencial genera inversión y por lo tanto fomenta el desarrollo

de la localidad, en contraste también se percibe que este tipo de turistas perjudican a dueños y trabajadores de la hotelería, asimismo existe una problemática en el suministro de agua a la población en temporada alta debido a que solo se satisface del líquido a la zona hotelera (Monterrubio & Osorio, 2017).

En el ámbito social, la pobreza extrema ha aumentado en términos absolutos, hay una falta de integración en la toma de decisiones, pues se le da más peso a la cuestión de desarrollo turístico porque es la actividad que les genera derrocha económica al municipio, rezago educativo que a su vez le brinda la población menos oportunidades de obtener empleo o en su caso mal remunerado, servicios básicos no equitativos e incremento en productos de canasta básica, vivienda, entre otros, pero también la actividad turística ha generado la ampliación de carreteras (UMAR, 2009; Monterrubio *et al.*, 2011).

Hay falta de identidad entre los habitantes, esto debido a la inmigración hacia el destino, pues se desconoce una cultura propia, saberes tradicionales, costumbres y brechas sociales como la relación del huatulqueño y el vecino, creando una brecha social.

Las tradiciones y costumbres son muy importantes para la identidad de cualquier sociedad, por lo tanto 60% de la gente originaria coincide en conservarlas, no obstante, existe interés de las empresas turísticas en preservar estas tradiciones, aun siendo extranjeras (Esquivel & López, 2018).

De acuerdo con Mendoza, Monterrubio & Fernández (2011) la población considera que al ser un destino turístico las oportunidades de recreación han incrementado, además, de mejorar servicios básicos como la creación de escuelas y hospitales, por otra parte, consideran que el turismo les ha generado más ruido y basura debido a las diversas actividades que llevan a cabo los visitantes.

El turismo de playa y sol, tal como el caso de Bahías de Huatulco tiene un proceso de fragmentación socioeconómica, segregación y exclusión debido a la actividad turística, acelerando el proceso de urbanización y cambios en el uso del suelo trayendo como consecuencia precariedad en las condiciones de vida de los habitantes. La brecha socioeconómica se puede observar a simple vista pues comúnmente las zonas hoteleras y comerciales cuentan con condiciones y servicios superiores a los de la población local,

en el caso de Huatulco se observan cinco niveles de fragmentación (Andraca, Miranda & Jiménez, 2015; Andraca, 2016).

- Medio bajo: 65 % de la población vive con uno o dos salarios mínimos, 76 % cuenta con vivienda propia, construida en su mayoría con madera y lamina, la mayoría utiliza transporte público y no tiene acceso a servicios como internet o línea telefónica.
- Medio: 65% de la población vive con dos o hasta cinco salarios mínimos, pero en este caso 58 % de la población renta y 80% de las viviendas están construidas de materiales sólidos. En este nivel se pueden observar áreas recreativas como parques o canchas deportivas.
- Medio alto: 53% de los habitantes de esta zona percibe de cinco a diez salarios mínimos, el 70% de las viviendas son propias. Se pueden observar zonas de esparcimiento como clubes deportivos.
- Alto: el 80% de los habitantes reciben más de diez salarios mínimos y los espacios de venta se encuentran controlados por el salario que reciben los interesados, 95% de las viviendas son propias. En este nivel a comparación de los anteriores se cuenta con zonas de esparcimiento como club deportivo y de playa.

Como se puede observar, no todos los lugares que componen el destino turístico tienen la posibilidad de acceder a bienes y servicios, y esto está determinado a los sectores donde participan de manera activa al proceso de acumulación, inclusive hay casos donde se restringen los servicios determinados por los estratos sociales.

En la cuestión de cultura y tradiciones Huatulco cuenta con distintas lenguas indígenas, a raíz de la migración causada por el desarrollo económico de la región. Dentro de la producción artesanal, se lleva a cabo la alfarería, joyería y artículos elaborados con palma (Díaz & Muñoz, 2011).

Se encuentra también con expresiones culturales como medicina tradicional, mitos, leyendas y su forma de hacer política de acuerdo a sus “usos y costumbres”, se hace mención que el sector hotelero muestra un interés en la preservación de estas; el estado de Oaxaca se caracteriza por la diversidad de etnias y tiene gran significado de usos y costumbre, es decir, la forma de hacer o de pensar que pueden ser trasladados a otros

ámbitos como por ejemplo el trabajo, por lo tanto se ha observado que los colaboradores de las empresas turísticas en Bahías de Huatulco, le es muy significativo cumplir con las tradiciones, aun cuando éstas pertenecen a capital extranjero (Esquivel & López, 2018).

La equidad de género en el destino ha sido impulsada gracias al turismo principalmente el proveniente del extranjero, pues las mujeres consideran al turismo como aquel que les permite conocer nuevas personas y nuevas formas de pensar, además, de que permite la comparación de actitudes y comportamiento entre los turistas y los habitantes locales, permitiéndoles hacer un juicio sobre lo que consideran correcto o no, cambiando su percepción, logrando el empoderamiento de la mujer, percibiendo un incremento en la valoración como persona y lo perciben ellas mismas al compararse con las mujeres que viven en pequeñas comunidades no turísticas (Mendoza *et al.*, 2015; Mendoza & González, 2016).

Logrando el fenómeno de mujeres empresarias o que se auto emplean, como vendedoras de artesanías, de excursiones, entre otros, debido a que los niveles de responsabilidad y de toma de decisiones es mayor; el éxito de su negocio depende de sus habilidades, por lo tanto, les ha permitido el perder la timidez gracias a su trabajo. Pero es importante resaltar que este nivel de empoderamiento se está dando gracias a la necesidad de mejorar la situación y condiciones de vida, no precisamente porque se lleve a cabo políticas o programas respecto al tema.

Los destinos turísticos de sol y playa, se basan principalmente en el turismo de masas y a lo largo de su desarrollo trae impactos de cualquier índole, en la cuestión ambiental Bahías de Huatulco ha pasado de una zona agrícola y pesquera con una densidad humana baja a un complejo turístico que implicó la apertura de áreas de selva, remoción de suelo y la modificación de afluentes naturales trayendo múltiples consecuencias, tal como la pérdida de arrecifes que se ubicaban en La Mina, La Dársena y Manzanilla, además de una proporción importante de La Entrega sin que a la fecha logren recuperarse, es importante considerar que la ineficiencia que se tiene en el manejo turístico, deforestación o urbanización de la Cuenca del Río Copalita-Tonameca incrementa aún más la probabilidad de desaparición de las comunidades coralinas (Fernández & López, 2008).

Asimismo, se percibe la pérdida de algunos recursos naturales en el destino, como la tala clandestina derivada de la construcción de proyectos turísticos, la erosión del suelo, el consumo de agua y la superación de capacidad de carga en temporada alta, particularmente en playa La Entrega donde se tiene gran riqueza natural (UMAR, 2009).

En cuestión de residuos sólidos existen estudios (H. Ayuntamiento de Santa María Huatulco, 2017) donde se establece una generación de basura de 0.530 kg por habitante, pero en temporada alta un turista puede generar de dos a cuatro veces más que un residente.

El Parque Nacional Huatulco cuenta con una superficie de 11,890.98 hectáreas de las cuales 6,347.98 hectáreas son terrestres y 5,516 hectáreas pertenecen a la zona marina, cuenta con ecosistemas de bosques tropicales secos o selvas secas y arrecifes coralinos, incluye 5 de las 9 principales bahías de Huatulco: San Agustín, Chachacual, Cacaluta, Maguey y Órgano, dentro del área natural protegida (ANP) está presente selva baja caducifolia, con conservación y biodiversidad elevada de flora y fauna, pero existe un porcentaje afectado derivado de las actividades enfocadas a la agricultura y el turismo (Oficial, 2002).

El PNH cuenta con un total de 723 especies animales de los cuales 15 son anfibios, 284 aves, 128 mamíferos, 72 reptiles, 12 corales, 91 invertebrados y 121 peces. Dentro del ANP se encuentra el caracol púrpura, considerado importante por su valor cultural en esta región geográfica, pues los grupos indígenas de la zona en tiempos prehispánicos lo utilizaban como tintes para el teñido de ropa especial, que representan fertilidad y poder.

En esta zona se llevan a cabo actividades primarias, principalmente la pesca, caza ilegal y aprovechamiento de la vegetación en actividad agropecuaria, esta representa un peligro pues de continuar con el crecimiento exponencial de esta actividad se perdería gran cantidad de la cobertura vegetal.

Dentro del PNH se brindan servicios turísticos comprendido de tres modalidades: servicios de restaurantes, comerciantes ambulantes, oferta de excursiones para snorkel, buceo, natación, paseos en lancha, kayak y en la parte terrestre se realizan recorridos en bicicleta, cuatrimotos o caminata (ANP, 2018).

En otro sentido, Sven, Chávez y Colín, (2017) observan una falta de liderazgo, trayendo como consecuencia la ineficiencia en manuales y capacitación, por otro lado, señalan que existe una desventaja porque el personal no cuenta con conocimientos básicos en materia de normatividad ambiental, además, existe escases de recursos financieros que tiene influencia en la planificación y toma de decisiones.

En los últimos años, la industria hotelera se ha empezado a involucrar en procedimientos enfocados en la protección del ambiente, basados principalmente en el potencial económico que concierne a la atracción de turistas que se preocupan o adoptan pautas de compra enfocadas al cuidado del medio ambiente, en ese sentido la industria hotelera de Huatulco ha implementado acciones para la conservación ambiental, que de acuerdo con Alejandra *et al.* (2014) el 65% de los hoteles conformados por cadenas nacionales e internacionales han invertido en innovación ambiental. Entre las tecnologías ambientales que han adoptado son inodoros, lavabos y regaderas con sistemas ahorradores, sensores de movimiento en alumbrado de áreas públicas, adquisición de alimentos orgánicos, entre otros.

4.2 La alianza para el desarrollo sustentable en Bahías de Huatulco

Ante la iniciativa de FONATUR para incorporar a Bahías de Huatulco, Oaxaca como destino sustentable, se iniciaron diversas actividades con la finalidad de encaminar al destino dentro de un marco de sustentabilidad. Una de las principales iniciativas fue la búsqueda de un programa que permitiera la certificación del destino; teniendo distintas opciones brindadas por la Procuraduría Federal de Protección al ambiente PROFEPA, *blue flag*, y *Green Globe* que fue la certificación seleccionada y gestionada por Equipo Verde Huatulco A.C.

En el año 2000, FONATUR en coordinación con el Grupo de Consejo de Iniciativa Ciudadana de Santa María Huatulco, Oaxaca; presentó el documento titulado “Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable, Huatulco 2025” donde se establecieron metas encaminadas a la rentabilidad económica, sustentabilidad y la promoción de los atractivos turísticos (FONATUR, 2003). Este plan también constituyó los lineamientos para el llamado “relanzamiento de Huatulco, 2000-2002”, siendo una iniciativa detonante para lograr la certificación *Green Globe* y la posterior adopción de la Agenda 21 Local.

Posteriormente, en el año 2002 SECTUR y SEMARNAT adoptaron el “Programa Agenda 21 Local para Municipios Turísticos” como uno de los acuerdos establecidos durante la cumbre de Johannesburgo; con la finalidad de participar en las iniciativas internacionales enfocadas al desarrollo sustentable y en especial en el área del turismo (Manuel, 2011).

Para dar seguimiento a dicho programa se realizó un diagnóstico con cuatro variables; medio ambiente, entorno socioeconómico, desarrollo urbano y turismo; pero se enfrentaron a diversas problemáticas derivadas de la nula información requerida para evaluar los indicadores a nivel municipal (Manuel, 2011).

Además, no se contaba con una representación local que tomara las riendas de la agenda 21 Local, por lo cual, el gobierno estatal, municipal y FONATUR; solicitaron a Equipo Verde Huatulco A.C para coordinar el programa; pero en el 2008 dejó la coordinación a la presidencia municipal de Santa María Huatulco, Oaxaca; siendo el vínculo entre el comité y los actores locales (SECTUR, 2011).

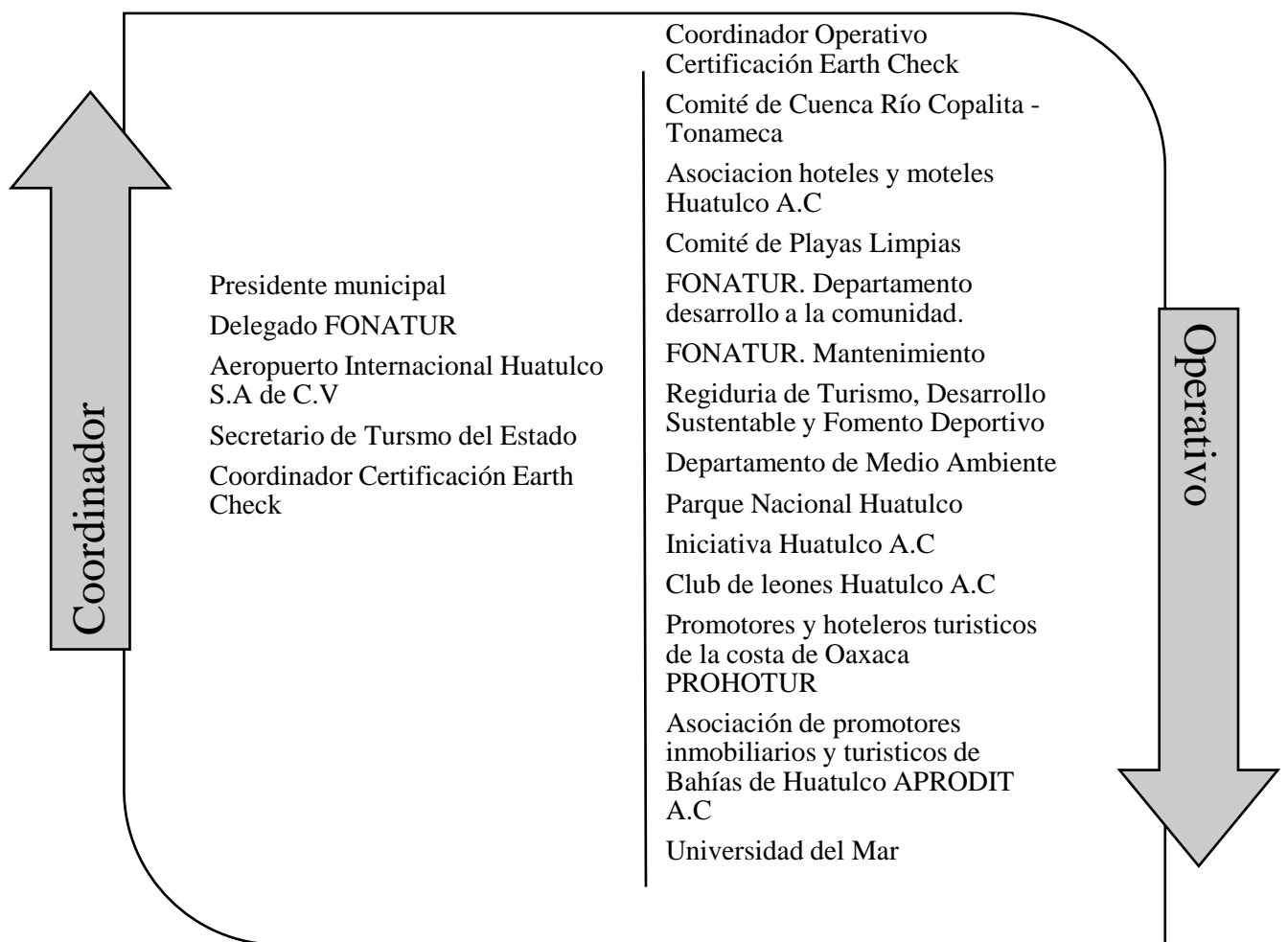
La figura principal de este cargo fue la Regiduría de Educación y Cultura durante la administración municipal 2008-2010. No obstante, la falta de apoyo político, la poca participación de la sociedad, impactó directamente en el alcance de la aplicación de la agenda en el destino (SECTUR, 2011).

Equipo Verde Huatulco es una asociación civil creada en el 2003 como una agrupación ciudadana formada por los tres niveles de gobierno, el sector privado, organizaciones sociales y el sector académico; con la iniciativa de implementar acciones para la conservación y gestión ambiental, se encuentra conformada por el Aeropuerto Huatulco S.A de C.V, Asociación de hoteles y moteles de Bahías de Huatulco, A.C; Comisión Federal de Electricidad CFE; Comité Agenda 21 Local, Fondo Nacional de Fomento al Turismo; Gobierno Municipal y Estatal; Parque Nacional Huatulco y la Universidad del Mar (Manuel, 2011; Vázquez, 2015; Esquivel & López, 2018).

Posteriormente en el año 2006, por cuestiones administrativas se necesitaba contar con una figura legal y es así como se convierte en una asociación civil, cambiando la dinámica de trabajo y convirtiéndose en un miembro más de la mesa de trabajo (Pérez, Ramos & Vargas, 2014). Por este motivo, nace el comité de certificación *Earth Check* una alianza para el desarrollo sustentable que se encuentra conformada por dos comités: el coordinador y el operativo; constituido por organizaciones sociales, académicas,

iniciativa privada y los tres niveles de gobierno cuya misión es ser un “Grupo ciudadano líder en la integración y organización de los distintos actores sociales del desarrollo turístico de Bahías de Huatulco, generando sinergias que permita definir de manera conjunta y estratégica un camino hacia la sustentabilidad de la región” (Alfaro, 2017). De los cuales, los correspondientes al comité coordinador, son los encargados de la toma de decisiones y de identificar y seleccionar las problemáticas a abordar.

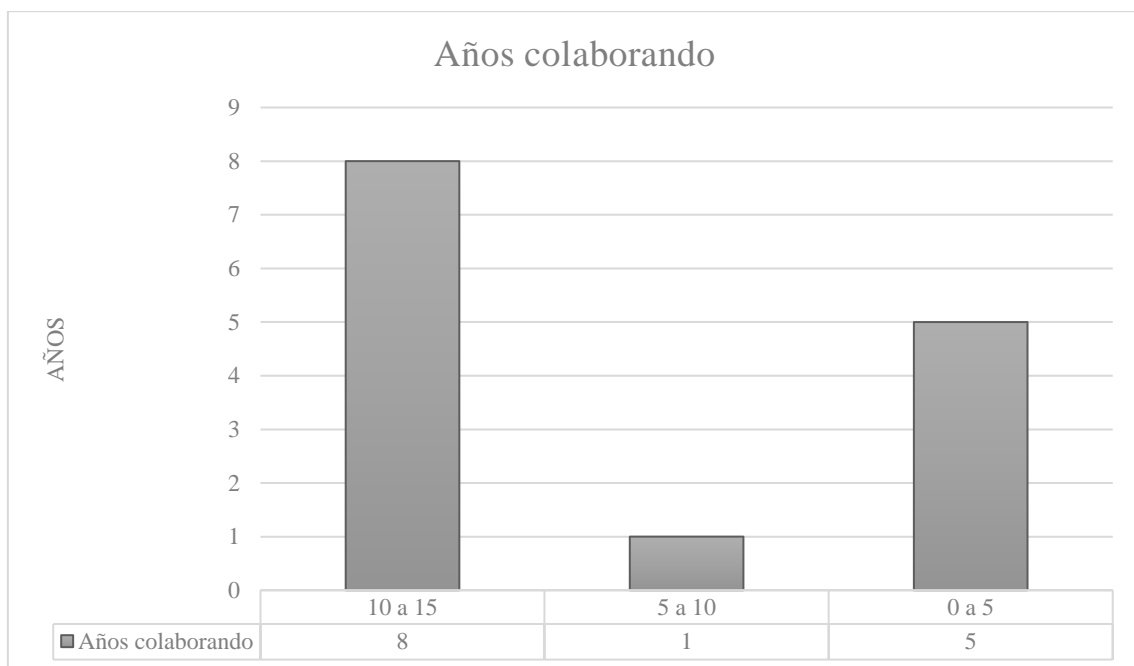
Gráfico 4 Composición de alianza para el desarrollo sustentable



Los actores mostrados en el gráfico anterior corresponden a los que colaboran en la actualidad, ya que existen distintos grupos sociales, dependencias, empresas, entre otros, que se han acercado a ellos para participar, sin embargo, el tiempo que pertenecen es esporádico, por lo tanto, existe una rotación de actores muy notable.

La revisión teórica permitió conocer las claves del éxito asociativo, así como los principales motivos de conflicto entre los participantes que trae como consecuencia la fragmentación y por consiguiente no lograr sus objetivos. A esto cabe agregar que el clima organizacional dentro de cada una de las dependencias, así como adentro de las alianzas para el desarrollo sustentable es de vital importancia para el desarrollo de emprendimientos y el cumplimiento de metas y objetivos. A partir de esta revisión de la literatura se establecieron las variables e indicadores más relevantes para realizar un diagnóstico de asociatividad en la alianza para el desarrollo sustentable en Bahías de Huatulco, Oaxaca, presentes en el apartado de metodología.

