



# Gobernanza y sustentabilidad social a través del turismo en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo, Baja California Sur, México

ALEJANDRO PALAFOX-MUÑOZ<sup>1</sup>

*Universidad de Quintana Roo*  
alejandro.palafox.munoz@gmail.com

MARÍA VIRGINIA ARROYO-DELGADO<sup>2</sup>

*Universidad Autónoma del Estado de México*  
marvi678@hotmail.com

*Resumen.* La literatura correspondiente a la sustentabilidad social y la gobernanza estudia las comunidades rurales. Este artículo analiza la relación entre ambas en un espacio protegido de México. El objetivo fue revelar los factores que impulsan la gobernanza y cómo influyen en la sustentabilidad social. De los conceptos, se identificaron seis elementos que permiten el desenvolvimiento de Cabo Pulmo. El trabajo de campo consistió en entrevistas en profundidad a los residentes, información que permitió descubrir y contrastar lo teórico con lo empírico. Se logró determinar que en Cabo Pulmo existe una cohesión social que establece el camino para mejorar sus condiciones de vida, ya que la toma de decisiones es conjunta e incluye la protección de los recursos naturales.

*Palabras clave:* gobernanza; sustentabilidad social; turismo; Cabo Pulmo; área natural protegida.

## Governance and Social Sustainability through Tourism in the Protected Natural Area of Cabo Pulmo, Baja California Sur, Mexico

*Abstract.* The literature on social sustainability and governance deals with rural communities. This article analyzes the relationship between these two factors in a protected space in Mexico. The objective of the study was to

---

1 Doctor en Ciencias Ambientales. Profesor-investigador de tiempo completo del Departamento de Estudios Sociales y Empresariales. Unidad Académica Cozumel.  
2 Maestra en Gestión Sustentable del Turismo por la Universidad de Quintana Roo. Profesora de asignatura del Centro Universitario UAEM Texcoco.

uncover the factors that promote governance and how they influence social sustainability. Six elements that enable the development of Cabo Pulmo were identified. The fieldwork consisted of in-depth interviews with residents. The information gathered allowed the theory to be compared with the empirical results. It was determined that the social cohesion that exists in Cabo Pulmo creates a path for improving the population's standard of living, because decisions are taken jointly and include the protection of natural resources.

*Keywords:* governance; social sustainability; tourism; protected natural area; Cabo Pulmo.

## Introducción

Una de las estrategias de orden global que se han definido en la política ambiental para lograr la conservación de la biodiversidad y frenar sus procesos de deterioro es la creación de Áreas Naturales Protegidas (ANP). En este sentido, México, en el ámbito institucional, considera que estos espacios constituyen la mejor herramienta para conservar la naturaleza y los servicios ambientales que proporciona a la sociedad (Micheli, 2002).

Es importante mencionar que, antes de que las ANP fueran declaradas como tales, en ellas ya existían grupos humanos que habitaban y utilizaban los recursos de su entorno. Por ello, la creación de un espacio protegido dentro de su territorio provoca un impacto directo a las comunidades, un cambio drástico cuya principal consecuencia es la prohibición de las actividades a las que está orientada su vida cotidiana, es decir, aquellas vinculadas a la siembra, caza, pesca, recolección, entre otras; por ejemplo, en Sian Ka'an, Quintana Roo, y Cuetzalan, Puebla, por mencionar un par (Rojas-Correa & Palafox-Muñoz, 2018, 2019; González *et al.*, 2018).

De acuerdo con López Santillán (2015), las comunidades vinculadas a las Áreas Naturales Protegidas han sido dirigidas a insertarse en la actividad turística y han perdido parte de sus formas de vida. Esta acción es promovida por el Estado a través de la Estrategia Nacional para un Desarrollo Sustentable del Turismo y la Recreación en las Áreas Naturales Protegidas de México y el Marco Estratégico de Turismo Sustentable en Áreas Naturales Protegidas de México (Conanp, 2007, 2018), ya sea por medio de las organizaciones no gubernamentales (ONG), las cuales están alineadas a la política económica del Estado, o bien mediante la autogestión de sus recursos, ya que son pocas las actividades permitidas en el interior de los espacios protegidos. Por tanto, desde hace unos años, las ANP tienen la posibilidad de recibir un flujo consistente y considerable de turistas, ya que, ahora, dentro las motivaciones del segmento de mercado vinculado al turismo alternativo está la interacción con la naturaleza, y estos lugares son aptos para ello.