Gráfico 5 Años de colaboración de actores



Como se puede observar en el gráfico cinco, los actores que cuentan con más años colaborando en la alianza, en su mayoría corresponden a los actores que conforman el comité coordinador, por otro lado, existe un número considerable de actores que cuentan con poco tiempo trabajando para ellos.

En ese sentido, el vínculo entre los diversos actores nació por distintos factores, el factor principal es que Huatulco es una comunidad pequeña y FONATUR involucró a los actores que hoy en día corresponden al comité coordinador, posteriormente en distintos eventos y actividades convocadas por la alianza como el arbolotón, magna limpieza de playas, programa de carbono neutro, entre otros, permitió ir involucrando a

más actores, con la finalidad de complementar y abarcar los diversos indicadores para lograr la certificación *Earth Check*.

La mayoría de los actores clave entrevistados en el trabajo de campo mencionaron que el pertenecer a la alianza, les ha traído beneficios como el aprendizaje continuo respecto a legislación, tecnología, políticas públicas, entre otros, con relación al ambiente y el turismo, además que permite identificar y vincularse con distintos actores tanto locales como estatales, con el mismo objetivo y compromiso, proporcionando herramientas útiles para la sustentabilidad del destino. Asimismo, el sector privado indica que les otorga posicionamiento como empresa socialmente responsable.

Por esta razón, consideran que el motivo de éxito es gracias al compromiso y la suma de fortalezas, pues a pesar de no coincidir en tiempo, para asistir a las mesas de trabajo han podido seguir con los proyectos y procedimientos, en contraste, existen colaboradores que coinciden que la alianza no ha sido exitosa pues no hay constancia en las actividades y eventos, así como la asistencia a las mesas de trabajo, asimismo no se ha logrado minimizar la lucha de intereses entre los distintos actores, además de la diferencia notable de las líneas de trabajo entre los diferentes niveles de gobierno.

Uno de los desafíos más grandes a los cuales se enfrentan es la falta de recursos económicos propios, la apatía y desconocimiento de las autoridades municipales que cada tres años al realizar el cambio de ayuntamiento es necesario dar a conocer las distintas actividades, beneficios y concientizarlos para que trabajen en conjunto con la alianza. Asimismo, conciliar los intereses provenientes de los distintos actores y que de esta manera se pueda trabajar en las prioridades y lograr el cumplimiento de los objetivos. En la sociedad, algunos de los desafíos a los cuales se enfrentan como alianza, es la falta de participación concientización, por consiguiente, aunque tratan de impulsar programas de sensibilización e impulsar a la sociedad a colaborar, en ocasiones reciben poca audiencia. De esta manera, no llega la información a la comunidad de manera oportuna.

Teniendo a su vez dificultades internas como la falta de pertenencia y de compromiso, de esta manera no se toman en cuenta las acciones y no se les da seguimiento, hasta que les afecta directamente o se convierte en una problemática de ambiente público; provocando que una cantidad notable de programas no se consoliden.

A continuación, se muestran los resultados de acuerdo con cada una de las categorías en las que se fundamentó este estudio.

4.2.1 Desempeño organizativo

El desempeño organizativo permite conocer las capacidades indispensables que se han construido de forma interna para lograr la cooperación de los miembros enfocados a los objetivos por los cuales se rige la alianza, esta variable cuenta con los siguientes criterios:

a) Reglas de decisión y esquema de participación

En este apartado se busca conocer que tan funcionales son los métodos de toma de decisiones y forma de participación. Algunos de los actores clave saben que cuentan con objetivos claros y que se renuevan anualmente, derivados de la certificación, pero cerca del 50% no conocen cuales son los objetivos bajo los cuáles están trabajando, ni de los cambios que se han generado, inclusive mencionan que al entrar a la alianza no se les presentaron los objetivos, misión o visión, solo se basan en lo que pueden observar, de lo cual la mayoría mencionó que solo se enfocan en cumplir con las metas de certificación.

De acuerdo con la estructura, las decisiones de mayor impacto son tomadas por medio del comité coordinador, así como los ejes en los cuales se trabajan, posteriormente la coordinadora del comité operativo comunica las actividades que se van a realizar, de esta manera, con una mínima participación se incluyen a los demás actores en la toma de decisiones, dando diversos puntos de vista sobre la forma en la cual van a realizar los programas. A pesar de eso, la mayor parte de los actores consideran que la forma en la cual se toman decisiones es la adecuada.

Por lo tanto, las decisiones son al menos transparentes, ya que todos los actores están conscientes que la responsabilidad de tomar decisiones corresponde al comité coordinador, asimismo el comité operativo tiene la oportunidad de tomar decisiones en segundo plano a través de la votación, por lo tanto, conocen las diversas opciones que se ofrecen para resolver una problemática.

Debido a que las actividades las realizan de acuerdo a los alcances de cada uno de los actores, consideran que el tiempo proporcionado para el cumplimiento de objetivos es

suficiente, pero se podría mejorar al planear y realizar actividades de forma sistemática, sin depender de alguien que coordine el seguimiento; actualmente, el coordinador operativo tiene un plan donde se establecen tiempos y se da seguimiento de acuerdo con “semáforos” que permite observar si están en tiempo y forma de acuerdo con el cronograma de actividades.

b) Procedimientos y mecanismos de decisión

La participación en la alianza es de forma voluntaria, por lo tanto, no se cuenta con procedimientos escritos de ningún tipo, la forma en la cual se realiza el trabajo carece de pasos definidos que permitan realizar las diversas actividades de manera sistemática; sin embargo, se toman como base los indicadores y áreas de oportunidad marcados por la certificación, a partir de ahí se discute sobre los asuntos importantes tanto en el comité coordinador como en el operativo, en otro sentido, existen actores que creen que no se abordan los temas que realmente son prioritarios, inclusive los que ponen en riesgo la certificación.

La toma de decisiones como se dijo anteriormente depende del comité coordinador, pero en ocasiones cuando se toman decisiones en la parte operativa, el proceso básicamente es someter a votación los distintos planes de acción para seleccionar el adecuado, basados principalmente en los factores que se consideran prioritarios, de esta forma se busca lograr acuerdos que resulten aceptable por los integrantes y poder cumplir los objetivos. De acuerdo con Natal (2010) la alianza tiene un mayor desempeño si la toma de decisiones está basada en el voto o la negociación.

Asimismo, 50% de los entrevistados refieren que no existe un organigrama dentro de la alianza, el 50% restante son los actores que conforman el comité coordinador; en éste en comparación con el comité operativo si cuentan con un organigrama general; el cual desconoce por completo al resto de los actores. Del mismo modo, informaron que no se les hace entrega de ningún reconocimiento por la participación en las distintas actividades, debido a que consideran que es una responsabilidad que todos deben asumir, pero algunos colaboradores consideran necesario brindar reconocimientos para ir posicionando a los actores y que de esta manera se identifiquen y se sientan parte de la agrupación. Por lo cual este apartado cuenta con un desempeño deficiente.

c) Cohesión

La cohesión se relaciona de manera estrecha con la confianza y la identidad, en ese sentido en su totalidad los actores tienen confianza en los miembros para realizar tareas y sus colaboradores externos, asimismo perciben solidaridad, buena comunicación y están satisfechos con el trabajo de sus representantes. De la misma forma consideran que la forma en que resuelven conflictos o malentendidos es la adecuada principalmente basada en el diálogo.

El 85% coincide que se encuentran comprometidos con los valores de la alianza, porque se generan políticas y estrategias alineadas a ellos, además perciben que el trabajo en conjunto unifica al destino y que a pesar de los distintos cambios que se han presentado siguen constantes en los programas que realizan. Pero a pesar de las distintas labores que se llevan a cabo, no han logrado permear en la comunidad para cambiar hábitos y costumbres que resultan contraproducentes para lo ejercido, además de no lograr la sensibilización y concientización esperada como resultado del trabajo realizado.

En este apartado existe un desempeño favorable para la alianza porque a lo largo de estos años de trabajo se ha generado niveles significativos de confianza entre los colaboradores, además de que se encuentran identificados, además, existen historias y experiencias compartidas que unen a los miembros de la alianza. Asimismo, cuentan con un buen sistema de comunicación que minimiza los problemas derivados por malentendidos.

d) Dirigencia

La dirigencia se manifiesta principalmente en las prácticas de representación y liderazgo, en ese sentido, las elecciones de representantes en el comité coordinador, están bien establecidos, conformados por las autoridades principales del destino turístico, así como las empresas más representativas del lugar, por otro lado, el comité operativo es liderado por el representante elegido por el comité coordinador, de acuerdo a las funciones que se va a realizar, se perfila quien es el adecuado para coordinar y tomar decisiones. De forma general, cada instancia, dependencia u organización civil elige de forma arbitraria quien va a ser su representante en las mesas directivas de la alianza, pero en su mayoría no es una sola persona la representante de la instancia.

Por lo tanto, los líderes se encuentran seleccionados burocráticamente por el comité coordinador y los representantes de cada instancia son simbólicos, además, son mecanismos conocidos por todos los miembros, por esta razón el desempeño en esta categoría es favorable. Asimismo, los líderes cuentan con la capacidad de mejorar las diferencias y procesar los conflictos.

Las mesas de trabajo se realizan cada mes, en ellas se expone la agenda mensual, donde se dan a conocer las distintas actividades por hacer; estas son distribuidas de forma voluntaria, dependiendo de las responsabilidades y actividades que ejerce cada institución, posteriormente se le manda por correo electrónico una minuta respecto a lo que se trató en la mesa y cuáles fueron los acuerdos; si bien existe transparencia en la información en este aspecto, los estados financieros no se dan a conocer a todos los actores de la alianza, solo aquellos que donaron recurso para alguna actividad.

La información de las actividades realizadas, llegan a los actores por medio de grupo de *WhatsApp*, *Facebook* o vía electrónica, en caso de alguna duda pueden consultarla al coordinador operativo, comúnmente todos los actores difunden las actividades que van a realizar desde su dependencia, en alguno de estos medios de comunicación, con la intención de que exista mayor participación y difusión.

Respecto a la existencia de diferencias y afectaciones en la alianza, informaron que las diferencias se solucionan en las mesas de trabajo a través del diálogo, prevaleciendo la voz y el voto de la mayoría, basándose en las propuestas de los diferentes actores a partir de su experiencia, en contraste, existen actores que infieren que las diferencias no se están solucionando de una forma eficiente pues hay varias problemáticas y temas que no se han empezado a trabajar porque no han llegado a un acuerdo entre ellos. Pero a pesar de no conciliar los intereses, hasta el día de hoy no han tenido afectaciones que pongan en riesgo a sus colaboradores; en ese aspecto una de las problemáticas más grandes que se evidencia es la política de operación que tendrán los llamados CIP en el país, debido al cambio reciente de administración federal, ya que no saben si van a seguir recibiendo apoyo por medio de FONATUR, en ese sentido traería como consecuencia el no poder contratar a los coordinadores y no contar con recursos económicos para seguir impulsando el destino.

e) Medios de observancia

Se trata de mecanismo que generan un compromiso mutuo, consiste en que hay mayor desempeño cuando los actores aceptan las decisiones importantes tomadas en la alianza y las cumplen con sus obligaciones, en ese sentido 85% expresaron que existe respeto mutuo entre los distintos actores y comités de la alianza; los actores respetan los acuerdos y tratan de estar siempre comunicados para tomar la misma postura; el porcentaje restante consideran que a pesar de que todos se encuentran alineados a los mismos objetivos, respetar los acuerdos de la alianza les genera un problema derivado de que cada actor defiende su postura, por lo tanto, no se llega a ningún acuerdo y se quedan muchos objetivos sin cumplir.

“En las mesas de trabajo se platica sobre lo que se va a tratar, pero no se llega a ningún punto, una semana después, nos avisan sobre las actividades en las que vamos a colaborar. No sabemos cómo llegan a esa decisión” (Actor clave, 2018)

4.2.2 Desempeño práctico o funcional

Consiste en el conjunto de acciones que realiza con la finalidad de cambiar el entorno donde se trabaja, para esto, se toma en cuenta las siguientes criterios: eficiencia y eficacia, los resultados arrojaron que los actores conciben que los resultados obtenidos hasta el momento han cumplido con las dos categorías de esta variable, pero que siempre existe la oportunidad de mejorar; siempre hay cosas que afectan y se vuelven un obstáculo para el cumplimiento de objetivos, en ese sentido están conscientes que siempre hay que estar trabajando con dedicación, constancia y disciplina.

Sin embargo, el desempeño correspondiente a este apartado es ineficiente porque a pesar de que la asociación ha avanzado en los objetivos que se propone y ha resuelto problemas alineados con el cumplimiento de sus objetivos, muchas problemáticas no se han abordado porque no se llega a un acuerdo en común, además, los beneficios se distribuyen en algunos colaboradores, principalmente los correspondientes al sector privado y gubernamental.

4.2.3 Relación con el entorno

Considera las acciones que llevan a cabo para interactuar con su entorno, los criterios que se tomaron en cuenta para el presente estudio son los siguientes:

a) Disponibilidad de capital

Las fuentes de financiamiento de la alianza no son estables, la mayoría de los gastos son sostenidos por FONATUR, esta instancia gubernamental colabora anualmente con el pago de inscripción de la certificación, se encarga del mantenimiento y gastos para cubrir las acciones correctivas señaladas en la auditoría, además, se encarga de la contratación y pago de honorarios de los coordinadores, con la finalidad de garantizar el seguimiento de las acciones correspondientes para obtener la certificación. Por otra parte, se generan recursos derivado del programa Carbono Neutro, así como el apoyo en especie que de manera voluntaria los actores donan a la alianza. Estos recursos no son suficientes, ni estables, por lo tanto, consideran la oportunidad de contar con un recurso específico para estos casos, con la finalidad que las acciones correctivas sean atendidas de manera oportuna. Por lo tanto, la alianza cuenta con una inestabilidad financiera notable que pone en peligro la supervivencia de la alianza.

De la misma manera, la alianza carece de instalaciones propias destinadas para realizar actividades administrativas, en ese sentido, la Asociación de Hoteles y Moteles Huatulco A.C junto con Promotores y Hoteles turísticos de la Costa de Oaxaca (PROHOTUR), brindan espacios destinados a las mesas de trabajo, juntas, entre otros, además, de apoyar a la alianza con cubrir los gastos de hospedaje a los auditores de la certificación.

Los recursos humanos se ven seleccionados de acuerdo con el conocimiento respecto al tema de sustentabilidad, de la misma manera, los colaboradores deben adoptar en su modo de vida prácticas sustentables y estar trabajando en un programa que beneficie directamente el destino; si bien, de forma general los criterios para pertenecer son sencillos, existen actores que coinciden que el comité coordinador es elitista y solo acepta a grupos organizados que vayan acorde con los intereses personales; además, los pocos que llegan a ser aceptados dejan de mostrar interés porque no se toma en cuenta su opinión.

b) Estrategias frente a los desafíos del entorno

Enfrentarse a los cambios en el ambiente social se ha convertido en todo un reto para la alianza, pues a pesar del trabajo continuo que se ha tenido en más de una década, lo que aún no han podido cumplir en su totalidad es la concientización a la población, si bien, un pequeño porcentaje empieza a mostrar preocupación por el ambiente, existe una gran cantidad de personas que no asumen sus responsabilidades socio ambientales. Inclusive se han implementado políticas públicas con la finalidad de hacer obligatorios algunos programas, pero aun así no han logrado la concientización.

Además, muy pocos pobladores conocen a los colaboradores de la alianza, no obstante, los pobladores que saben sobre las actividades que realizan tienen una percepción positiva, pero existe un foco de atención mayor en organizaciones, redes y entidades externas al destino turístico pues hay varios organismos, escuelas, instancias, entre otros que se han acercado a los coordinadores para pedir información al respecto.

c) Representación externa

Los colaboradores confían en los coordinadores como representantes de la alianza, en ese sentido el coordinador general se ha encargado de difundir las actividades, programas, vínculos que se generan, poniendo a Huatulco como caso de éxito en tema de sustentabilidad, en congresos nacionales e internacionales y en comunidades donde la actividad económica principal es el turismo, con la finalidad de replicarlo, inclusive el coordinador general de Huatulco es el pionero de replicar el modelo de trabajo en distintos CIP en el país. Por este motivo, la alianza cuenta con un mejor desempeño pues el líder cuenta con la facultad y confianza de los colaboradores de la alianza para tomar las decisiones que mejor les parezcan, sin descuidar lo que sus representados (principalmente el comité coordinador) consideran justos en términos financieros, marketing y cuestiones políticas.

d) Relevancia social

La alianza promueve valores importantes para la comunidad, como la equidad de género, donde 57% de participantes en la alianza son mujeres y 43% son hombres; no tienen ningún colaborador con alguna discapacidad, pero tienen como aliado al Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), que trabaja con un grupo de

personas con discapacidad y realizan actividades con ellos, además en la misma instancia cuentan con personal capacitado en lenguaje autóctono, sistema braille y lenguaje de señas.

e) Legitimidad

Al igual que a los actores de la alianza, los estados financieros no se muestran al público en general; la difusión de actividades es por medio de redes sociales, entrevistas y eventualmente ruedas de prensa, de esta manera llega la información a la población más joven, pero no a todas las edades, en ese sentido, algunos actores consideran buena opción ampliar los medios de difusión, principalmente por radio debido a que en la localidad es el medio de comunicación que predomina en los habitantes de edad adulta-avanzada, de esta forma se impactaría a más porcentaje de la población.

“La atención al público ha sido un problema derivado de la falta de apoyo, si hay conocimiento en ciertos sectores de la población, pero en otros nada, porque no se ha hecho una campaña de concientización a fondo y es porque no hay fondos, además de la falta de compromiso del sector gubernamental.

El turista prácticamente se entera de la certificación hasta que está aquí y por accidente, en el hotel ven ciertos mensajes o torres informativas, pero no tienen esa información antes de venir, pero también hay gente que nos visitan constantemente porque sienten que va acorde de sus valores” (Actor clave, 2018).

4.3. Sustentabilidad

En este apartado se plantea la percepción de sustentabilidad de los actores de la alianza, así como las problemáticas a aborda, las actividades que realizan y los beneficios que consideran han sido relevantes en el destino.

A pesar de que la certificación de destinos sustentables toma en cuenta las tres esferas de la sustentabilidad, la alianza de Huatulco se ha enfocado en la prevención y control de la contaminación ambiental, así como en la conservación y preservación de flora y fauna, en ese sentido, se han generado diversas actividades las cuales se muestran a continuación: arbolotón, se encarga de la reforestación del territorio que abarca el río Copalita y Tonameca, Programa Carbono Neutro, Magna Limpieza de Playas,

capacitación de prestadores de servicios turísticos para el manejo de flora y fauna, programa escuelas sustentables, capacitación de ecotecnias y agricultura sustentable, reciclación, centro de acopio de residuos sólidos urbanos reutilizables y aceite quemado de cocina, fabricación de biofertilizantes, entre otros.

El programa en el que todos los colaboradores se encuentran trabajando por igual es el de escuelas sustentables dirigido a estudiantes desde nivel preescolar hasta universidad; actualmente se encuentra en prueba piloto en una escuela primaria; en este programa se manejan distintos ejes como por ejemplo arte y cultura, energía, consumo responsable, manejo adecuado de residuos, entre otros.

En el sector privado, la alianza motiva a la industria turística para implementar acciones que favorezcan el medio ambiente, como concientización y difusión con huéspedes, programas de ahorro de agua en el lavado de blancos, compostaje de residuos de cocina, sistemas de ahorro de agua y luz, entre otros; además existen hoteles, en su mayoría de cadena u hoteles con mayores ingresos que cuentan con certificaciones como *Earth Check*, *Rainforest Alliance* y distintivo “S” de SECTUR; asimismo FONATUR cuenta con un convenio con la empresa *Earth Check* y al obtener la certificación, automáticamente se le asigna el distintivo “S”; actualmente 50% de los hoteles en Bahías de Huatulco llevan a cabo acciones encaminadas a lograr alguna de las certificaciones antes mencionadas.

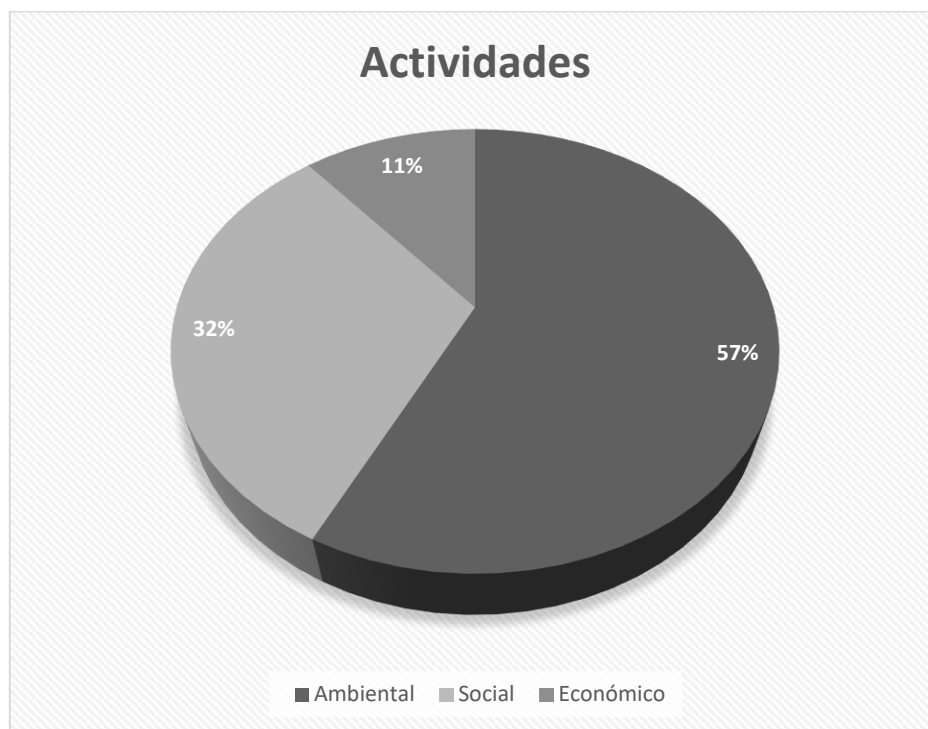
En el ámbito social se trabaja con mitigación del hambre, talleres de lectura, cine temático interactivo, pláticas sobre equidad de género, asesoramiento legal a mujeres vulnerables, donación de víveres, ropa, juguetes, organización de foros de distintas temáticas, entre otros. Actualmente, cuentan con pocos aliados que trabajen en especial en el ámbito social, además, los entrevistados informaron que consideran que empezar a generar acciones y estrategias enfocadas en la mejora las condiciones de vida de los lugareños.

En el ámbito económico, la principal acción que implementan es posicionar al destino como sustentable y que de esta manera lleguen más visitantes; pero a pesar de la constante difusión a nivel nacional e internacional, a través de congresos, foros, entre otros; la mayoría de los visitantes no conocen sobre la certificación, ni las acciones hasta que llegan al lugar y se encuentran con algunos carteles informativos. A partir de

esto, se genera la siguiente pregunta: ¿El destino cuenta con las condiciones ambientales para poder recibir más visitantes al año sin generar un impacto negativo?

De acuerdo con la información obtenida en el trabajo de campo, se realizó el siguiente gráfico 6.

Gráfico 6 Actividades generadas por la alianza de acuerdo con el ámbito social, económico y ambiental



Como se puede observar, la mayoría de las actividades corresponden al área ambiental, con la finalidad de conservar y preservar la flora y fauna del lugar, así como concientizar y sensibilizar a la población para cuidar el ambiente natural, asimismo, se impacta a la población minimizando los problemas a la salud generados por un ambiente insalubre. En segundo lugar, 32% corresponde a las actividades destinadas en mejorar las condiciones sociales, que en su mayoría son abordadas desde una forma superficial, dejando a un lado las problemáticas que realmente son prioritarios como la marginación o la brecha de desigualdad. En último lugar, tenemos el ámbito económico, las actividades que se han generado en este aspecto son muy pocas derivando diversas problemáticas como trabajo mal remunerado, contrataciones temporales, entre otros; ligado a su vez con la importancia que le da la localidad al turismo, pues la mayor parte de la población se dedica a actividades relacionadas a esta industria.

4.4 Perspectiva de la comunidad

A pesar de las distintas actividades que la alianza para el desarrollo sustentable ha generado, la información proporcionada por la comunidad nos da una perspectiva contraria a la facilitada por los actores clave. En ese sentido, el cuestionario integró las actividades que realizan, la perspectiva sobre cuestiones económicas, calidad de vida y sobre los servicios básicos que gozan, además, se cuestionó sobre si conocen a los participantes de la alianza y si han asistido a algunas de las actividades organizadas por ellos.

La mayoría de los entrevistados se dedican a brindar servicios como comida, artesanías, transporte y servicios turísticos; en menor proporción trabajan siendo empleados en locales o cadenas de autoservicio. En ese sentido, consideran que existe oferta laboral, pero que está mal remunerada y los ingresos no les permite satisfacer sus necesidades por completo.

4.4.1 Ámbito económico

Una de las problemáticas en este aspecto es que la mayoría de los trabajos son temporales, debido a que dependen del turismo, trayendo como consecuencia que solo en temporada alta se tengan ingresos seguros y que en ocasiones los pobladores tengan que trabajar en dos lugares para prevenir el despido; asimismo, los hoteles que ofrecen paquetes todo incluido, limita al turista a consumir en establecimientos locales permeando en la economía local. Además, al residir en un territorio turístico los servicios como precio territorial, suministro eléctrico, consumo de agua y alimentos son brindados a un costo elevado.

4.4.2 Ámbito social

Huatulco es una comunidad pequeña, debido a esto la mayoría de los encuestados coincidió que el gasto por transporte es poco, esto es gracias a que pueden caminar y algunos hoteles a las afueras de las zonas conurbadas ofrecen servicio de transporte, pero existe un porcentaje de la población que viene de lugares aledaños, donde el costo generado por el transporte se incrementa, en un rango que va de los \$60 a \$80 MXN diarios.

El 80% de los encuestados cuentan con servicios de salud, otorgado por organismo como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y Seguro Popular; pero existe

carencia en laboratorios, ultrasonidos, rayos X, entre otros y para poder obtener estos estudios existen establecimientos que se encargan de tomar las muestras y las trasladan a la capital del estado o a Tapachula, Chiapas, tardando los resultados de 2 a 4 semanas, otra opción es viajar directamente a estos lugares; por esta razón los gastos incrementan y se vuelve en muchas ocasiones inaccesible para la población.

4.4.3 Ámbito ambiental

En el ámbito ambiental es donde la alianza para el desarrollo sustentable ha generado más actividades, en ese sentido se preguntó a la población sobre algunas de estas actividades; 100% de los encuestados cuenta con agua potable suministrada cada tercer día, en contraste, en temporada alta se las quitan para poder satisfacer las necesidades de la industria turística, pues la cuenca de agua no capta la suficiente cantidad de líquido para suministrar tanto al hotelería como a la población. Esta problemática se deriva por la tala de árbol ilegal que se genera en el territorio que abarca la cuenca.

Por otro lado, el 70% de la población ha asistido a jornadas de reforestación, recolección de residuos y limpieza de playas; de las cuales el evento más conocido por la población es la Magna Limpieza de Playa que se organiza semanas antes del periodo vacacional de Semana Santa. Pero a pesar de que estas actividades son organizadas por la alianza para el desarrollo sustentable, la mayoría de las personas encuestadas manifestaron no conocer quiénes son, al único actor clave más reconocido es el Comité de Playas Limpias.

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado el papel de la alianza para el desarrollo sustentable en la generación de actividades, que permitan encaminar un destino turístico a la sustentabilidad, por lo tanto, se han extraído una serie de conclusiones a partir de los resultados de este estudio.

Los puntos principales han sido que el nacimiento de este CIP fue basado en la expropiación del territorio, trayendo como consecuencias inconformidades en la comunidad que hasta el día de hoy es visible, derivado del cambio radical a las actividades económicas, pasando de la pesca a brindar servicios turísticos, así como el despojo de territorio, reubicación, entre otros. Y aunque FONATUR les brindo un monto económico por sus tierras, la población mostro su desagrado migrando y los pocos que se quedaron mostraban un desinterés en el sector turismo.

Por ese motivo, pocos pobladores cuentan con un sentido de identidad al sitio y, por lo tanto, no cuidan y conservan el lugar, comportándose con apatía y poco interés a las actividades que genera la alianza para el desarrollo. Asimismo, otra problemática evidente es la poca o nula inserción que le da esta alianza a la comunidad, no se toma en cuenta sus necesidades ni la hace parte de la mesa de trabajo.

El segundo hallazgo importante surge derivado de la determinación de la asociatividad existente entre los miembros de la alianza, los resultados mostrados anteriormente arrojaron que existe una carencia en el desempeño organizacional y la relación con el entorno; principalmente se encuentra reflejado en cuestiones de procedimientos y mecanismos de toma de decisiones, disponibilidad de capital y lucha de intereses.

A continuación, brevemente se mencionan algunos de los hallazgos más importantes; en primera existe una diferencia entre los tres niveles de gobierno, trayendo como consecuencia que no se aborden ciertas problemáticas por cuestión de territorio; por otra parte, se cuentan con distintos ejes de trabajo y al ser un territorio que una parte pertenece al gobierno federal y otra al municipal, no se pongan de acuerdo en cuales van a ser los ejes en los cuales se va a trabajar ni cómo se van a abordar.

Además, se considera a la alianza como elitista, pues a pesar de que ellos refieren que mientras sean un conjunto de personas organizadas y con un proyecto que pueda sumar beneficios a la sustentabilidad basta; los organismos e instancias que participan se seleccionan acorde a los intereses del comité coordinador, por este motivo existe una rotación notable en los colaboradores, pues coinciden en que no se toman en cuenta para la toma de decisiones, ni se toma en cuenta las necesidades, por lo tanto no se están abordando temas prioritarios, en ese sentido, es importante cuestionarse, si realmente la alianza trabaja buscando el desarrollo sustentable o solo por cuestión de “marketing” que genere beneficios exclusivamente en el sector privado y FONATUR porque es el encargado de la compra y venta de terrenos.

En las variables correspondientes a la relación con el entorno, la falta de apoyo es un tema primordial, debido a que la mayoría de los recursos financieros son otorgados por FONATUR y aunque algunos de sus colaboradores en ocasiones brindan apoyo monetario, este no es suficiente para realizar las distintas actividades que requieren, además, como se dijo anteriormente no se sabe que programas y planes tenga el gobierno federal entrante. Asimismo, entre los colaboradores no existe un compromiso real, pues no van a todas las reuniones y en las mesas de trabajo la mayoría de las veces solo se comparten culpas y no se logra llegar a acuerdo y planes de acción.

Pero a pesar de todos los obstáculos internos y externos a los cuales se ha enfrentado la alianza han logrado significativos avances en materia de sustentabilidad, aunque principalmente las actividades realizadas van enfocadas más al ambientalismo, se ha empezado a ampliar el panorama permitiendo abarcar problemáticas de índole social y económico.

En ese sentido, sería interesante crear indicadores que permita medir los avances o retrocesos de las actividades generadas por la alianza para el desarrollo sustentable, independientemente de los evaluados por la empresa certificadora, de esta forma se tendrá un mayor control del contexto económico, social y ambiental y que a partir de ahí se generen propuestas acordes a las necesidades del destino.

Esta investigación se considera relevantes debido a que el gobierno federal tiene como proyecto replicar la forma de trabajo en la alianza para el desarrollo sustentable en otros cuatros CIP más del país; si bien Huatulco ha sido el promovente mercadológico mayor

de la empresa *Earth Check* y es reconocido a nivel internacional, es necesario replantear la estructuración de la alianza, así como ampliar el conocimiento del término sustentabilidad.

REFERENCIAS

- Aguilar, A. *et al.* (2013) “Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios.”, *Revista Mexicana de Agronegocios*.
- Aguirre, A. y Pinto, M. (2014) “Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales”, *Revista MAD*, 0(15). doi: 10.5354/0718-0527.2006.14022.
- De Alcántara, M. C., De Oliveira, S. H. y Leocádio, A. L. (2017) “Relación entre la percepción del desarrollo sustentable y la imagen del lugar según los residentes de un destino de turismo internacional”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26, pp. 128–149.
- Alejandra, J. *et al.* (2014) “Ecoinnovación en turismo”:, *Gestión y Ambiente*, 17(1), pp. 191–207.
- Alejandro, D., Rodríguez, L. y Rodríguez, A. L. (2018) “Percepciones contrastantes como indicadores de análisis para el turismo alternativo: Reto del desarrollo sustentable en Veracruz, México”, pp. 109–135.
- Alfaro, L. (2017) *Cronología Huatulco Sustentable*.
- Amir, A. F. *et al.* (2015) “Asia Pacific International Conference on Environment-Behaviour Studies Sustainable tourism development: A study on community resilience for rural tourism in Malaysia”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 168, pp. 116–122. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.10.217.
- Andraca, Y. H. (2016) “Fragmentación socioterritorial producida por la actividad turística en Bahías de Huatulco , Oaxaca”, *Teoría y Praxis*, 20, pp. 9–36.
- Andraca, Y. H., Miranda, V. y Jiménez, L. P. (2015) *Reestructuración socioeconómica y territorial de Bahías de Hutulco, análisis de la actividad turística*.
- Anglés, M. (2015) “Acciones colectivas en materia de protección ambiental, fallas de origen”, *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, XVLVIII.
- ANP (2018) *Parque Nacional Huatulco*. Disponible en: <https://simec.conanp.gob.mx/ficha.php?anp=134®=11> (Consultado: el 15 de octubre)

de 2018).

- Arias, M. del C. y Lina, P. (2016) “Análisis de la relación paisaje-turismo en Cancún.”, *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 2, p. 15.
- Barrionuevo, M. E. y Pan, M. (2009) “Turismo, sustentabilidad y asociatividad interorganizacional”, en *Tercer Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata*, pp. 1–5.
- Barthélémy, M. (2001) *Associations: un nouvel âge de la participation?*
- Blanco, L. A. (2005) “Las alianzas municipales, el desarrollo local, y la perspectiva regional”, *Revista Opera*, 5, pp. 27–44.
- Bonelli, J. M. (2012) “Trabajo , asociatividad y acción colectiva : el caso de las cooperativas de recuperadores urbanos . Work , associativism and collective action : the case of the recovery and classification of solid waste cooperatives”, *Trabajo y sociedad*, (19), pp. 117–131.
- Bonzanigo, L., Giupponi, C. y Balbi, S. (2016) “Sustainable tourism planning and climate change adaptation in the Alps : a case study of winter tourism in mountain communities in the Dolomites”, 9582(March). doi: 10.1080/09669582.2015.1122013.
- Botero, C., Delvasto, L. y Castro, A. (2014) *Contexto, desempeño y participación asociativa de los pequeños y medianos productores de las cadenas productivas de la Yuca, La Piña y el Café en la región del Casanare*.
- Bravo, O. et al. (2015) “Articulación De Actores Del Desarrollo Local: Caso De La Ripc.”, *Revista Lider: Labor Interdisciplinaria de Desarrollo Regional-*, 26, pp. 100–127.
- Canzanelli, G. y Leda, I. L. S. (2013) “Indicadores de los procesos de alianza público-privada”, *ILS LEDA union europea*.
- Cardona, R. . S. L. (2010) *Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*. 1era EDICI. Costa Rica.
- Cardoso Jiménez, C., Castillo Nechar, M. y Hernández Vega, C. (2014) “Sosteniendo al turismo o turismo sostenible (TS): Reflexiones teóricas”, *Estudios y perspectivas en*

- Casado, F. (2007) *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Britannia. Editado por F. Carolina-CeALCI. España.
- Casado, F. (2008) *Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados: retos y oportunidades para la cooperación española*.
- Castellano, J. G. (2010) “La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos.”, *Revista Escuela de Administración de Negocios*, pp. 100–111.
- Castellanos, A. y Fernández, L. (2015) “La asociatividad empresarial como factor de competitividad basado en la ecoeficiencia”, *Revista Crepsidra*, pp. 59–84.
- César, A. A., Anaya, L. A. y Ruiz, F. J. (2017) “El turismo y la sustentabilidad real”, *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos ABET*, 7, pp. 8–17.
- CIDEAL (2013) *Alianzas público-privadas para el desarrollo en México: una apuesta de futuro*.
- CIDEAL (2014) “Impulso de alianzas público privadas para el desarrollo”, p. 106.
- Cisneros-martínez, J. D. *et al.* (2017) “The contribution of social tourism to sustainable tourism: a case study of seasonally adjusted programmes in Spain”, *Journal of Sustainable Tourism*. Taylor & Francis, 0(0), pp. 1–23. doi: 10.1080/09669582.2017.1319844.
- CONDUCEF (2017) *Pymes*. Disponible en: <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes> (Consultado: el 8 de mayo de 2018).
- Daouda, Y. H. (2014) “CSR and Sustainable Development: Multinationals are they Socially Responsible in Sub-Saharan Africa? The case of Areva in Niger”, *Cadernos de Estudos Africanos*, 28, pp. 141–162.
- Dávila, A. (1984) “Centros integralmente planeados (CIPS) en México. El proyecto turístico del FONATUR.”
- Dávila, O. (1995) “Acción colectiva y asociatividad poblacional.”, *Última Década*.

- Davison, M. (2014) “Acción Colectivda y Sustentabilidad en el Manejo del Agua”, *Revista Luna Azul*, 39, pp. 1–5.
- Díaz, M. G. *et al.* (2016) “Alianzas estrategicas: una alternativa de permanencia y crecimiento para las organizaciones de la sociedad civil”, *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(4), pp. 1–11.
- Díaz, R. A. y Muñoz, I. A. (2011) *Propuesta al sector turismo en basa a la teoría de desarrollo endógeno en el municipio de Santa María Huatulco, Oaxaca.*
- Dinamarco, S. A. (2005) *Experiencia de autoorganización en cartoneros: un acercamiento a la configuración de vínculos laborales, sociales y políticos en contexto de exclusión social.*
- Doss, C. R. y Meinzen-Dick, R. (2015) “Collective Action within the Household: Insights from Natural Resource Management”, *World Development*. Elsevier Ltd, 74, pp. 171–183. doi: 10.1016/j.worlddev.2015.05.001.
- Dourojeanni, A. (1999) “La dinámica del desarrollo sustentable y sostenible”, p. 26.
- EarthCheck (2015) *Destinos globales líderes de EarthCheck.*
- Eduardo, C. y Romero, M. (2014) *Producción y Productividad Gerencia de Silvicultura Informe Final .*
- Elgar, E. (2012) *Public-Private Partnerships for Sustainable Development.*
- Encino, A. (2008) “Peligran flora y fauna de Huatulco por proyecto turístico en la zona.”, *La Jornada*, 3 marzo.
- Esquivel, R. y López, L. A. (2018) “Los ‘ usos y costumbres ’ del estado de Oaxaca en las empresas turísticas de Bahías de Huatulco . Una caracterización de la cultura organizacional de Hofstede”, *Investigaciones Turísticas*, 15, pp. 128–146.
- Felt, U. *et al.* (2016) “Transdisciplinary Sustainability Research in Practice: Between Imaginaries of Collective Experimentation and Entrenched Academic Value Orders”, *Science Technology and Human Values*, 41(4), pp. 732–761. doi: 10.1177/0162243915626989.

- Fermini, L. A. (2011) “Alianzas Estratégicas: Instrumento de Negociación y Desarrollo Sostenible Mirado desde la Perspectiva de la Interculturalidad.”, *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Fernández, M. R. y López, R. (2008) “Sedimentacion en comunidades arrecifales de Bahías de Huatulco, Oaxaca, México”, 56(September), pp. 1179–1187.
- Fierro, M. (2015) “Las asociaciones de acción colectiva en la construcción de la democracia participativa. estado de guerrero, méxico.”, en *20° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. Cuernavaca, Morelos del 17 al 20 de noviembre de 2015. AMECIDER – CRIM, UNAM.*, pp. 1–21.
- Flores, Y. *et al.* (2015) “Análisis multicriterio del impacto potencial del turismo en la anidación de las tortugas marinas en Chalacatepec, Jalisco.”, *Revista Electrónica Nova Scientia*, p. 30.
- FONATUR (2003) *Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable Huatulco 2025*.
- FONATUR (2016) *Huatulco: Entre los orígenes y la preservación*. Disponible en: http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos_desarrollos/huatulco/index.asp.
- FONATUR (2017) *Acciones de mantenimiento y coordinación para la certificación internacional EarthCheck de Huatulcp, Oaxaca para el periodo 2017*.
- Forni, F. (2002) *De la exclusión a la organización. Hacia la integración de los pobres en los nuevos barrios del conurbano bonaerense*. CICCUS. Buenos Aires.
- Gabriel, M. (2015) “Participación y asociacionismo del colectivo de inmigrantes: instrumentos para el ejercicio de la ciudadanía”, *Deusto Journal of Human Rights*, (13), p. 219. doi: 10.18543/aahdh-13-2015pp219-244.
- Galvao, V., Saad, R. A. y Candido, J. (2017) “Análisis geoambiental aplicado al uso turístico en ambientes fluviales. Análisis de los parámetros ambientales y turísticos.”, *scielo*, 26(1851–1732).
- García, A. (2015) “Community Perception Around Tourism As A Factor For Local Development, Study Case San Pedro Tutltepec, Mexico”, xvi, pp. 43–65.