No obstante, se presentan obstáculos, fundamentalmente en lo que se refiere a la compatibilidad entre la conservación ambiental y el desarrollo de las comunidades que habitan en estas áreas de protección ecológica (Olmos & Vázquez, 2009). Ello provoca el incremento de una problemática social: la marginación de quienes habitan en las ANP, ya que más de la mitad de la población se clasifica con un índice de marginación muy alto, alto y de mediano grado, en alrededor del 93% de las localidades (Bezaury & Gutiérrez, 2009). Estas cifras son alarmantes, ya que las ANP y el turismo en teoría contribuyen al crecimiento económico y sustentabilidad social al tratar de reducir los niveles de desigualdad y marginación de las comunidades.

En este sentido, se entiende por sustentabilidad social a la distribución equitativa de los recursos, derechos de propiedad y políticas que beneficien a la sociedad; es decir, se debe lograr una mejor calidad de vida para cada individuo (Real, 2012). Al respecto, Colantonio (2009) asegura que es una nueva visión, la cual da lugar a un modelo teórico emergente que busca cambiar los análisis tradicionales de sustentabilidad social duros, tales como la vivienda, el empleo o la satisfacción de otras necesidades básicas, por conceptos intangibles y menos cuantificables, como la calidad de vida, el sentido de identidad o la felicidad. Por ello, la dimensión social de la sustentabilidad se caracteriza por promover el mantenimiento del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad, la igualdad y el bienestar humano (Guimarães, 2006).

Alcanzar la sustentabilidad social en las localidades turísticas no es una tarea sencilla. Un punto central de tal impedimento es la falta de acercamiento a la comunidad local por desconocimiento de sus intereses, motivos, relación con la naturaleza, acciones e incluso de los conflictos que pudieran llegar a tener por el uso y manejo de los recursos que se encuentran en su entorno, lo que da lugar a una lucha de poder en la que se imponen los intereses del capital. Para que el modo de producción se reproduzca, el Estado se apropia del territorio para transformarlo en un espacio protegido, con dos propósitos: (a) eliminar el presupuesto al campo para el desarrollo de la agricultura; y (b) insertar al territorio y sus habitantes en el sector servicios, características empleadas desde la década de 1990 con la implementación de la nueva ruralidad (Kay, 2009; Romero, 2012; Palafox-Muñoz & Martínez-Pérezchica, 2015; López Moreno, 2017).

Por lo tanto, un aspecto clave es el relativo a las formas de relación y participación de los diferentes actores sociales en la toma de decisiones y en la definición de los objetivos y actividades por desarrollar (Brenner 2010). Estos cuestionamientos vinculados a las relaciones de producción y participación comunitaria han sido objeto de estudio en varios trabajos académicos relacionados con el concepto de gobernanza, ya que esta postura complementaria a la gobernabilidad puede ser un medio para lograr la sustentabilidad social en las comunidades turísticas ubicadas en ANP, y, como consecuencia, que estas se conviertan en espacios donde la conservación sea un ejercicio socialmente viable.