- García, J. M. (2015) “Alianzas cooepetitivas para la conservación ambiental en el sector rural, a través de la interacción comunidad-empresa y centros de investigación superior.”, *Revista Lider*, 26, pp. 128–162.
- Gómez, J. (2014) “Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental.”, XXII(1), pp. 115–136.
- González, E. y Velásquez, F. (2007) “Actores sociales y desarrollo local”, *Revista Foro*.
- Grueso Hinstroza, M. P., Gómez, J. H. y Garay Quintero, L. (2009) “Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional”, *Borradores de Investigación: Serie documentos Administración*, ISSN 0124-8219, No. 44 (Noviembre de 2009), (44), p. 38. doi: 0124-8219.
- GSTC (2013) *Criterios Globales de Turismo Sostenible para Destinos Turísticos*.
- Guadarrama, G. (2011) “Aproximaciones al estudio de las asociaciones como sistemas adaptativos complejos”, *Economía, sociedad y territorio*, pp. 787–794.
- Guerrero, A. *et al.* (2013) “Impacto ambiental generado por erosión costera en la zona litoral de Buenos Aires Norte, distrito de Víctor Larco Herrera, La libertad, Perú.”, *REBIOL. Revista científica de la facultad de ciencias biológicas.*, 33(2), pp. 11–22.
- Guzmán, M. G. (2016) “El impacto del turismo en la conservación de la biodiversidad en San Luis Potosí El impacto del turismo en la conservación de la biodiversidad en San Luis Potosí The Impact of Tourism on Biodiversity Conservation in San Luis Potosí”, 4(11), pp. 2007–6576.
- Heau, C. M. (2015) “Cuando la arqueología llega al rescate del turismo : el caso de Bocana del Río Copalita, Huatulco, Oaxaca, México.”, *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 13, pp. 1095–1111.
- Hernández, V. y Gonzaga, J. (2007) “Conflictos Ambientales: Praxis, participación, resistencias ciudadanas y pensamiento ambiental.”, *Revista Luna Azul*.
- Homrich, A. S., Theodoro, D. S. y De Carvalho, M. M. (2017) “PSS Creating Business for Sustainability: The Brazilian Olive Oil Case in Mantiqueira Community”, *Procedia CIRP*. The Author(s), 64, pp. 405–410. doi: 10.1016/j.procir.2017.03.110.

- Huatulco, H. A. C. de S. M. (2017) *Plan Municipal de desarrollo Santa María Huatulco, 2017-2018*.
- INEGI (2014) *Síntesis de información geográfica de Oaxaca*. Disponible en: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825224394/702825224394_3.pdf.
- INEGI (2017) *Mapa Digital*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/mapas/mg/>.
- Jackson, T. (2007) “Mainstreaming sustainability in local economic development practice”, *Local Economy*, 22(1), pp. 12–26. doi: 10.1080/02690940601164773.
- Jimbo, M. y Armijos, V. (2018) *Implementación de Estrategias Socialmente Responsables para la Gestión Administrativa en las Asociaciones Agroproductivas del Ecuador, Año 2017. Caso Asociación de Productores Agropecuarios “Juntos por un futuro mejor”*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Jiménez, M. (2017) *Evaluación de la sustentabilidad multiescalar. El caso del municipio de Ocoyoacac y la comunidad de San Juan Coapanoaya, Estado de México*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Jorquera-Jaramillo, C. et al. (2012) “Conservación de la biodiversidad en Chile: Nuevos desafíos y oportunidades en ecosistemas terrestres y marinos costeros”, *Revista Chilena de Historia Natural*, 85, pp. 267–280. doi: 10.4067/S0716-078X2012000300002.
- Kimdung, N., Bush, S. R. y Mol, A. P. J. (2016) “NGOs as Bridging Organizations in Managing Nature Protection in Vietnam”, *Journal of Environment & Development*, 25(2), pp. 191–218. doi: 10.1177/1070496516642499.
- Laville, J.-L. (1995) “L’économie Solidaire. Une perspective internationale”, *Esprit*.
- Leff, E. et al. (2002) “Más allá del desarrollo sostenible. La construcción de una racionalidad ambiental para la sustentabilidad: Una visión desde América Latina”.
- Liendo, M. y Martínez, A. (2013) “Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES.”, *Encyclopedia of Earth Sciences Series*, p. 1096. doi: 10.1007/978-1-4020-4399-4_33.

- Lin, H. (2012) “Strategic Alliances for Environmental Improvements”, *Business and Society*. doi: 10.1177/0007650312437918.
- Lisa, M. L. (2013) “Desarrollo humano sustentable”, *La importancia de la sustentabilidad en pro del desarrollo comunitario*, pp. 25–80.
- López, J. R. y Ixtacuy, O. (2018) “Conservación y desarrollo, el caso del ecoturismo: una política ambiental fallida en la Reserva de la Biosfera La Encrucijada, Chiapas”, *El periplo sustentable*.
- Lorena, S., López, V. y López, S. (2015) “Pesca tradicional y desarrollo turístico en Bahías de Huatulco. Una lectura desde la historia oral de los pescadores locales.”, *Investigaciones Turísticas*, pp. 150–169.
- Lozano, M. A. (2010) “Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes”, *Revista EAN*, (68), pp. 175–178.
- Macías-vázquez, A. (2015) “Acción colectiva y desarrollo rural: las instituciones de organización de la calidad”, *Economía social y solidaria*, 23(107).
- Maldovan, J. (2014) “De la autonomía a la asociatividad: la organización del trabajo cartonero ‘ en calle ’ en cooperativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Johanna Maldovan Bonelli 1”, *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 6(6), pp. 73–109.
- Maldovan, J. (2018) “Gestión asociativa y sustentabilidad organizacional: El caso de las cooperativas de cartoneros de la Ciudad de Buenos Aires”, *Sociología, Problemas e Prácticas*, 88, pp. 95–113. doi: 10.7458/SPP2018886509.
- Maldovan J. y Dzembrowski N. (2009) “Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones”, *Revista Margen*, 55, pp. 1–9.
- Manuel, M. (2011) *Agentes difusores centrales y grado de difusión de la información en la red social de agenda 21 local de Bahías de Huatulco, Oaxaca*. Universidad del Mar.
- Meier, D. et al. (2016) “Red Integrada De Emprendedores Locales Y Universidad Como Estrategia Para Potenciar”, *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, (December), pp. 131–143.

- Méndez, R. (2001) “Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local”, *Revista Internacional de Desenvolvimiento Local*, 2, pp. 37–43. doi: 10.20435.
- Mendoza, M. y González, G. (2016) “Mujeres empresarias en el sector turístico Huatulco, Oaxaca: La mirada masculina”, *CULTUR*, 10.
- Mendoza, M. M. *et al.* (2015) “Mujeres y sus representaciones sociales de género en el CIP Bahías de Huatuclco, México”, *Revista de Antropología Experimental*.
- Mendoza, M. M., Monterrubio, J. C. y Fernández, M. J. (2011) “Impactos sociales del turismo en el centro integralmente planeado (CIP) Bahías de Huatulco, México”, *Gestión Turística*, 15(Enero-junio), pp. 47–73. doi: 10.4206/gest.tur.2011.n15-03.
- Mercado, A. y Córdova, K. (2006) “Desarrollo sustentable - industria: más controversias menos respuestas”, *Ambiente & Sociedade*, 8(1), pp. 27–50. doi: 10.1590/s1414-753x2005000100003.
- Mokhtar, F., Rayón, E. y Bellón, F. (2009) “Alianzas ciudadanas 2.0 para una ciudad sostenible socialmente”, en *Conama 9. Cumbre del Desarrollo Sostenible*.
- Mokhtar, F., Rayón, E. y Bellón, F. (2015) “Alianzas ciudadanas 2 . 0 para una ciudad sostenible socialmente”, en *Conama 9. Cumbre del Desarrollo Sostenible*.
- Molina, N. y Ornelas, R. (2016) “Impacto de la actividad turística sobre la urbanización y los recursos naturales : Caso Puerto Vallarta , Jalisco .”, *Revista Eltopo*, (6), pp. 120–133.
- Monterrubio, C. y Osorio, M. (2017) “Actitudes locales ante el turismo residencial: Un análisis basado en la matriz de actitudes y comportamiento”, pp. 221–250.
- Monterrubio, J. C. *et al.* (2011) “Turismo y cambios sociales. Estudio cualitativo sobre percepciones comunitarias en Bahías de Huatulco, México.”, *Cuadernos de turismo*.
- Morales Córdova, D. A. (2014) “Innovación social y acción colectiva, un estudio de caso: Ecoagricultores del Sur”, *Estudios Políticos*, 33, pp. 75–95. doi: 10.1016/S0185-1616(14)70277-X.
- Moreno, A. R. y Díaz, C. A. (2018) “Redes de Cooperación y Turismo Rural en el Pueblo Mágico de Mazamitla, Jalisco.”, en *Desarrollo regional sustentable y turismo*.

- Moreno Pérez, S. (2007) “El debate sobre el desarrollo sustentable o sostenible y las experiencias internacionales de desarrollo urbano sustentable”, *Centro de estudios sociales y de opinión pública*, pp. 1–26.
- Narváez, M. *et al.* (2009) “Asociatividad empresarial : un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná”, *Revista Multiciencias*, 9, pp. 157–166.
- Natal, A. (2010) “Modelo para el análisis y evaluación del desempeño asociativo”, en *IX Congreso Internacional de Investigación sobre Tercer Sector*. Estambul Turquía, p. 32 ‘ص 117.
- Naza Zazuela, M. y Valenzuela Camacho, B. (2014) “Acción colectiva y gobernanza del Centro Histórico de Mazatlán, México. Recuperación y conversión a espacio turístico”, *Ánfora*, 21(36), pp. 125–148.
- Oficial, D. (2002) *Plan de Manejo de Parque Nacional Huatulco*.
- OMT (2019) *Definición turismo sostenible*. Disponible en: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>.
- ONU (2015) *Multi-stakeholder Partnerships for Small Island Developing States, sustainable development knowledge platform*. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdinaction/sids>.
- ONU (2017) *Alianzas - Desarrollo Sostenible, Objetivos de desarrollo sostenible*. Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>.
- ONU (2018) *Programa de las Naciones Unidas*. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home.html> (Consultado: el 29 de mayo de 2018).
- Oxfam (2012) “Las claves de busan”, *Nota informativa de Intermón Oxfam*, (2006).
- Pacheco García, A. y Velasco Olvera, A. I. (2017) “Aproximaciones sobre asociatividad cultural en México”, *Periferica*, (17), pp. 241–249. doi: 10.25267/periferica.2016.i17.17.
- Pakhomova, E., Goosen, E. V y Nikitenko, S. M. (2017) “New forms of public-private partnership for sustainable development of the fuel and energy sector New forms of

public-private partnership for sustainable development of the fuel and energy sector”, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. doi: 10.1088/1755-1315/84/1/012014 New.

Peixoto, P. (2004) *Asociativismo*.

Pérez-Ramírez, C. *et al.* (2011) “El Turismo como Intervención e Implicaciones para las comunidades rurales”, *Gestión Turística*, (16), pp. 229–264. doi: 10.4206/gest.tur.2011.n16-11.

Pérez, E. A., Ramos, A. E. y Vargas, H. (2014) “La participación comunitaria en la conservación del medioambiente: Clave para el desarrollo local sostenible”, *Revista DELOS Desarrollo Local Sostenible*, pp. 1–21.

Pérez, M. (2012) “Las alianzas público-privadas en energías renovables en América Latina y el Caribe”.

Picornell, C. (2006) “Los impactos del turismo”, *Papers de Turisme*, pp. 65–91.

Piñon, M. A. y Castillejos, B. (2019) “Huatulco desde la perspectiva de los destinos inteligentes”, *Turismo y sociedad*, xxv, pp. 73–92.

PNUD (2016) *Indice Sobre Desarrollo Humano 2016*. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr/2016-human-development-report.html>.

PNUD (2018) *Objetivos de Desarrollo Sostenible, Objetivos de desarrollo sostenible*. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html> (Consultado: el 20 de marzo de 2018).

Proceso (1986) “Fonatur habla de beneficios en Huatulco; los comuneros piden pago justo.”, *11 de octubre*.

Puga, C. (2019) “Los mecanismos de la cooperación: sistemas asociativos complejos”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 64(236), pp. 417–422. doi: 10.22201/fcpys.2448492xe.2019.236.68885.

Puga, C. y Luna, M. (2012) *Protocolo para la evaluación de asociaciones. Red de Estudios*

- Putnam, R., Leonardi, R. y Nanetti, R. (1993) *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Italy.
- Raél Villarroel. (2014) “Ética Del Desarrollo, Democracia Deliberada Y Ciudadanía Ambiental.”, *Revista de Filosofía*, 70, pp. 161–174.
- Rafika, K. et al. (2016) “A Public Actor Awareness for Sustainable Development”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 216(October 2015), pp. 151–162. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.12.022.
- Ramiro Pérez, P. (2012) “Alianzas público-privadas para el desarrollo: RSC y relaciones ONGD-empresas”, *Oñati socio-legal series*, 2(4), pp. 196–210.
- Restrepo, I. (2015) “De minera, cocodrilos y racionamiento de agua.”, *La Jornada*, 12 julio.
- Reyes, M. V., Ortega, Á. F. y Machado, E. L. (2017) “Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza”, *Revesco*, N° 123, pp. 250–275.
- Ricalde, C. D. L., Hernández, E. S. L. y Peninche, I. A. (2005) “Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual.”, *Horizonte sanitario*, Vol. 4 n., p. 7.
- Riechmann, J. y Georgescu-Roegen, N. (1995) “Desarrollo sostenible: la lucha por la interpretación”, *De la economía a la ecología*, (1972), pp. 11–35.
- Rojas, M., Rincón, C. y Mesa, S. (2014) “Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor”, *Universidad & Empresa*, 16(27), pp. 289–310. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10>.
- Romero-Brito, T. P., Buckley, R. C. y Byrne, J. (2016) “NGO Partnerships in Using Ecotourism for Conservation: Systematic Review and Meta-Analysis”, *PLOS ONE*. Editado por E. Z. Cameron, 11(11), p. e0166919. doi: 10.1371/journal.pone.0166919.
- Sanahuja, J. A. (2015) “De los Objetivos del Milenio al desarrollo sostenible: Naciones Unidas y las metas globales post-2015”, *Centro de educación e investigación para la paz*, anuario 20, pp. 49–83.

- Sánchez, A. y Vargas, E. E. (2015) “Redalyc.Turismo sustentable. Un acercamiento a su oferta”, *Multiciencias*.
- Sánchez Jasso, J. M. y Abellán, F. C. (2015) “Turismo De Naturaleza En Áreas Protegidas De México; Una Propuesta De Conservación, Aprovechamiento Y Desarrollo Local En El Nevado De Toluca”, *Cuadernos de turismo*, pp. 339–365. doi: 10.6018/turismo.36.231041.
- Dos Santos, M. M. L. (2017) “Holism, collective intelligence, climate change and sustainable cities”, *Procedia Computer Science*. Elsevier B.V., 109, pp. 763–770. doi: 10.1016/j.procs.2017.05.315.
- Satz, D. *et al.* (2013) “Royal Swedish Academy of Sciences The Challenges of Incorporating Cultural Ecosystem Services into Environmental Assessment Published by : Springer on behalf of Royal Swedish Academy of Sciences Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/24708778> into Envi”, *Educational Technology Research and Development*, 61(3), pp. 385–406. doi: 10.1007/S1.
- Sebastián, J. (2000) “Las redes de cooperacion como modelo organizativo y funcional para la I+D”, *Redes*, 7(15), pp. 97–111.
- SECTUR (2011) *Programa de Turismo Sustentable en México*.
- SEDESOL (2012) *Atlas de Riesgos Naturales del Municipio de Santa María Huatulco, Oaxaca*.
- Siles, J., Gutiérrez, I. y Butler, C. (2013) “Acción Colectiva De Consorcios Locales Para La Gobernanza Ambiental : Un Análisis a Partir De Los Capitales De La Comunidad.”, *Biocenosis*, 27(1–2), pp. 94–105.
- Skewes, J. C. *et al.* (2012) “Ciudadanía y sustentabilidad ambiental en la ciudad : la recuperación del humedal Angachilla y la organización local en la Villa Claro de Luna , Valdivia , Chile”, *Eure*, 38(113), pp. 127–145. doi: 10.4067/S0250-71612012000100006.
- Sven, G., Chávez, M. y Colín, G. (2017) “Evaluación del programa de conservación y manejo del Parque Nacional Hutulco”, *Política y Cultura*, 47, pp. 167–199.

- Szmulewicz, P., Gutiérrez, C. y Winkler, K. (2012) “Asociatividad Y Agroturismo. Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, pp. 1013–1034.
- Talledos, E. (2012) “La imposición de un espacio: de La Crucecita a Bahías de Huatulco”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, pp. 119–142.
- Tetreault, D. (2004) “Una taxonomía desarrollo sustentable”, X(29).
- Tiriba, L. (1980) “Cultura do trabalho , autogestão e formação de trabalhadores associados na produção : questões de pesquisa”, pp. 69–94.
- Toledo, V. M. (2017) “¿De qué hablamos cuando hablamos de sustentabilidad? Una propuesta ecológico política”, *INTERdisciplina*, 3(7), pp. 35–55. doi: 10.22201/ceiich.24485705e.2015.7.52383.
- Tregidga, H., Milne, M. J. y Kearins, K. (2018) “Ramping Up Resistance: Corporate Sustainable Development and Academic Research”, *Business and Society*, 57(2), pp. 292–334. doi: 10.1177/0007650315611459.
- Troya, M. B. (2013) *Acción colectiva y cadenas de valor. Estudio de caso: Cadena de Cacao y UNOCACE*.
- Troya Rocha, M. B. (2013) *Acción colectiva y cadenas de valor: estudio de caso: cadena de cacao y UNOCACE*.
- UMAR (2009) *Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México*. doi: 10.3865/j.issn.1001-3547.2009.20.004.
- Urrutia de la Garza, J. A. y Cuevas Contreras, T. J. (2016) “Redes empresariales en el sector turismo y servicios para la mejora de competitividad en Ciudad Juárez, Chihuahua, México: caso Parque Central Hermanos Escobar y PYMES aledañas”, *Cuadernos de turismo*, 37, p. 4. doi: 10.6018/turismo.37.256331.
- Valenzuela, E. y Cousiño, C. (2000) “Sociabilidad y asociatividad. Un ensayo de sociología comparada.”, *Estudios Públicos*, 77(verano 2000).
- Vanhulst, J. y Beling, A. E. (2012) “El discurso del Buen Vivir: sustentabilidad ‘made in

Latinoamérica””, *Nadir: rev. electron.geogr. austral*, 41, pp. 1–11.

- Vargas del Río, D. y Brenner, L. (2013) “Ecoturismo comunitario y conservación ambiental: la experiencia de La Ventanilla, Oaxaca, México”, *Estudios Sociales: Revista de investigación científica*, 21(41), pp. 32–63.
- Vargas, E. E., Castillo, M. y Viesca, F. C. (2013) “Ending a Touristic Destination in Four Decades: Cancun’ s Creation, Peak and Agony”, *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(8), pp. 16–26.
- Vargas, J. G. (2003) “La teoría de la acción colectiva, socieda civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en latinoamérica”, *Espacio Abierto*, 12, pp. 523–537.
- Vasconcellos, A. M. de A. y Sobrinho, M. V. (2012) “A Socio-Environmental Development Programme in Action in Brazilian Amazonia”, *Brazilian Administration Review*, 9(1), pp. 23–43.
- Vázquez, D. E. A. (2015) “La participación comunitaria en el desarrollo sustentable de una localidad: caso de Bahías de Huatulco, Oaxaca”, pp. 151–160.
- Velázquez, J. A. y Vargas, E. E. (2016) “Elementos determinantes de la ecoinnovación en hotelería de Huatulco, México.”, *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(1315–9984), p. 16.
- Vicencio, Y. y Bringas, N. (2014) “Conflictos entre la conservación y el turismo en áreas naturales protegidas : el buen vivir como aspiración para Bahía de los Ángeles”, *Teoría y Praxis*, pp. 49–73.
- Vidal Suárez, M. M. (2000) “Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización”, *Economía Industrial*, 333(111), pp. 49–56.
- Villarreal, H. (2008) “Liderazgo en organizaciones de la sociedad civil para la participación en la gobernanza y sus marcos institucionales”, en *VII Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector*. T, pp. 1–15.
- Wu, X. y Zhi, Q. (2016) “Impact of Shared Economy on Urban Sustainability: From the Perspective of Social, Economic, and Environmental Sustainability”, *Energy Procedia*.

Zevallos, Salas y Robles (2014) “Public-private partnerships for health services: The solution for the peruvian health system”, *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 31(4), pp. 76–77. doi: S1726-46342014000400024 [pii].

Zizumbo, L. y Monterroso, N. (2017) “Sustentabilidad, turismo y hegemonía: Génesis y desarrollo de la retórica sobre el turismo sustentable”, en *Repensando el turismo sustentable*, pp. 55–104.

ANEXOS

A. Artículo de resultados

Revista Interamericana de Ambiente y Turismo -RIAT

ISSN 0718-235X

The screenshot shows the homepage of the Revista Interamericana de Ambiente y Turismo (RIAT). The header features the journal's logo, the title in Spanish and English, and the affiliation with the Universidad de Talca. A navigation menu includes links for Inicio, Acerca de, Área Personal, Buscar, Actual, Archivos, Avisos, and Volúmenes y Números RIAT. The main content area displays the current issue: 'Inicio > Vol. 15, Núm. 1 (2019)'. Below this, the journal's title is repeated, followed by a brief description of its focus on environmental and tourism research. A sidebar on the right contains sections for 'OPEN JOURNAL SYSTEMS', 'Servicio de ayuda de la revista', 'USUARIO/A' (with a user profile for 'ana-karen'), 'NOTIFICACIONES', 'IDIOMA' (set to Spanish), and 'CONTENIDO DE LA REVISTA' with a search box.

INDEXADA

SCIELO

LATIN INDEX

DOAJ

Comprobante de envío de artículo de resultados

Haz clic para retroceder una página o pulsa unos segundos para ver el historial [Inicio de Ambiente y Turismo -- Interamerican Journal of Environment & Tourism](#)

REVISTA INTERAMERICANA DE AMBIENTE Y TURISMO - RIAT

INICIO ACERCA DE ÁREA PERSONAL BUSCAR ACTUAL ARCHIVOS AVISOS VOLÚMENES Y NÚMEROS RIAT
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS UNIVERSIDAD DE TALCA

Inicio > Usuario/a > Autor/a > **Envíos activos**

Envíos activos

ACTIVO/A ARCHIVAR

ID.	DD-MM ENVIAR	SECC	AUTORES/AS	TÍTULO	ESTADO
519	07-12	AIN	Flores-Pozos, Vargas-Martínez,...	FACTORES DE ASOCIATIVIDAD EN ALIANZA PARA EL DESARROLLO...	Asignación en espera

Empezar un nuevo envío
[HAGA CLIC AQUÍ](#) para ir al primer paso del proceso de envío en cinco pasos.

Enlaces reback

TODOS NUEVO PUBLICADO OMITIDOS

FECHA DE CREACIÓN	VISITAS	URL	ARTÍCULO	TÍTULO	ESTADO	ACCIÓN
No hay ningún enlace reback.						

[Publicar](#) [Omitir](#) [Eliminar](#) [Seleccionar todo](#)

Esta Revista es Editada por la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Talca, CHILE, 2 Norte 685, Talca. E_mail: acerda@utalca.cl o riat@utalca.cl - <http://riat.utalca.cl>

OPEN JOURNAL SYSTEMS
[Servicio de ayuda de la revista](#)

USUARIO/A
Ha iniciado sesión como...
ana-karen
• [Mi perfil](#)
• [Cerrar sesión](#)

AUTOR/A
Envíos
• [Activo/a](#) (1)
• [Archivar](#) (0)
• [Nuevo envío](#)

NOTIFICACIONES
• [Vista](#)
• [Gestionar](#)

IDIOMA
Escoge idioma
[Español \(España\)](#) ▾ [Enviar](#)

CONTENIDO DE LA REVISTA
Buscar
Ámbito de la búsqueda
Todo ▾
[Buscar](#)

Examinar
• [Por número](#)
• [Por similitud](#)

REVISTA INTERAMERICANA DE AMBIENTE Y TURISMO - RIAT

INICIO ACERCA DE ÁREA PERSONAL BUSCAR ACTUAL ARCHIVOS AVISOS VOLÚMENES Y NÚMEROS RIAT
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS UNIVERSIDAD DE TALCA

Inicio > Usuario/a > Autor/a > **Envíos activos**

Envíos activos

ACTIVO/A ARCHIVAR

ID.	DD-MM ENVIAR	SECC	AUTORES/AS	TÍTULO	ESTADO
519	07-12	AIN	Flores-Pozos, Vargas-Martínez,...	FACTORES DE ASOCIATIVIDAD EN ALIANZA PARA EL DESARROLLO...	Asignación en espera

Empezar un nuevo envío

[HAGA CLIC AQUÍ](#) para ir al primer paso del proceso de envío en cinco pasos.

OPEN JOURNAL SYSTEMS

[Servicio de ayuda de la revista](#)

USUARIO/A

Ha iniciado sesión como...

ana-karen

- [Mi perfil](#)
- [Cerrar sesión](#)

AUTOR/A

Envíos

- [Activo/a](#) (1)
- [Archivar](#) (0)
- [Nuevo envío](#)

NOTIFICACIONES

- [Vista](#)
- [Gestionar](#)

FACTORES DE ASOCIATIVIDAD EN ALIANZA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE BAHÍAS DE HUATULCO, OAXACA

Flores-Pozos Ana Karen
Universidad Autónoma del Estado de México, México
Akaren-fp@hotmail.com
orcid.org/0000-0002-8032-7809

Vargas-Martínez Elva Esther
Universidad Autónoma del Estado de México, México
elvacolegio@gmail.com
orcid.org/0000-0003-2657-269

Zizumbo-Villarreal Lilia
Universidad Autónoma del Estado de México, México
Lzv04@yahoo.com
orcid.org/0000-0003-0639-5499

Cruz-Jiménez Graciela
Universidad Autónoma del Estado de México, México
gracicj@hotmail.com
orcid.org/0000-0003-0608-4682

RESUMEN

El turismo en los últimos años ha observado un crecimiento exponencial, generando diversas problemáticas ambientales, sociales y económicas; en ese sentido, organismos como la ONU impulsan a nivel internacional el trabajo en conjunto mediante alianzas para el desarrollo sustentable, conformadas por el sector social, privado y gubernamental, con la finalidad de minimizar los impactos negativos causados por actividades antropogénicas, una de ellas el turismo. El presente trabajo se realizó en Bahías de Huatulco, Oaxaca, destino que promueve el cuidado del ambiente, para lo cual generó una alianza para el desarrollo sustentable que contribuyó a su certificación como destino sustentable. Por lo anterior, a través de una investigación descriptiva, transversal y de enfoque cualitativo, fueron analizados los factores de asociatividad correspondientes a la Alianza, tomando como variables el desempeño organizativo, desempeño funcional y su relación con el entorno; también se abordó el impacto generado en la sustentabilidad del destino. La metodología incluyó revisión bibliográfica y entrevistas a 14 actores clave de la Alianza, así como observación directa y la aplicación de encuestas a pobladores de la comunidad. Como resultado se identificó la carencia de desempeño organizacional y que la sustentabilidad sólo se visualiza como una estrategia de mercadotecnia, sin resolver problemáticas prioritarias para los habitantes del destino turístico. Por tanto, se concluye que la ineficiencia en los factores

asociativos dentro de la alianza impacta en la eficiencia de actividades y estrategias que permitan lograr el desarrollo sustentable.

PALABRAS CLAVE: Asociatividad, alianza, sustentabilidad, turismo.

FACTORS OF ASSOCIATIVITY IN THE ALLIANCE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BAHÍAS DE HUATULO, OAXACA

ABSTRACT

Tourism in recent years has had an exponential growth, bringing as a consequence various environmental, social and economic problems; In this sense, organizations such as the UN promote international work together through partnerships for sustainable development, made up of the social, private and governmental sectors, with the aim of minimizing the negative impacts caused by anthropogenic activities, one of them being the tourism. The present work was carried out in Bahia's de Huatulco, Oaxaca, a destination that promotes the care of the environment, for which it has generated an alliance for sustainable development that contributed to its certification as a sustainable destination. Therefore, through a descriptive, cross-sectional research with a qualitative approach, the associative factors corresponding to the Alliance were analyzed, taking as variables the organizational performance, functional performance and its relationship with the environment. The impact generated on the sustainability of the destination was also addressed. The methodology included bibliographic review and interviews with 14 key actors of the Alliance, as well as direct observation and the application of surveys to community residents. As a result, the lack of organizational performance was identified and sustainability is only seen as a marketing strategy, leaving aside priority problems for the inhabitants of the tourist destination. Therefore, it is concluded that the inefficiency in the associative factors within the alliance impacts on the efficiency of activities and strategies implemented that allow achieving sustainable development.

KEYWORDS: Associativity, alliance, sustainability, tourism.

INTRODUCCIÓN

En el contexto que intenta mejorar la calidad de vida a escala local, el turismo se ha concebido como un instrumento que contribuye al desarrollo de las comunidades; además, la derrama económica generada a partir de esta actividad permite a los pobladores gozar de servicios básicos más accesibles y mejores condiciones de vivienda e infraestructura. Sin embargo, a pesar de que se le percibe como una industria sin chimeneas, existen diversos problemas ambientales generados a partir de conductas socioculturales; que en masa derivan como consecuencia en deterioro de flora y fauna.

En la década de los ochentas, se empezó a advertir sobre el cambio climático y los diversos problemas ambientales que se avecinaban si no se realizaban acciones en beneficio de la naturaleza. Así, en 1987, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el informe titulado “Nuestro futuro común” menciona por primera vez el término desarrollo sustentable, definiéndolo como “La satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 2018).

En ese mismo sentido, la industria del turismo empieza a integrarse en la conservación y preservación de los ecosistemas, por lo cual instancias internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT) en conjunto con otros organismos, incluyen dentro de sus directrices el concepto turismo sustentable, definido como “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2019).

Así entonces, como parte de las actividades propuestas por la ONU enfocadas a minimizar el impacto ambiental causado en diversos ecosistemas, es que sectores de la sociedad (sector gubernamental, sector social y sector privado) se coordinan para crear alianzas que faciliten el cumplimiento de las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Casado, 2007, 2008). En el ámbito del turismo, autores como Amir, Ghapar, Jamal y Najiah (2015); Bonzanigo, Giupponi y Balbi (2016) subrayan la necesidad de trabajar en conjunto con todos los actores inmersos en la actividad para combatir las problemáticas ambientales y mejorar las condiciones de vida de los pobladores.

Las alianzas para el desarrollo sustentable están conformadas por actores independientes pero comunes sobre una agenda de estrategia pública de desarrollo; disponen de recursos, principalmente provenientes del sector privado y gubernamental y establecen formas de cooperación, vínculos, creación de confianza, liderazgo, tratando de mediar sus intereses y obtener una mejora en la calidad de vida de la comunidad (Blanco, 2005; Siles, Gutiérrez, & Butler, 2013; Valenzuela & Cousiño, 2000). En tal sentido, el presente artículo pone énfasis en este aspecto: la participación de los actores locales vinculados con el turismo, para promover acciones orientadas al desarrollo sustentable de un destino turístico.

En Bahías de Huatulco, México, desde 2005, cuando quedó formalmente constituida por distintos sectores de la sociedad, la Alianza para el desarrollo sustentable ha trabajado con ese propósito y logró la certificación sustentable del destino; no obstante, existen diversas problemáticas ambientales, económicas y sociales que no han sido abordadas por ésta.

Algunas de éstas son: los bajos ingresos que persisten en la comunidad e impactan en el desarrollo económico de la localidad, por lo cual se estima que cerca de la mitad de la población vive en condiciones de pobreza media y el 12.9% en pobreza extrema; también se observa su falta de integración en la toma de decisiones. Asimismo, el interés por impulsar el desarrollo en la zona hotelera, ha traído como consecuencia desinterés en la educación, servicios básicos no equitativos e incremento en productos de canasta básica, vivienda y otros servicios (César, Anaya, & Ruiz, 2017; Mendoza, Monterrubio, & Fernández, 2011; Monterrubio, Mendoza, Fernández, & Gullete, 2011; UMAR, 2009). En el ámbito ambiental sobresale la construcción de complejos turísticos en el área natural protegida, la destrucción de humedales, asentamientos irregulares, proliferación de basura y contaminación de ríos y arroyos por deficiente gestión de residuos de las plantas de tratamiento, entre otros (Encino, 2008; Mendoza et al., 2011; Piñon & Castillejos, 2019; Restrepo, 2015).

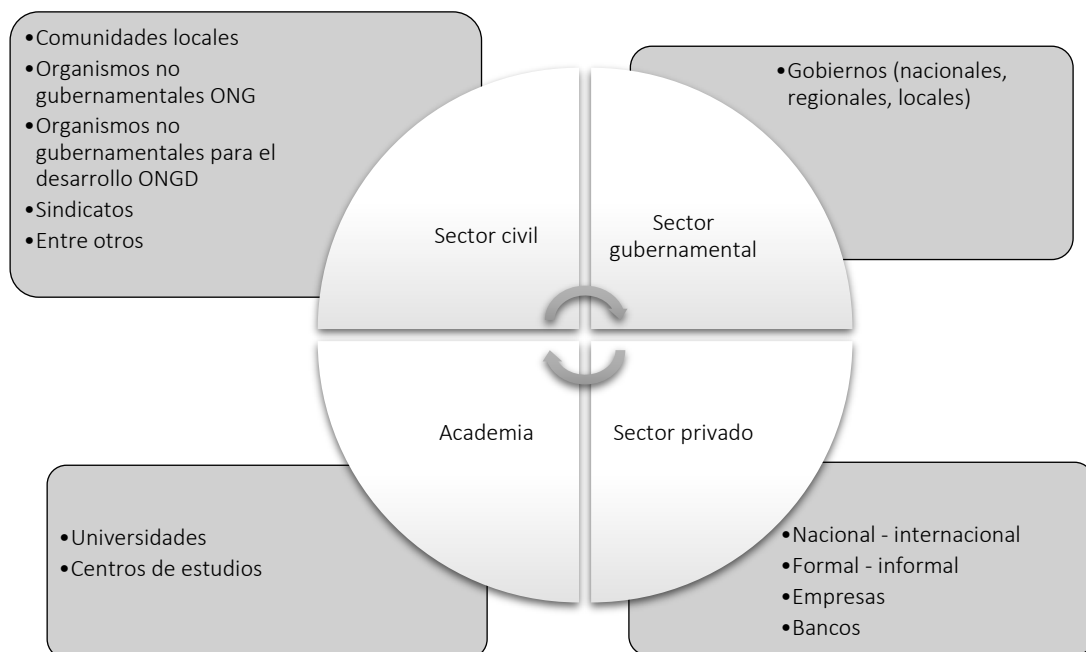
Para atender el propósito del presente artículo se divide en cinco apartados. El primero contiene las bases teóricas sobre las alianzas para el desarrollo sustentable y asociatividad; en el segundo se presenta el contexto social, económico y ambiental de Bahías de Huatulco, Oaxaca, así como la vinculación de los distintos actores y la justificación del lugar de estudio. El tercero muestra la metodología que se adoptó para

analizar los factores de asociatividad en la alianza para el desarrollo sustentable cuyos resultados y conclusiones se muestran en la parte final.

ALIANZAS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Se entiende como alianza a la relación entre varios actores públicos y privados, con el propósito de aumentar la productividad en algún sector económico (Casado, 2007); por consiguiente, debido a la problemática ambiental existente, organismos internacionales en conjunto con otros actores han generado las denominadas alianzas para el desarrollo sustentable, como aquella vinculación entre el sector público, social y privado. En la Ilustración 1 se observa con más claridad los actores que pertenecen a cada sector; la academia se consideró como otro conjunto, porque según la función que desempeñe, puede pertenecer al sector gubernamental o al privado. Como parte de estos sectores, el social de gran importancia por su cercanía con los pobladores, su facilidad de ingreso a las comunidades y por tanto su aceptación en ellas. Su finalidad es relacionarse con los distintos sectores de la sociedad para generar actividades que permitan lograr el desarrollo sustentable de comunidades, ciudades y destinos turísticos, entre otros.

Ilustración 1 Participantes de las alianzas. (Elaboración propia con base en Cardona (2010) y Casado (2007)).



Como es posible observar, las alianzas para el desarrollo sustentable surgen desde diversos contextos; en ese sentido, su desempeño depende de la capacidad de comprender y adaptarse a los factores políticos, económicos, sociales y ambientales, por lo cual su creación y funcionamiento está sujeto a la compaginación de visiones e intereses y de una forma contraproducente se crean conflicto de intereses provocando la ruptura (Casado, 2007; CIDEAL, 2014; Zevallos, Salas, & Robles, 2014).

Por lo tanto, la formación de una alianza para el desarrollo sustentable debe centrarse en identificar actores potenciales que faciliten lograr las metas que ayuden en la planificación, diseño y ejecución de los objetivos en común; éstos deben contar con ciertas características como son flexibilidad, compatibilidad con los objetivos en común, confianza y que sean capaces de generar beneficios en común (Aguilar, Cabral, Alvarado, Alvarado, & De León, 2013).

Algunos autores señalan que el éxito de las alianzas se vincula a la relación basada en la confianza, transparencia, responsabilidad compartida, identidad, liderazgo, participación, compromiso y cooperatividad. Sin embargo, también existen casos donde los conflictos de interés, la falta de integración de la comunidad, desorganización y falta de liderazgo han provocado un ineficiente trabajo, donde solo algunos obtienen mayor beneficio, olvidando la finalidad por la cual se unieron (Lin, 2012; López & Ixtacuy, 2018; Morales Córdova, 2014; Oxfam, 2012; Troya, 2013).

En tal sentido, este tipo de alianzas se han convertido en una línea de investigación, con el objetivo de explorar los factores que llevan su vinculación, organización, liderazgo, así como, resaltar su importancia, características y los beneficios obtenidos a partir del trabajo en conjunto, lo cual es relevante para los destinos turísticos.

Alianzas para el desarrollo sustentable, su importancia en el turismo

El turismo representa una de las áreas con más estudios correspondientes a las alianzas para el desarrollo sustentable, posicionándolo como vía de desarrollo de las comunidades; en este tenor, el turismo de naturaleza es una de las principales modalidades que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes. Trabajar en alianza en un destino con este tipo de actividades, permite conservar el atractivo cultural y natural, que es su principal atractivo. En tal sentido, existen diversos estudios (García, 2015; Meier, Santibañez, Tobar, & Pavés, 2016; Moreno & Díaz, 2018; Romero-Brito,

Buckley & Byrne, 2016; Sánchez & Abellán, 2015; Tregidga, Milne, & Kearins, 2018; Urrutia de la Garza & Cuevas Contreras, 2016); que resaltan los beneficios derivados de este tipo de agrupaciones, entre ellos que posiciona a las empresas como líderes en acciones enfocadas a la sustentabilidad, derivadas de la implementación de tecnologías ambientales. Asimismo, algunas Pymes generan o ingresan a estas alianzas con la finalidad de ofrecer servicios a los turistas, sumado al hecho de que la presencia del sector empresarial posibilita el acceso a servicios básicos e infraestructura.

Además, fomentan la creación de ciudadanías socio ecológicas mediante la participación ciudadana, estimulando la creación de políticas públicas y la implementación de estrategias ambientales que mejoran las condiciones de vida de los pobladores, como por ejemplo, la gestión de residuos sólidos, clases de educación ambiental, soluciones innovadoras a las necesidades de la comunidad, así como la creación de fuentes de empleo con mejores condiciones laborales (Aguilar et al., 2013; Felt, Igelsböck, Schikowitz, & Völker, 2016; Macías-Vázquez, 2015; Rafika, Rym, Souad, & Youcef, 2016; Sebastián, 2000).

En ese sentido, las alianzas en el sector turismo han cobrado relevancia por los beneficios que generan en las comunidades, por lo cual es relevante conocer los mecanismos de cooperación, la vinculación y los procedimientos de toma de decisiones, entre otros que los caracterizan, de ahí que la investigación que da soporte a este documento fue abordada desde el enfoque teórico de la asociatividad y la acción colectiva.

ASOCIATIVIDAD

Las formas asociativas nacen desde los sectores sociales empobrecidos, generando distintas estrategias para generar recursos, tratar de solucionar problemas, entre otros; más allá de ello, la asociatividad es concebida como un pensamiento solidario entre distintos actores, que permite crear estrategias que conllevan al beneficio mutuo, acordando reglas, roles y objetivos que brinden beneficios a todos los socios; principalmente está expresada en la conformación de redes de negocios, donde su principal propósito es hacer frente a retos de productividad y competitividad, además, de abrir nichos de mercado. Este término presupone individuos libres e independientes, entre sí, personas que no se conocen y no se dan ni deben nada mutuamente (Bonelli,

2012; Castellanos & Fernández, 2015; Liendo & Martínez, 2013; Pacheco & Velasco Olvera, 2017; Valenzuela & Cousiño, 2000).