De esta manera, la gobernanza se refiere al proceso en el cual se toman decisiones y si estas son implementadas o no, considerando a los diferentes actores involucrados. Así, el concepto se puede aplicar prácticamente a cualquier sector público, privado o social (Wagner, 2008). Desde la perspectiva del sector social, es considerada como una serie de arreglos formales e infor-

males que determinan la manera en que se toman decisiones y se ejecutan acciones, caracterizados por un involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones, lo cual supone una estructura no jerárquica sino horizontal (Palomino, Gasca, & López, 2016). De esa manera, el proceso para alcanzar la gobernanza se deteriora en sociedades en las que existe dependencia económica de un actor respecto de otro; por ejemplo, cuando la sociedad depende del subsidio gubernamental y del quehacer económico con base en una sola actividad. Con este precedente, se busca promover y consolidar el proceso de gobernanza en comunidades dedicadas al turismo localizadas en el interior de la ANP, como una opción viable de sustentabilidad social que contribuya incluso en las dimensiones ambiental y económica (Aguilar, 2010) aprovechando las características comunitarias, entre las que destaca la cohesión social.

De lo anterior, surge la necesidad de investigar aquellos elementos que constituyen la gobernanza y que influyen en el proceso para alcanzar la sustentabilidad desde un enfoque social, ya que, hasta el momento, no se han encontrado estudios similares en el ámbito económico o ecológico. En el enfoque social están inmersos los individuos y su relación con el mundo ambiental y económico, en el que las acciones de estos dependen del contexto específico en el que se desarrollan. Por lo tanto, el presente artículo tiene como objetivo realizar un análisis de los factores de gobernanza de las comunidades turísticas en espacios protegidos, con el fin de identificar el desenvolvimiento organizacional que tienen las poblaciones, lo que derivará en la comprensión de la realidad social en las comunidades turísticas de las ANP.

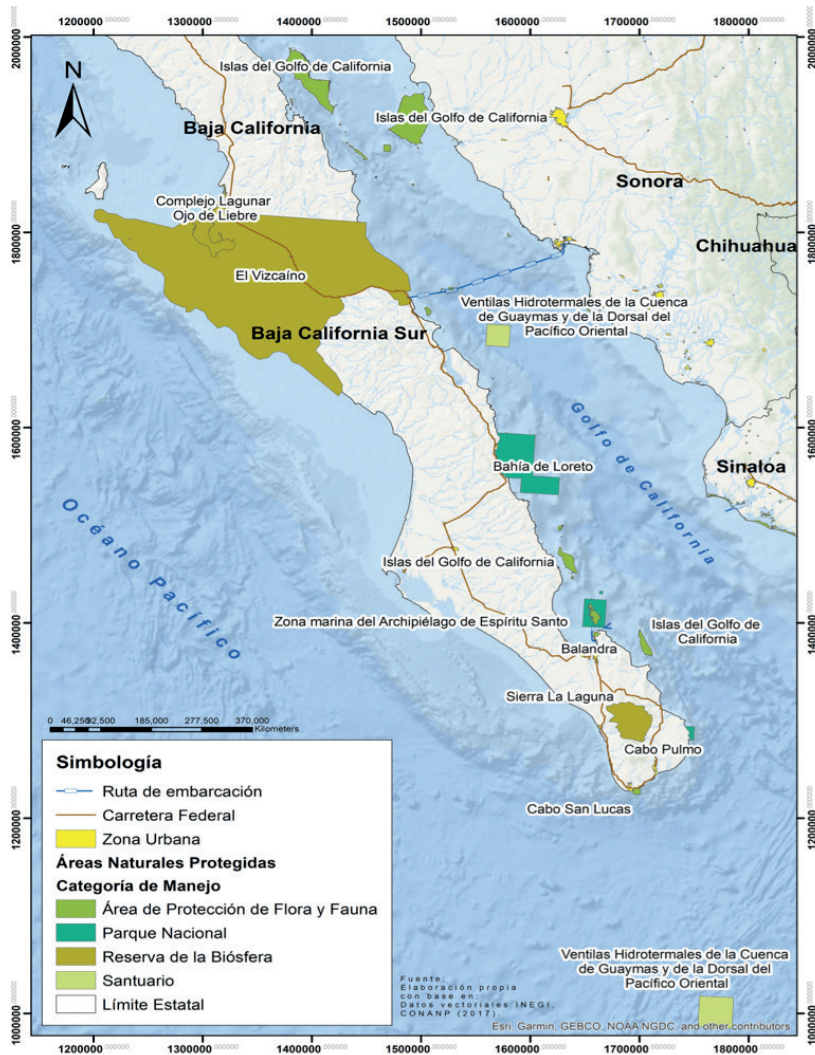
## **1. Cabo Pulmo, Baja California Sur**