De acuerdo con Gabriel (2015) la asociatividad es un espacio que representa una forma de promover la inclusión plena de los individuos en la política, cuestiones sociales y culturales. Numerosos estudios se han realizado desde la gestión y administración de empresas; en ese sentido, su beneficio se basa en soluciones utilizadas en Pymes, cuyo objetivo es aumentar la competitividad, acordando reglas, roles y actividades donde todos los socios tengan beneficios (Castellanos & Fernández, 2015).

Autores como Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla & Pérez (2009); Szmulewicz, Gutiérrez & Winkle (2012); Rojas, Rincón & Mesa (2014) plantean que la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial, donde cada una de las empresas mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto para el logro de objetivos comunes. En contraste, Vargas (2003) y Blanco (2005) consideran que las formas asociativas son expresiones de democracia local, pues requieren que los actores locales se apropien de éstas y las conciben como parte de su mapa político, económico y social.

En términos de sustentabilidad, la asociatividad se conceptualiza como la interacción social entre los actores, donde la toma de decisiones se lleva a cabo de forma horizontal y se generan procesos destinados a regular o a corregir el uso de los recursos naturales, manejo integral de ecosistemas, protección ambiental e implementación de políticas públicas, haciendo partícipe a la comunidad (Siles, Montes & Flora, 2013).

En contraste Putnam, Leonardi y Nanetti (1993) consideran a las asociaciones como generadores de capital social que facilitan la acción coordinada y hacen énfasis que el tejido asociativo es un papel fundamental para solucionar de manera democrática las tensiones sociales; de esta manera impacta en diversos beneficios como crear empleos, fortalecer identidad, impulsar formas de economía social y atender problemáticas que el sector gubernamental no atiende (Pacheco & Velasco, 2017; Satz et al., 2013).

Estos actores se organizan formando redes, que radican principalmente en relaciones de amistad, parentesco, vecindad, profesión, entre otras, que se apoyan con asistencia, recursos y otros contenidos; para su adecuado funcionamiento es necesario: buena comunicación, respeto, retribución y lealtad, entre otros (Castellano, 2010).

Para el desarrollo de un trabajo asociativo, es necesario el cumplimiento de algunas condiciones básicas, consideradas por Blanco (2005):

- Creación de fuertes vínculos entre los actores locales: instituciones administrativas, empresarios y sociedad.
- Consolidación de una identidad territorial en donde se llevarán a cabo los proyectos derivados de esta asociatividad.
- Formulación de proyectos de desarrollo que trascienda los periodos políticos (mandatarios municipales, estatales, federales, entre otros) y fortalecer la identidad asociativa.
- Asignación de recursos humanos y financieros para su funcionamiento.

Pero también se considera importante tomar en cuenta otros factores como viabilidad financiera, recursos materiales, así como el reconocimiento a todos sus copartícipes; por lo tanto, de acuerdo con Szmulewicz et al. (2012), el éxito asociativo es derivado de una planificación definida, cohesión grupal, conciliación de intereses y la comunicación como base fundamental para el logro de los objetivos.

La investigación que sirve de base a este documento está basada en la teoría de la asociatividad en la sociedad civil y la acción colectiva estructurada por Puga y Luna (2012). Derivado de esto, se toma como base el desempeño organizativo, desempeño funcional y su relación con el entorno; a continuación, se explica de forma general en que consiste cada una de ellas.

Desempeño organizativo. Es la capacidad de coordinación de miembros y actividades, así como la forma en tomar decisiones, establecer acuerdos y resolver conflictos; ésta cuenta con distintos criterios enlistados a continuación:

- Reglas de decisión y esquema de participación. Se refiere a conocer qué tan apropiados y funcionales son los métodos de toma de decisiones y formas de participación; a su vez toma en cuenta seis criterios para su evaluación que son la legitimidad, transparencia, salida, rendición de cuentas, grupos y alianzas y esquemas de participación.
- Procedimientos y mecanismos de decisión. Se conocen los procesos y formas por las cuales se toman decisiones; estos pueden ser el voto, la negociación y/o

la deliberación. Estos procesos repercuten en la capacidad para lograr acuerdos que resulten aceptables por los integrantes y poder resolver problemas.

- **Cohesión.** Se refiere al proceso de construcción de valores que facilitan a los individuos sentirse partícipes de un lugar en común. Esta favorece la participación, compromiso con las causas, metas y objetivos de la asociación.
- **Dirigencia.** Ésta se manifiesta en las prácticas de representación y liderazgo. La representación tiene lugar cuando uno o varios actores se expresan o actúan en favor de otros. Por otra parte, el liderazgo se considera como una actividad socialmente construida en distintos niveles que se orienta a influir a otras personas para lograr determinados objetivos.
- **Medios de observancia.** Es la generación de un compromiso mutuo y común (Natal, 2010; Puga & Luna, 2012).

Por otra parte, el desempeño funcional consiste en la elaboración de planes de acción para llevar a cabo actividades orientadas al logro de los objetivos planteados, tomando en cuenta los criterios de eficacia y eficiencia. Para finalizar, la relación con el entorno consiste en:

- **Disponibilidad de capital.** Es el acceso y estabilidad del capital social, económico y simbólico.
- **Estrategias frente a los desafíos del entorno.** El desempeño será mejor si la asociación es capaz de prever y adaptarse a las condiciones del entorno.
- **Interacción con la agenda pública.** Se consolida si la alianza logra colocar los asuntos de su interés en la agenda pública.
- **Representación externa.** Se tendrá un mejor desempeño si el representante cuenta con la facultad de tomar decisiones y acuerdos según su criterio ante instancias externas.
- **Relevancia social.** Se refiere cuando la sociedad valora de manera positiva las acciones que realiza la alianza.
- **Legitimidad.** Las acciones y resultados son aceptados por la sociedad, además, rinde cuentas y manejan sus recursos de manera transparente e informan y explican periódicamente sus acciones a la sociedad (Puga & Luna, 2012).

¿POR QUÉ BAHÍAS DE HUATULCO, OAXACA ES CONSIDERADO UN DESTINO SUSTENTABLE?

Bahías de Huatulco se localiza en el municipio de Santa María Huatulco, localizado al sur del estado de Oaxaca; es un Centro integralmente planeado (CIP) construido por el Fondo Nacional de Turismo (FONATUR) en 1985. Este CIP se ubica a 227 km de la capital del estado de Oaxaca, y a 763 km de la Ciudad de México; está integrado por nueve bahías que conforman una superficie de 20,972 hectáreas, destinada en 6.35% al desarrollo turístico, 3.45% a la zona urbana y 90.20% para la conservación ecológica; este último está relacionado al interés de FONATUR de posicionar al destino como sustentable o “amigable” con la naturaleza (H. Ayuntamiento de Santa María Huatulco, 2017; SEDESOL, 2012).

La vegetación está representada en su mayoría (82%) por selva caducifolia, lo cual la convierte en una de las comunidades más diversas respecto al número de especies que alberga; gracias a esto, Bahías de Huatulco cuenta con paisajes y ecosistemas diversos, lo que a su vez propicia que las actividades turísticas sean muy variables e incluyen la contemplación de flora y fauna, visita a las playas, bahías y fincas cafetaleras, recorridos en lancha y práctica de rappel en la montaña, entre otros (FONATUR, 2017).

Bajo este concepto y teniendo como prioridad la conservación del medio ambiente, una de las principales iniciativas de FONATUR fue buscar un programa o certificación, por lo que seleccionó la certificación internacional *Green Globe* (ahora *Earth Check*) y quedó a cargo de la Agenda 21 local. Sin embargo, no tuvieron éxito por la falta de asesoramiento técnico, así el gobierno estatal, municipal y FONATUR al no contar con una representación solicitaron coordinar la certificación al Equipo Verde Huatulco A.C.

Equipo Verde Huatulco es una asociación civil creada en 2003, formada por los tres ámbitos de gobierno, el sector privado, organizaciones sociales y el sector académico, con la iniciativa de implementar acciones para la conservación y gestión ambiental; en ésta se encuentran los fundadores del ahora comité de certificación que son el Aeropuerto Internacional de Huatulco S.A de C.V, Asociación de hoteles y moteles de Bahías de Huatulco, A.C; Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Gobierno Municipal y Estatal, Parque Nacional Huatulco y la Universidad del Mar (Esquivel & López, 2018; Manuel, 2011; Vázquez, 2015).

En 2006, por cuestiones administrativas necesitaban contar con una figura legal y es así como se convierte en una Asociación Civil, con lo cual se crea un parteaguas, pues se modifica la dinámica de trabajo para lograr la certificación y entonces nace el comité certificador donde Equipo Verde Huatulco A.C se convierte en un miembro más. No obstante, posteriormente se desintegra y los participantes se suman al comité certificador (Pérez, Ramos, & Vargas, 2014). Actualmente, los colaboradores que participan se muestran en la tabla 1.

Tabla 1 Colaboradores de alianza para el desarrollo sustentable en Bahías de Huatulco, Oaxaca.

Aeropuerto internacional de Bahías de Huatulco S.A de C. V	Comité de cuenca ríos Copalita – Tonameca
Asociación de hoteles y moteles de Huatulco A.C	Promotores y hoteleros turísticos de la costa de Oaxaca PROHOTUR A.C
Comité de playas limpias	Parque Nacional Huatulco
FONATUR Local	Club de Leones Huatulco A.C
FONATUR Mantenimiento	Iniciativa Huatulco A.C
Ayuntamiento municipal y sus diversas regidurías destinadas al turismo y desarrollo de la comunidad	Asociación de Promotores Inmobiliarios y Turísticos de Bahías de Huatulco APRODIT A.C
Secretaría de Turismo Estatal	Universidad del Mar

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

De esa manera se constituyó desde 2005 la Alianza para el desarrollo sustentable, la cual ha trabajado para lograr la certificación *Earth Check del destino*, convirtiéndose en la primera comunidad turística del continente americano en obtenerla; ésta se fue renovando de forma consecutiva hasta el 2018, año en el que se obtiene la certificación *Platinum*; para 2019 planean obtener la categoría *Master*. Bahías de Huatulco, además cuenta con otras certificaciones tanto nacionales e internacionales, como *Blue Flag*, distintivo “S” y Playas Limpias (Alfaro, 2017; César et al., 2017; Mendoza et al., 2011).

Esta alianza tiene como misión ser un “Grupo ciudadano líder en la integración y la organización de los distintos actores sociales del desarrollo turístico de Bahías de Huatulco, generando sinergias que permitan definir de manera conjunta y estratégica un cambio hacia la sustentabilidad de la región” (Alfaro, 2017).

A pesar de estos logros se ha observado que el aumento poblacional, la actividad turística y la rápida urbanización han traído como consecuencia problemas ambientales, sociales y económicos derivados de la escasa o nula incorporación de la comunidad en la planificación y gestión del turismo, como se detalla a continuación.

En el ámbito económico, a pesar de que existe mayor posibilidad de empleo, éste no es competitivo (en promedio dos salarios mínimos) y mantiene una condición temporal. César, Anaya & Ruiz (2017) consideran que el desarrollo económico del destino es bajo, pues 12.9% de la población vive en condiciones de pobreza extrema. Por otra parte, en el ámbito social la priorización al desarrollo turístico ha traído como consecuencia vivienda precaria y servicios básicos no equitativos, entre otros; además, se ha generado una brecha social en relación con el huatulqueño y el vecino (Esquivel & López, 2018; Monterrubio et al., 2011; UMAR, 2009). En resumen, a pesar de que las actividades generadas por la alianza en su mayoría están destinadas a la conservación de flora y fauna, persisten diversas problemáticas como malas prácticas laborales de servidores de turismo y deficiente gestión de residuos peligrosos provenientes de las plantas de tratamiento de agua, entre otros.

De acuerdo con lo planteado anteriormente y teniendo como objetivo conocer los mecanismos de cooperación presentes en la alianza para el desarrollo sustentable en Bahías de Huatulco, Oaxaca, se planteó el siguiente diseño de investigación.

RUTA METODOLÓGICA

En primer término, fue consultada bibliográfica sobre alianzas y asociatividad a fin de documentar las aportaciones teóricas y metodológicas que en conjunto permitieron el análisis de la asociatividad. El enfoque de investigación fue cualitativo, no experimental y transversalmente descriptivo, tomando como base la metodología “Protocolo para la evaluación de asociaciones” propuesta por Puga y Luna (2012), que incluye las categorías ya referidas, con el propósito de conocer aspectos clave de su

funcionamiento, así como aquellos relacionados con el financiamiento y el impacto de las actividades en el lugar para el que trabajan.

Posteriormente fue diseñado un cuestionario cualitativo de 71 preguntas, constituido por tres secciones; en la primera se incorporaron las categorías desempeño organizacional, desempeño funcional y su relación con el entorno, a fin de conocer los factores de asociatividad. La segunda tuvo como propósito conocer la percepción de sustentabilidad de los distintos actores clave; en la tercera y última sección se enlistaron las actividades que realizan, encaminadas a la sustentabilidad del destino.

El trabajo de campo se efectuó en octubre de 2018 e incluyó la realización de entrevistas semi estructuradas a los 14 actores clave listados en la tabla 1. También se obtuvo información mediante observación directa durante una mesa de trabajo previa a la auditoría de certificación *Earth Check*, a donde asistió la mayoría de los actores para organizarse, tomar decisiones e identificar problemas que podrían afectar la certificación. Complementariamente se aplicaron cuestionarios a ciertos pobladores para detectar si las acciones ejecutadas por la alianza estaban enfocadas hacia la sustentabilidad; asimismo, permitió conocer la relevancia social de este grupo en la comunidad.

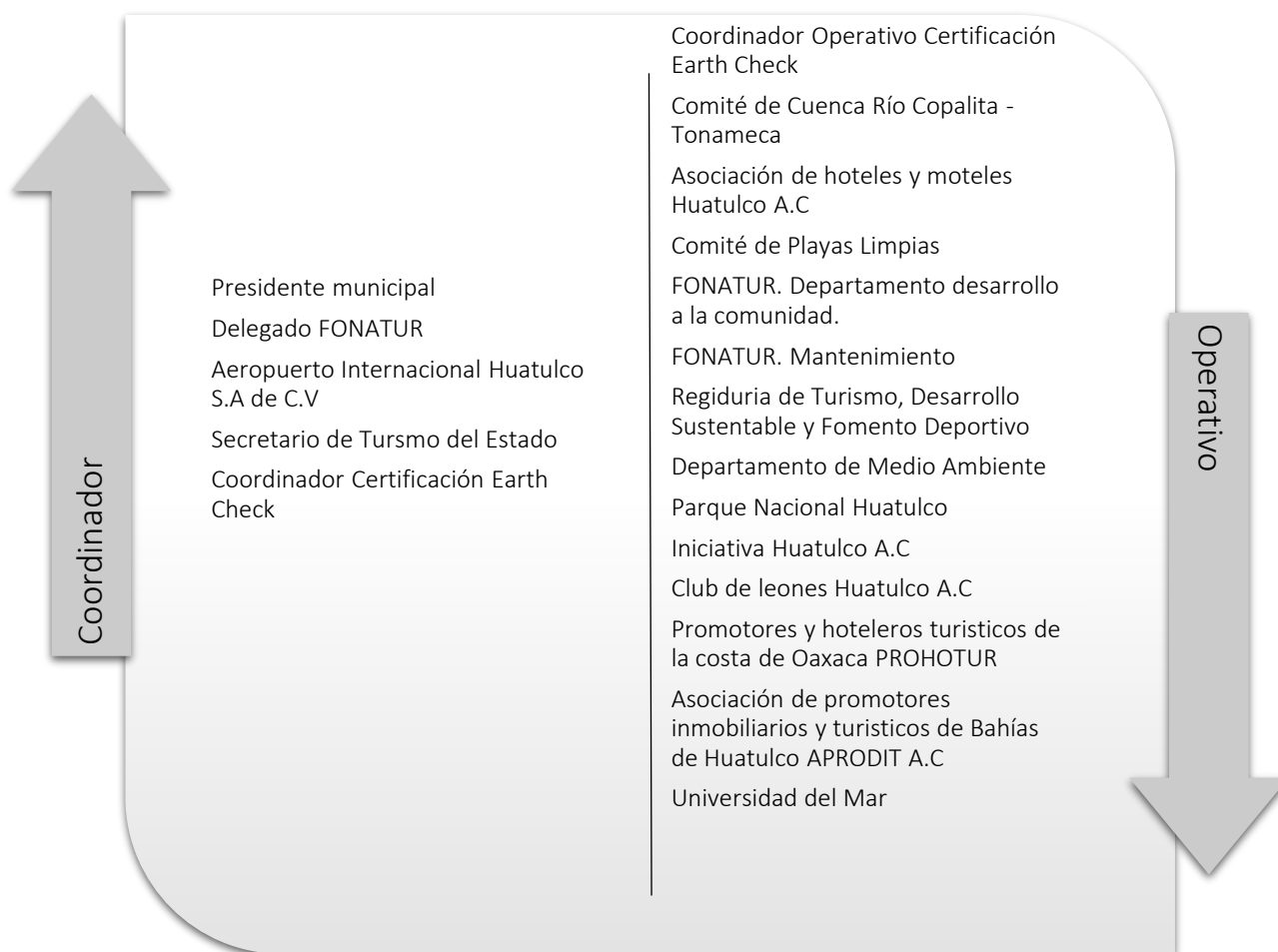
Los resultados estuvieron apoyados del software INvivo, herramienta que ayudó a ordenar la información por categorías, para posteriormente realizar el análisis de datos de forma descriptiva, en concordancia con la metodología expuesta

RESULTADOS

Un adecuado funcionamiento en los mecanismos de cooperación entre los actores de la alianza, así como el clima organizacional son de vital importancia para el desarrollo de emprendimientos y el cumplimiento de metas y objetivos. Por otra parte, los problemas generados por el conflicto por intereses, no incluir a la comunidad en la toma de decisiones ha traído la fragmentación de la alianza trayendo como consecuencia objetivos y problemáticas inconclusas.

La alianza para el desarrollo sustentable que trabaja en Bahías de Huatulco, Oaxaca cuenta con una estructura organizacional conformada por dos comités: coordinador y funcional (Ilustración 2).

Gráfico 1 Estructura de alianza para el desarrollo Bahías de Huatulco



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

El comité coordinador está conformado en su mayoría por los actores fundadores de la alianza; lo constituyen instancias pertenecientes al sector gubernamental y privado; este es el encargado de la toma de decisiones, así como la selección de los ejes de trabajo; posteriormente, se comunica las decisiones al coordinador encargado del comité operativo y éste se encarga de realizar las actividades.

Por otra parte, el comité operativo está formado por los tres distintos sectores; sin embargo, existe una rotación notable de sus colaboradores, cuya permanencia varía entre dos meses y dos años. Asimismo, distintos grupos organizados se han acercado con la finalidad de trabajar con ellos; no obstante, en diversas ocasiones solo asisten a pocas o solo a una mesa de trabajo, pero dejan de asistir al notar la exclusión por parte del comité operativo en la toma de decisiones, pues consideran que no se toman en cuenta sus necesidades, propuestas y problemáticas, entre otros. Por tanto, la falta de

compromiso ha traído como consecuencia que se dejen inconclusos programas o actividades asignadas a estos grupos organizados.

Como se mencionó anteriormente el encargado de detectar los actores clave y convocarlos para la creación de la alianza fue FONATUR, no obstante, a lo largo de estos años han ido creciendo los vínculos a través de las distintas actividades y eventos efectuados; de esta forma han logrado que más colaboradores trabajen con ellos. Algunos de los beneficios que consideran les ha traído trabajar en conjunto es el aprendizaje continuo, el sector privado indicó que les ha otorgado posicionamiento como empresas socialmente responsables.

80% de los colaboradores coincide en que la alianza para el desarrollo sustentable ha sido exitosa y que han logrado cumplir con varios objetivos gracias al compromiso y la suma de fortalezas; el porcentaje restante considera que no ha sido exitosa, porque no hay continuidad en la asistencia a las mesas de trabajo y actividades, además, no han logrado minimizar la lucha de intereses entre los distintos sectores, pues mientras el sector privado busca obtener más ingresos, en contraparte los sectores civil y gubernamental buscan la mejora social, por lo que se vuelve difícil conciliar las líneas de trabajo. Los diferentes ámbitos de gobierno que participan en el destino tienen diferentes posturas, dado que mientras el Ayuntamiento busca un equilibrio entre el crecimiento económico y satisfacer las necesidades de los pobladores, los representantes del gobierno estatal y el federal, enfocados al área del turismo pretenden posicionar al destino nacional e internacionalmente bajo el argumento de lograr el crecimiento económico, aun cuando esta medida genere diversas problemáticas locales. Sumado a lo anterior, existen diversos desafíos que enfrentar, tales como la falta de recursos económicos, la apatía de algunos actores y los cambios en las políticas públicas y la gestión administrativa sobre todo local que complican el adecuado funcionamiento de la alianza, impidiendo que se consolide una cantidad notable de programas.