De acuerdo con el Inegi (2017), Cabo Pulmo se encuentra a aproximadamente 67 kilómetros al norte del municipio de San José del Cabo. Se puede acceder por vía terrestre mediante la carretera transpeninsular en su tramo La Paz – San José del Cabo, hasta llegar a La Ribera y entrar a un camino de terracería de 10 kilómetros. La Conanp (2006) menciona que el Parque Nacional Cabo Pulmo tiene un clima muy seco y cálido, correspondiente a la región, con lluvias escasas en verano e invierno. Hasta el mes de agosto de 2017, existían en él 69 habitantes integrados en 20 familias.

Cabo Pulmo no es la única Área Natural Protegida del estado de Baja California Sur. También están la Reserva de la Biosfera de El Vizcaíno, la Reserva de la Biosfera Sierra La Laguna, el Parque Nacional Bahías de Loreto, el Parque Nacional Zona Marina del Archipiélago de Espíritu Santo, el Área de Protección de Flora y Fauna Islas del Golfo de California, y el Área

de Protección de Flora y Fauna Cabo San Lucas (véase el mapa 1). Cabo Pulmo tiene una extensión de 7.111 hectáreas, de las que el 1% es territorio terrestre correspondiente a la Zona Federal Marítimo-Terrestre (Conanp, 2017). El Parque Nacional Cabo Pulmo obtuvo su nombramiento en el año 2000, y cinco años antes fue declarado Parque Marino Nacional Cabo Pulmo. Actualmente, el ANP está zonificada en: (a) zona de preservación; (b) zona de aprovechamiento sustentable de los recursos naturales; y (c) zona de uso público (Arizpe, 2004). En el año 2008, Cabo Pulmo fue declarado sitio Ramsar para la conservación de los humedales mediante acciones locales y nacionales para un desarrollo sostenible; sin embargo, el impacto del desarrollo inmobiliario pone en duda los compromisos de conservación (Ramsar, 2012, 2015).

Mapa 1  
Áreas Naturales Protegidas en Baja California Sur



Fuente: Arroyo-Delgado (2018).

Para el modo de producción capitalista, la naturaleza se ha convertido en una mercancía por su nuevo valor de uso y consecuente valor de cambio. Esta cosificación de los bienes naturales ha favorecido la expansión del turismo en todo el mundo, una actividad económica que generó a nivel global 1.400 millones de turistas internacionales (OMT, 2019) y US\$ 8,8 billones (WTTC, 2019a). Por ello, la región se ha convertido en un atractivo

importante para el capital y su expansión. En este sentido, Cabo Pulmo se encuentra amenazado por la voracidad del propio sistema; por ello, es un terreno en disputa entre aquellos que no comparten la misma visión del desarrollo (Cariño *et al.*, 2008) sobre la naturaleza, aquellos que la vislumbran como materia prima y quienes tienen una relación de sustento con ella.

Convertir a Cabo Pulmo en un ANP ha sido un proceso lento y difícil por las restricciones que implica el nuevo ordenamiento territorial. Debido a que las comunidades ubicadas dentro de la zona protegida ahora ven restringida la pesca comercial y deportiva, actividades económicas de sustento para la localidad, ello derivó en un cambio en la forma de ganarse el sustento y dio lugar a las primeras empresas de servicios turísticos. En 2002, se creó la asociación Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo, una organización de la sociedad civil de base comunitaria. De esta manera, el turismo alternativo se ha convertido en la nueva vía para que los habitantes obtengan ingresos económicos; las limitaciones contribuyeron a la recuperación del arrecife, pero la amenaza del turismo masificado se ha hecho presente a través de la expansión del Centro Integralmente Planeado de Los Cabos (Barrera, 2016).