De acuerdo con las categorías de asociatividad, a continuación, se muestran los resultados.

Desempeño organizativo

Reglas de decisión y esquema de participación

Las decisiones, así como los ejes de trabajo son tomados exclusivamente por el comité coordinador; el comité operativo solo selecciona las actividades que se deben realizar de acuerdo con los alcances y limitaciones de cada instancia u organismo que representan. El tiempo que se ha establecido para el cumplimiento de objetivos es adecuado, no obstante, se podría mejorar si las actividades tuvieran un procedimiento sistemático, sin la necesidad de contar con un coordinador encargado de darle seguimiento. Cabe destacar que la mitad de los colaboradores manifestaron no conocer los objetivos, valores, misión y cambios recientes bajo los cuales se está trabajando.

Procedimientos y mecanismo de decisión

La permanencia y colaboración es voluntaria, por lo cual no cuentan con ningún tipo de procedimiento escrito; esto ha provocado que no existan mecanismos de trabajo definidos; sin embargo, toman como base los indicadores brindados por la empresa certificadora, así como las áreas de oportunidad marcadas en las auditorías. Por este motivo algunos colaboradores manifestaron que no se abordan los problemas prioritarios, inclusive los que ponen en riesgo la certificación, como las invasiones en zona federal.

El mecanismo de decisión está basado en la exposición de los distintos planes de acción; posteriormente, se somete a votación para la selección, con lo cual se busca lograr acuerdos que faciliten el cumplimiento de objetivos.

Cohesión

En su totalidad los colaboradores tienen confianza en los demás miembros, así como en su representante. También perciben solidaridad, buena comunicación y consideran que el diálogo es la forma adecuada para resolver conflictos. Además, la mayoría se encuentra comprometido con los valores, porque se generan políticas y estrategias alineadas a ellos; consideran que el trabajo en conjunto unifica el destino. Asimismo, cuentan con un adecuado sistema de comunicación que minimiza los problemas derivados de malentendidos.

Dirigencia

Las prácticas de representación y liderazgo están dadas por el comité coordinador, quien selecciona a sus representantes, así como a los coordinadores. Por otra parte, cada instancia y dependencia selecciona personalmente a su representante en las mesas directivas de la alianza. Por lo tanto, los líderes son seleccionados burocráticamente por el comité coordinador, mientras que los representantes de cada instancia son simbólicos.

La distribución de actividades, avances e información respecto a la alianza se realiza mediante mesas de trabajo; posteriormente se integra una minuta que es difundida por correo electrónico entre todos los colaboradores. Las actividades organizadas de forma independiente son difundidas a través de Facebook y grupos de WhatsApp, con la finalidad de que exista mayor participación y difusión.

Respecto a la existencia de diferencias y afectaciones, informaron que las primeras se solucionan mediante el diálogo, prevaleciendo la voz y el voto de la mayoría; en contraste, existen actores que infieren que las diferencias no se están solucionando de forma eficiente, pues prevalecen diversas problemáticas y temas que no se han empezado a trabajar porque no han llegado a un acuerdo entre ellos; a pesar de esto, hasta el día de hoy no han tenido afectaciones que pongan en riesgo a sus colaboradores.

Medios de observancia

La gran parte de los actores respetan los acuerdos y tratan de estar siempre comunicados para adoptar la misma postura; los menos consideran que a pesar de que todos se encuentran alineados a los mismos objetivos, es difícil respetar los acuerdos, pues cada actor defiende su postura, lo que propicia que varias problemáticas no sean abordadas, pues no se logra conciliar los intereses. Respecto a esto, algunos colaboradores coinciden en que durante las mesas de trabajo no se llega a ningún punto, pero en la siguiente reunión les presentan una lista de actividades a realizar, sin que estén informados sobre quién decidió la problemática a tratar y las actividades para atenderla.

Desempeño funcional

Los actores clave consideran que las actividades realizadas han sido eficientes y eficaces, pues el logro del 80% de sus objetivos ha estado dentro de los tiempos establecidos; no obstante, están conscientes que siempre existe una oportunidad de mejora, siempre y cuando trabajen con dedicación, constancia y disciplina.

Sin embargo, el apartado correspondiente a este desempeño es ineficiente porque a pesar de que la asociación ha avanzado en sus objetivos y ha resuelto problemas alineados con el cumplimiento de éstos, no se han abordado diversas problemáticas como ya fue planteado. Además, algunos beneficios únicamente son distribuidos entre algunos colaboradores, principalmente de los sectores privado y gubernamental.

Relación con el entorno

Disponibilidad de capital

Las fuentes de financiamiento no son estables, pues los recursos económicos son proporcionados en su mayoría por FONATUR, además del programa Carbono Neutro, así como el apoyo voluntario en especie proporcionado por algunos colaboradores; aun así, no son suficientes, ni estables. De la misma manera, la alianza carece de instalaciones propias, para lo cual es apoyada por la Asociación de Hoteles y Moteles Huatulco A.C junto con Promotores y Hoteles turísticos de la Costa de Oaxaca PROHOTUR, que también cubren los gastos de hospedaje a los auditores.

Por otra parte, los recursos humanos son seleccionados con base en su conocimiento y experiencia en temas relacionados con sustentabilidad; de la misma manera, los colaboradores deben adoptar prácticas sustentables en su modo de vida y trabajar en un programa que beneficie directamente al destino; en contraste, algunos de ellos consideran que el comité coordinador es elitista y selecciona a grupos organizados acorde con los intereses personales.

Estrategias frente a los desafíos del entorno

Enfrentarse a los desafíos en el ambiente social ha sido todo un reto, pues a pesar del trabajo continuo durante más de una década, la concientización a la población no se ha podido cumplir en su totalidad. Si bien, un pequeño porcentaje empieza a mostrar preocupación por el ambiente, la mayoría no asume sus responsabilidades ambientales. Inclusive se han implementado políticas públicas con la finalidad de hacer obligatorios algunos programas, pero aun así no han logrado la concientización.

Representación externa

Los colaboradores confían en su representante, quien se ha encargado de difundir las actividades, programas a nivel nacional e internacional poniendo a Huatulco como caso de éxito en tema de sustentabilidad; en ese sentido, el Coordinador General de Huatulco en conjunto con FONATUR es el pionero en replicarlo en otros cuatro CIP más.

Relevancia social

En su mayoría (57%) la alianza para el desarrollo sustentable está constituida por mujeres y en un porcentaje menor (43%) por hombres; no tienen ningún colaborador con capacidades diferentes, pero tiene como aliado al Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) que trabaja con un grupo de personas con discapacidad, además, en la misma instancia cuentan con personal capacitado de lenguaje autóctono, sistema braille y lenguaje de señas.

Legitimidad

Los estados financieros no se muestran al público, pero las actividades son difundidas a través de redes sociales y eventualmente ruedas de prensa; de esta manera llega la información a la población más joven, pero consideran necesario ampliar los medios de difusión e incluir la radio que en la localidad es el medio de comunicación predominante.

Sustentabilidad

Las actividades realizadas por la alianza para el desarrollo sustentable están enfocadas en su mayoría (57%) a la cuestión ambiental con la finalidad de conservar y preservar la flora y fauna del lugar; algunas de las actividades realizadas son magna limpieza de playas, capacitación de prestadores de servicios turísticos, programa escuelas sustentables y carbono neutro entre otros. El segundo lugar (32%) corresponde a las actividades destinadas a mejorar las condiciones sociales, como talleres de lectura, asesoramiento legal a mujeres vulnerables, donación de víveres y mitigación del hambre, entre otros, aunque la mayoría son abordadas desde una forma superficial. El último lugar (11%) corresponde a las actividades que impactan el ámbito económico, donde la principal acción es posicionar al destino como sustentable y que de esta manera lleguen más visitantes al destino.

Los hoteles prácticamente están empezando a sensibilizarse respecto al tema; cinco hoteles cuentan con certificaciones como *Earth Check*, *Rain Forest Alliance* y Distintivo “S”⁴ de SECTUR; así también mediante las distintas asociaciones de hoteles presentes en Huatulco se han impulsado a pequeños, medianos y grandes hoteles para implementar acciones amigables con el ambiente, por ejemplo, la concientización a huéspedes a través de torres informativas, programa de ahorro de agua, compostaje de residuos de cocina, sistema de ahorro de agua y luz, entre otros.

Perspectiva de la comunidad

A pesar de las distintas actividades que la alianza para el desarrollo sustentable ha promovido, la información recopilada a partir de las encuestas realizadas a la comunidad se muestra una perspectiva contraria a la proporcionada por los actores clave, pues 70% manifestó no conocer quién conforma la alianza ni cuál es su fin; pero la instancia más conocida es el Comité de Playas Limpias gracias a la Magna Limpieza de Playas que es organizada semanas antes del periodo vacacional.

De forma general la población carece de empleo formal, debido a que la mayoría de las ofertas de trabajo son temporales; además consideran que los hoteles *all inclusive* centralizan al turista y limitan el consumo local, afectando la economía de la comunidad. Asimismo, aunque 80% de los encuestados cuentan con servicios de salud otorgados por el Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS) y Seguro Popular, faltan servicios privados como laboratorios médicos especializados, ya que las pernas que requieren de algún tratamiento son trasladadas a Tapachula, Chiapas o a la capital del estado, lo que significa un aumento de tiempo y costos, lo que en muchas ocasiones se vuelve inaccesible para la población. Además, en temporada vacacional no se suministra agua potable a los habitantes, debido a que la zona hotelera acapara el recurso para poder brindar servicios a sus visitantes.

⁴ La Secretaría de Turismo cuenta con un convenio con la empresa australiana *Earth Check*, si el hotel es acreedor del certificado emitido por la empresa mencionada, automáticamente se le otorga el distintivo “S”.

Discusión y conclusiones

Es claro que existe carencia en el desempeño organizacional y su relación con el entorno, que se refleja principalmente en cuestiones de procedimientos, mecanismos de decisión, disponibilidad de capital y lucha de intereses, derivado de la exclusión del comité operativo para la toma de decisiones y dejar a un lado las necesidades de la comunidad, sumado a la diferencia notable de los ejes de trabajo entre los tres ámbitos de gobierno.

Respecto a la relación con el entorno, la falta de apoyo es un tema primordial, debido a que la mayoría de los recursos financieros son otorgados por FONATUR y aunque en ocasiones algunos colaboradores brindan apoyo monetario, no es suficiente para cubrir las distintas actividades; además, dado que el trabajo de campo se realizó en octubre de 2018, desconocían si los programas y planes del gobierno federal que entró en funciones en diciembre de ese año, podrían poner en riesgo la certificación del destino.

Asimismo, la alianza para el desarrollo visualiza a la sustentabilidad como una estrategia de mercadotecnia e implementa acciones solo en la zona hotelera y en el centro de la comunidad, pero deja de lado las diversas problemáticas y necesidades evidentes en la localidad, la cual no es tomada en cuenta para la toma de decisiones; en ese sentido, es importante ampliar el panorama, permitiendo abarcar problemáticas de índole social.

Asimismo, se considera necesaria la creación de indicadores de sustentabilidad adecuados a la localidad, independientemente de los evaluados por la empresa certificadora; de esta manera se podrán medir los avances y retrocesos de las actividades que se realizan impulsadas por la alianza, así como conocer el contexto económico, social y ambiental del destino turístico para poder generar propuestas acordes a las necesidades del lugar.

Finalmente, se reconocen las labores impulsadas por la alianza para prevenir la contaminación, concientizar sobre el cuidado del ambiente y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, pero es necesario empezar a trabajar a fondo para mejorar las condiciones de vida, así como preservar la riqueza cultural y natural más allá del área transitada por el turista.

Referencias

- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T. E., & De León, G. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*.
- Alfaro, L. (2017). *Cronología Huatulco Sustentable*.
- Amir, A. F., Ghapar, A. A., Jamal, S. A., & Najiah, K. (2015). Asia Pacific International Conference on Environment-Behaviour Studies Sustainable tourism development : A study on community resilience for rural tourism in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 168, 116–122. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.217>
- Blanco, L. A. (2005). Las alianzas municipales, el desarrollo local, y la perspectiva regional. *Revista Opera*, 5, 27–44.
- Bonelli, J. M. (2012). Trabajo , asociatividad y acción colectiva : el caso de las cooperativas de recuperadores urbanos . Work , associativism and collective action : the case of the recovery and classification of solid waste cooperatives. *Trabajo y sociedad*, (19), 117–131.
- Bonzanigo, L., Giupponi, C., & Balbi, S. (2016). Sustainable tourism planning and climate change adaptation in the Alps : a case study of winter tourism in mountain communities in the Dolomites, 9582(March). <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1122013>
- Cardona, R. . S. L. (2010). *Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*. (1era EDICI). Costa Rica.
- Casado, F. (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. (F. Carolina-CeALCI, Ed.) (Britannia). España.
- Casado, F. (2008). *Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados : retos y oportunidades para la cooperación española*.
- Castellano, J. G. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 100–111.

- Castellanos, A., & Fernández, L. (2015). La asociatividad empresarial como factor de competitividad basado en la ecoeficiencia. *Revista Crepsidra*, 59–84.
- César, A. A., Anaya, L. A., & Ruiz, F. J. (2017). El turismo y la sustentabilidad real. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos ABET*, 7, 8–17.
- CIDEAL. (2014). Impulso de alianzas público privadas para el desarrollo, 106.
- Encino, A. (2008, marzo 3). Peligra flora y fauna de Huatulco por proyecto turístico en la zona. *La Jornada*.
- Esquivel, R., & López, L. A. (2018). Los “ usos y costumbres ” del estado de Oaxaca en las empresas turísticas de Bahías de Huatulco . Una caracterización de la cultura organizacional de Hofstede. *Investigaciones Turísticas*, 15, 128–146.
- Felt, U., Igelsböck, J., Schikowitz, A., & Völker, T. (2016). Transdisciplinary Sustainability Research in Practice: Between Imaginaries of Collective Experimentation and Entrenched Academic Value Orders. *Science Technology and Human Values*, 41(4), 732–761. <https://doi.org/10.1177/0162243915626989>
- FONATUR. (2017). *Acciones de mantenimiento y coordinación para la certificación internacional EarthCheck de Huatulco, Oaxaca para el periodo 2017*.
- Gabriel, M. (2015). Participación y asociacionismo del colectivo de inmigrantes: instrumentos para el ejercicio de la ciudadanía. *Deusto Journal of Human Rights*, (13), 219. <https://doi.org/10.18543/aahdh-13-2015pp219-244>
- García, J. M. (2015). Alianzas cooperativas para la conservación ambiental en el sector rural, a través de la interacción comunidad-empresa y centros de investigación superior. *Revista Lider*, 26, 128–162.
- Huatulco, H. A. C. de S. M. (2017). *Plan Municipal de desarrollo Santa María Huatulco, 2017-2018*.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2013). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Encyclopedia of Earth Sciences Series*, 1096. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4399-4_33

- Lin, H. (2012). Strategic Alliances for Environmental Improvements. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650312437918>
- López, J. R., & Ixtacuy, O. (2018). Conservación y desarrollo, el caso del ecoturismo: una política ambiental fallida en la Reserva de la Biosfera La Encrucijada, Chiapas. *El periplo sustentable*.
- Macías-vázquez, A. (2015). Acción colectiva y desarrollo rural : las instituciones de organización de la calidad. *Economía social y solidaria*, 23(107).
- Manuel, M. (2011). *Agentes difusores centrales y grado de difusión de la información en la red social de agenda 21 local de Bahías de Huatulco, Oaxaca*. Universidad del Mar.
- Meier, D., Santibañez, A., Tobar, C., & Pavés, H. (2016). Red Integrada De Emprendedores Locales Y Universidad Como Estrategia Para Potenciar. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, (December), 131–143.
- Mendoza, M. M., Monterrubio, J. C., & Fernández, M. J. (2011). Impactos sociales del turismo en el centro integralmente planeado (CIP) Bahías de Huatulco, México. *Gestión Turística*, 15(Enero-junio), 47–73. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2011.n15-03>
- Monterrubio, J. C., Mendoza, M. M., Fernández, M. J., & Gullete, G. S. (2011). Turismo y cambios sociales. Estudio cualitativo sobre percepciones comunitarias en Bahías de Huatulco, México. *Cuadernos de turismo*.
- Morales Córdova, D. A. (2014). Innovación social y acción colectiva, un estudio de caso: Ecoagricultores del Sur. *Estudios Políticos*, 33, 75–95. [https://doi.org/10.1016/S0185-1616\(14\)70277-X](https://doi.org/10.1016/S0185-1616(14)70277-X)
- Moreno, A. R., & Díaz, C. A. (2018). Redes de Cooperación y Turismo Rural en el Pueblo Mágico de Mazamitla, Jalisco. En *Desarrollo regional sustentable y turismo*.
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. G., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial : un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en

- Paraguaná. *Revista Multiciencias*, 9, 157–166.
- Natal, A. (2010). Modelo para el análisis y evaluación del desempeño asociativo. En *IX Congreso Internacional de Investigación sobre Tercer Sector* (p. 32 , ص 117). Estambul Turquía.
- OMT. (2019). Definición turismo sostenible. Recuperado de <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- ONU. (2018). Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Oxfam. (2012). Las claves de busan. *Nota informativa de Intermón Oxfam*, (2006).
- Pacheco García, A., & Velasco Olvera, A. I. (2017). Aproximaciones sobre asociatividad cultural en México. *Periferica*, (17), 241–249. <https://doi.org/10.25267/periferica.2016.i17.17>
- Pérez, E. A., Ramos, A. E., & Vargas, H. (2014). La participación comunitaria en la conservación del medioambiente: Clave para el desarrollo local sostenible. *Revista DELOS Desarrollo Local Sostenible*, 1–21.
- Piñon, M. A., & Castillejos, B. (2019). Huatulco desde la perspectiva de los destinos inteligentes. *Turismo y sociedad*, xxv, 73–92.
- Puga, C., & Luna, M. (2012). *Protocolo para la evaluación de asociaciones. Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo*.
- Putnam, R., Leonardi, R., & Nanetti, R. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Italy.
- Rafika, K., Rym, K., Souad, S. B., & Youcef, L. (2016). A Public Actor Awareness for Sustainable Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 216(October 2015), 151–162. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.12.022>
- Restrepo, I. (2015, julio 12). De minera, cocodrilos y racionamiento de agua. *La Jornada*.
- Rojas, M., Rincón, C., & Mesa, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas

- generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 289–310. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10>
- Romero-Brito, T. P., Buckley, R. C., & Byrne, J. (2016). NGO Partnerships in Using Ecotourism for Conservation: Systematic Review and Meta-Analysis. *PLOS ONE*, 11(11), e0166919. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0166919>
- Sánchez Jasso, J. M., & Abellán, F. C. (2015). Turismo De Naturaleza En Áreas Protegidas De México; Una Propuesta De Conservación, Aprovechamiento Y Desarrollo Local En El Nevado De Toluca. *Cuadernos de turismo*, 339–365. <https://doi.org/10.6018/turismo.36.231041>
- Satz, D., Gould, R. K., Chan, K. M. A., Guerry, A., Norton, B., Satterfield, T., ... Klain, S. (2013). Royal Swedish Academy of Sciences The Challenges of Incorporating Cultural Ecosystem Services into Environmental Assessment Published by : Springer on behalf of Royal Swedish Academy of Sciences Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/24708778> into Envi. *Educational Technology Research and Development*, 61(3), 385–406. <https://doi.org/10.1007/S1>
- Sebastián, J. (2000). Las redes de cooperacion como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes*, 7(15), 97–111.
- SEDESOL. (2012). *Atlas de Riesgos Naturales del Municipio de Santa María Huatulco, Oaxaca*.
- Siles, J., Gutiérrez, I., & Butler, C. (2013). Acción Colectiva De Consorcios Locales Para La Gobernanza Ambiental : Un Análisis a Partir De Los Capitales De La Comunidad. *Biocenosis*, 27(1–2), 94–105.
- Szmulewicz, P., Gutiérrez, C., & Winkler, K. (2012). Asociatividad Y Agroturismo. Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 1013–1034.
- Tregidga, H., Milne, M. J., & Kearins, K. (2018). Ramping Up Resistance: Corporate Sustainable Development and Academic Research. *Business and Society*, 57(2), 292–334. <https://doi.org/10.1177/0007650315611459>

- Troya, M. B. (2013). *Acción colectiva y cadenas de valor. Estudio de caso: Cadena de Cacao y UNOCACE.*
- UMAR. (2009). *Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México.* <https://doi.org/10.3865/j.issn.1001-3547.2009.20.004>
- Urrutia de la Garza, J. A., & Cuevas Contreras, T. J. (2016). Redes empresariales en el sector turismo y servicios para la mejora de competitividad en Ciudad Juárez, Chihuahua, México: caso Parque Central Hermanos Escobar y PYMES aledañas. *Cuadernos de turismo*, 37, 4. <https://doi.org/10.6018/turismo.37.256331>
- Valenzuela, E., & Cousiño, C. (2000). Sociabilidad y asociatividad. Un ensayo de sociología comparada. *Estudios Públicos*, 77(verano 2000).
- Vargas, J. G. (2003). La teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en latinoamérica. *Espacio Abierto*, 12, 523–537.
- Vázquez, D. E. A. (2015). La participación comunitaria en el desarrollo sustentable de una localidad: caso de Bahías de Huatulco, Oaxaca, 151–160.
- Zevallos, Salas, & Robles. (2014). Public-private partnerships for health services: The solution for the peruvian health system. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 31(4), 76–77. <https://doi.org/S1726-46342014000400024> [pii]

B. Cuestionario de desempeño asociativo

Objetivo: identificar los factores de asociatividad y las acciones que se realizan en la alianza para el desarrollo sustentable y conocer las actividades que se llevan a cabo encaminadas hacia la sustentabilidad del destino turístico.

Instrucciones: Por favor conteste la respuesta que usted considere correcta, del lado derecho se cuentan con dos columnas marque la respuesta que usted considere adecuada. Las preguntas que están sombreadas en el área de respuesta son abiertas por favor conteste en el espacio en blanco que se le asigno a la pregunta.

Sí

1. ¿Desde cuándo usted colabora en el comité de certificación?		
2. ¿Cómo nace el vínculo con el comité?		
3. ¿Dentro del comité que papel desempeña? Miembro fundador () Asociado () Voluntario () Empleado () Beneficiario () Líder () Simpatizante () Otro _____		
4. ¿Cuál es su grado máximo de estudios?		
5. ¿Cuenta el comité con objetivos claros?		
6. ¿Los objetivos han sufrido algún cambio recientemente? ¿Cuál? _____		
7. ¿Cuáles son los obstáculos a los cuales se han enfrentado al trabajar con diferentes instancias?		
8. ¿Usted cuál considera ha sido el motivo de éxito del comité?		
9. ¿Considera que la mayoría de los miembros participan directamente en la toma de decisiones?		
10. ¿La toma de decisiones es por medio de representantes?		
11. ¿Considera usted que la forma en la cual se toman decisiones es la adecuada?		
12. ¿Cree usted que dentro del comité hay personas que tiene mayor peso en la toma de decisiones? ¿Quién (es)? _____		
13. ¿Se discute sobre los asuntos importantes?		
14. ¿Considera adecuada la administración del tiempo para el logro de objetivos?		
15. ¿Existen reglas, procedimientos o mecanismos para llegar a un acuerdo donde se tome en cuenta los intereses de los miembros?		

16. ¿Tienen reglas en el comité? En caso de que la respuesta sea Sí ¿Cuáles son sus consecuencias si se violan las reglas?		
17. ¿Se han presentado casos donde los miembros han sido afectados por decisiones internas? ¿Cuales? _____		
18. ¿Cómo se resuelven las diferencias?		
19. ¿Cuentan con instalaciones para sus actividades?		
20. ¿El comité cuenta con fuentes de financiamiento? Puede mencionarlas _____		
21. ¿Los recursos económicos son suficientes para cumplir los objetivos?		
22. ¿Son estables las fuentes de financiamiento del comité?		
23. ¿Considera que los logros obtenidos hasta ahora concuerdan con los valores del comité?		
24. ¿El comité les proporciona algún reconocimiento a sus miembros? En caso de que la respuesta sea sí. ¿Considera justos los reconocimientos o estímulos que otorga la asociación a sus socios?		
25. ¿El comité ha sido sancionada en alguna ocasión? Si la respuesta es No, pase a la pregunta 27 ¿Por qué? _____		
26. ¿Cree usted que son justas las sanciones que se aplican en el comité?		
27. ¿Existe algún procedimiento para la salida de algún miembro? En caso de que la respuesta sea sí, ¿En qué consiste el procedimiento de salida?		
28. ¿Cuentan con un procedimiento respecto a la rendición de cuentas? En caso de que la respuesta sea sí, ¿De forma general, en que consiste el procedimiento de rendición de cuentas?		
29. ¿La asociación cuenta con procedimiento para la toma de decisiones? En caso de que la respuesta sea sí, ¿Cuál es el procedimiento?		
30. ¿Existen criterios específicos para pertenecer al comité? En caso de que la respuesta sea sí, ¿Cuáles son?		
31. ¿Dentro de la toma de decisiones participan personas externas al comité? En caso de que la respuesta sea sí, ¿De que forman participan?		
32. ¿Se informa a sus miembros sobre las actividades realizadas? En caso de que la respuesta sea sí, ¿Cada que tiempo?		
33. ¿Se informa a sus miembros sobre los estados financieros del comité? En caso de que la respuesta sea sí, ¿Cada que tiempo?		
34. ¿El comité cuenta con un organigrama?		
35. ¿En que se basa la asignación de actividades?		
36. ¿Considera que los miembros participan de una manera activa con alguna actividad?		
37. ¿Cuándo se debe resolver un problema todos los miembros tienen acceso a la participación de la decisión final?		
38. ¿Existe confianza entre los miembros para realizar alguna tarea o tomar decisiones?		
39. ¿Existe una buena comunicación entre los miembros?		
40. ¿Considera que los miembros resuelven sus conflictos o malentendidos para el bien del comité?		
41. ¿Usted se encuentra comprometido con los valores del comité?		
42. ¿Existe solidaridad dentro de los miembros?		
43. ¿El comité confía en sus colaboradores externos (donantes, otras asociaciones, gobierno)?		

44. ¿Se siente usted satisfecho con el trabajo de sus representantes?		
45. ¿Los líderes del comité tienen influencia sobre sus miembros y comunidad?		
46. ¿Los representantes cuentan con la confianza de los miembros?		
47. ¿Cómo eligen a sus representantes?		
48. ¿El comité tiene un clima de respeto mutuo al interior y exterior?		
49. ¿El comité asume riesgos para adaptarse a cambios o sucesos inesperados?		
50. ¿Considera usted que los miembros respetan los acuerdos del comité?		
51. ¿Las acciones realizadas han sido eficientes?		
52. ¿Le ha proporcionado beneficios pertenecer al comité? En caso de que la respuesta sea sí, ¿Cuáles?		
53. ¿Considera que el comité es inclusivo?		
54. ¿Dentro del comité existen colaboradores con alguna discapacidad?		
55. ¿El comité cuenta con alguna persona especializada en lenguaje distinto (braille, señas o dialecto)?		
56. En los últimos años, el comité ¿Ha contribuido a crear otros comités?		
57. ¿Considera que ha sido fácil adaptarse a los cambios en el ambiente social?		
58. ¿El comité ha logrado un impacto en la atención del público?		
59. ¿El comité se vincula con la comunidad?		
60. ¿El comité se vincula con el gobierno?		
61. ¿El comité se vincula con el sector privado?		
62. ¿El comité se vincula con organización de la sociedad civil?		
63. ¿El comité tiene reconocimiento fuera de Huatulco?		
64. ¿Se informa al público en general sobre las actividades que realiza el comité? En caso de que la respuesta sea sí, ¿De qué forma se comunica y cada que tiempo?		
65. ¿Se informan los estados financieros al público general? En caso de que la respuesta sea sí, ¿De qué forma se comunica y cada que tiempo?		
66. ¿Considera que el comité ha contribuido a la sustentabilidad del destino turístico?		
67. ¿Considera que la industria turística de Huatulco implementa gestión ambiental? En caso de que la respuesta sea sí, ¿Cómo cuáles?		
68. ¿Cuál es el beneficio generado por las acciones del comité que usted considera ha sido de mayor impacto en el destino turístico?		
69. ¿Cuáles son las actividades enfocadas a la sustentabilidad a las que está destinada la instancia que usted representa?		
70. ¿Cuál es el desafío al que se enfrentan como comité?		
71. ¿Qué problemáticas considera que se deben abordar en el comité?		

¡Muchas gracias por su participación y su tiempo!

C. Cuestionario para personas externas

Dirigido a las personas que habitan en Bahías de Huatulco, Oaxaca; así como personas que trabajen de forma externa con la asociación Equipo Verde Huatulco.

Objetivo: Conocer las mejoras sociales, económicas y ambientales que ha generado el trabajo de la asociación Equipo Verde Huatulco.

Instrucciones.

Seleccione la respuesta que usted considere correcta.

1. ¿A qué se dedica?
Comercio Pesca Empleado Administrativo Gerencial Ama de casa Estudiante
2. ¿Considera que existe una buena oferta laboral?
Mucho Poco Nada
3. ¿Los ingresos económicos satisfacen sus necesidades?
Mucho Poco Nada
4. ¿Sus ingresos aumentan en temporada alta?
Mucho Poco Nada
5. ¿Considera que los servicios, alimentos, precio territorial son caros a comparación de lugares cercanos?
Mucho Poco Nada
6. ¿Considera que gasta mucho en transporte para sus actividades diarias?
Mucho Poco Nada
7. ¿Cuándo es temporada baja de qué forma obtiene ingresos?

Social

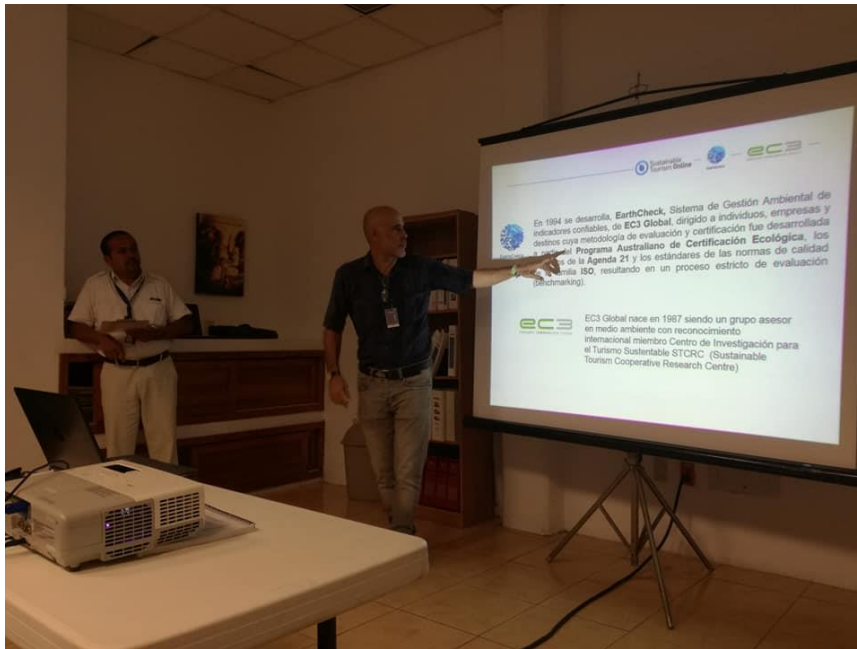
8. ¿Cuánto tiempo tarda en llegar a su trabajo?
15 – 30 min 30-45 min 45- 60 min Más de una hora
9. ¿Tiene acceso a servicios de salud? Sí () No () Cuál? _____
10. ¿Considera que su alimentación es suficiente y nutritiva? Sí () No ()
11. ¿Sabe si sus hijos tienen clase sobre educación ambiental en su escuela? Sí () No ()
12. ¿Ha tenido usted alguna limitación al querer ingresar a la playa? Sí () No ()
13. ¿Alguna vez se ha sentido discriminado? Sí () No ()
14. En caso de algún fenómeno natural, ¿Qué medidas se toman en cuenta?

Ambiental

15. ¿Tiene usted acceso al agua potable? Sí () No () Cada qué tiempo? _____
16. ¿Usted ha asistido a alguna jornada ambiental como reforestación, recolección de residuos, limpieza de playa, entre otros? Sí () No ()
17. ¿Considera que las calles de Huatulco son limpias? Sí () No ()
18. ¿Separa usted sus residuos? Sí () No ()
19. ¿Conoce usted alguna especie animal o de flora endémica que haya desaparecido en los últimos años? Sí () No () Cual? _____
20. ¿Cuenta con algún tipo de energía renovable en su casa? Sí () No ()
21. ¿Conoce usted actividades para proteger los ecosistemas marinos y las costas? Sí () No ()
Mencione algunas _____
22. ¿Ha escuchado o conoce sobre Equipo Verde Huatulco? Sí () No ()
23. ¿Está informado sobre las actividades que realiza equipo verde Huatulco? Sí () No ()
24. Podría mencionar algunas:

25. ¿Cuál considera que es el problema más grande en Huatulco?

D. Fotografías



Capacitación de coordinador de certificación *Earth Check* en el Aeropuerto Internacional de Huatulco



Capacitación de coordinador de certificación *Earth Check* en el Aeropuerto Internacional de Huatulco



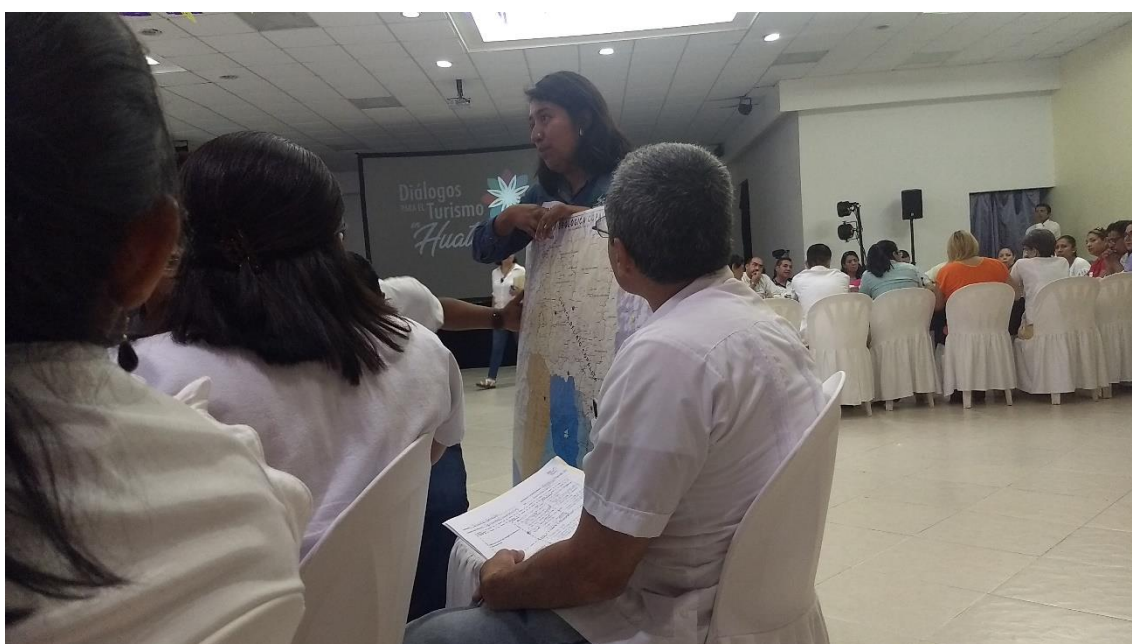
Platica sobre próxima auditoría en *Earth Check* en el Aeropuerto Internacional de Huatulco



Platica sobre próxima auditoría en *Earth Check* en el Aeropuerto Internacional de Huatulco



Participación en el Foro Diálogos para el Turismo Huatulco 2018



Participación en el Foro Diálogos para el Turismo Huatulco 2018



Presentación programa Escuelas Sustentables



Observación directa. Mesa de trabajo mensual.



Entrevista a actores clave



Entrevista a actores clave



Certificación *Earth Check* del Aeropuerto internacional.



Certificación playas limpias. Playas Chahué.



Residuos Sólidos Urbanos en playa certificada como playa limpia.



Residuos Sólidos Urbanos en playa certificada como playa limpia.



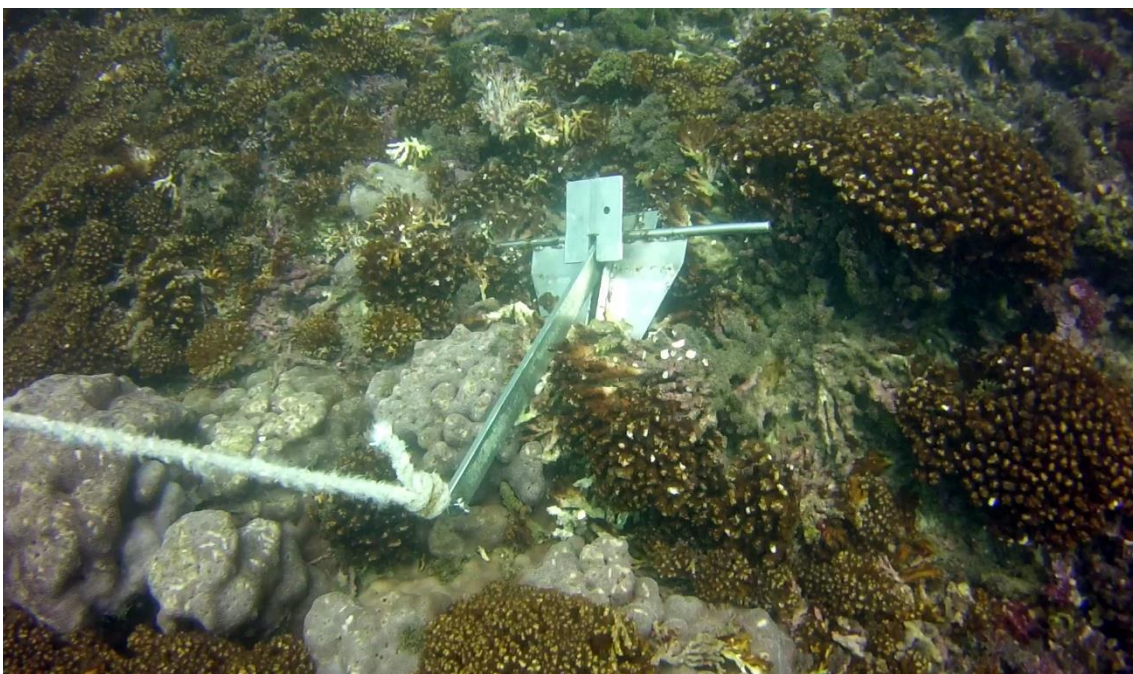
Residuos Sólidos Urbanos encontrado en el fondo marino



Fotografías proporcionadas por el Biólogo Marino Virgilio Antonio Pérez



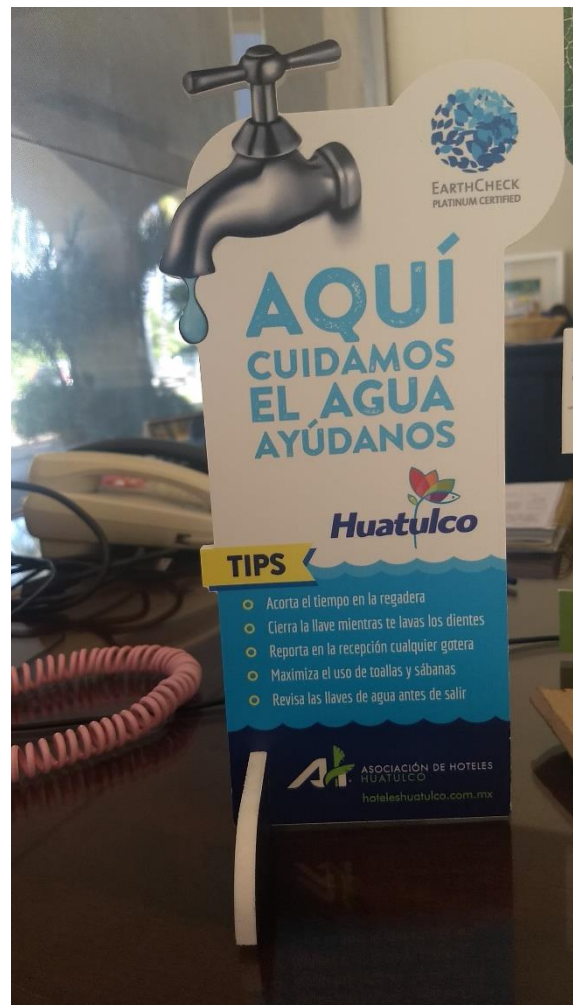
Destrucción de arrecifes por anclas



Fotografías proporcionadas por el Biólogo Marino Virgilio Antonio Pérez



Torres informativas para concientizar al huésped en hoteles.





Cabecera Municipal Santa María Huatulco, Oaxaca