Este antecedente en la organización para el manejo de los bienes comunes pone de manifiesto la necesidad de que las comunidades se organicen para tomar el control de sus recursos y plantear su desarrollo a partir de una estructura comunitaria, paralela a los intereses del capital. De ahí la necesidad de que las investigaciones sociales aborden alternativas teóricas y herramientas metodológicas que puedan ayudar a formar las futuras y presentes comunidades turísticas. Esa alternativa puede adquirirse a través de la gobernanza, que radica en la toma de decisiones desde la comunidad. En este sentido, las teorías sobre la gobernanza se encuentran en un estado de desarrollo y tienen elementos que aún requieren mostrar su utilidad teórica y empírica. Muchos autores las tratan como una herramienta para explicar los cambios en las políticas públicas; sin embargo, en este proceso de diversificación, los contextos locales y nacionales desempeñan un papel sustancial.

## **2. El estudio de la gobernanza**

A lo largo de los años, el estudio de la gobernanza ha ido evolucionando de acuerdo con las aportaciones de los diferentes autores, cuyas ideas principales se exponen en la tabla 1.



Tabla 1  
Los desarrollos teóricos de la gobernanza

Autor	Definición
BM (1989)	El ejercicio del poder político para gestionar los asuntos de una nación.
BM (1992)	La manera en que se ejerce el poder en la administración de los recursos económicos y sociales de un país para el desarrollo.
Kooiman (1993)	El patrón o la estructura que surge en un sistema sociopolítico como resultado común de los esfuerzos de interacción de todos los actores involucrados.
Rhodes (1997)	Son las redes interorganizacionales y autoorganizadas que no tienen responsabilidad pública.
Le Galés (1998)	Proceso de coordinación de actores, de grupos sociales y de instituciones para lograr metas definidas colectivamente en entornos fragmentados y caracterizados por la incertidumbre.
Hirst (2000)	Asociación y diálogo entre asociaciones públicas y privadas en busca de consensos sobre una agenda y dirección social compartidas.
Kooiman (2000)	Los arreglos de los actores públicos y privados, en cuyo marco se dirigen al objetivo de resolver los problemas de la sociedad y de crear oportunidades para esta.
Pierre (2000)	La coordinación y cohesión sostenidas entre diversos actores e instituciones políticas, intereses corporativos, sociedad civil y organizaciones transnacionales.
RAE (2000)	Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.
De la Fuente (2002)	Forma específica de interrelación público-privada que se basa en la coordinación no jerárquica para encontrar nuevas oportunidades.
Salamon (2002)	Proceso de solución de problemas de naturaleza colaborativa, entre varios actores autorizados.
Kagancigil (2003)	Sistema de coordinación entre actores sociales diversos y fragmentados, y un enfoque de políticas públicas que privilegia la concertación y la negociación para la toma de decisiones en contextos de pluralidad y complejidad de actores e intereses.
Kooiman (2003)	La totalidad de las interacciones en las que participan los actores públicos y privados a fin de dirigirse al objetivo de resolver problemas de la sociedad y crear oportunidades, prestando atención a las instituciones que son los contextos de esas interacciones de gobernar y estableciendo un fundamento normativo de todas esas actividades.
INAP (2005)	Normas y reglas que pautan la interacción en el marco de redes de actores públicos, privados y sociales interdependientes en la definición del interés general en entornos complejos y dinámicos.
Natera (2005)	La concepción de la acción gubernamental como gestión de redes integradas por una multiplicidad de actores públicos y privados que interactúan de manera compleja.

Peters (2006)	Una meta que dirige la actividad, que requiere instrumentos para identificar lo que la sociedad desea que se haga y, luego, examinar los medios para alcanzar las metas colectivas.
Jiménez (2008)	Formas y procesos de interacción y cooperación horizontal entre el sector público, el sector privado y los actores sociales.
De la Maza (2009)	La creación de metas comunes, definidas de manera colectiva sin predeterminación por alguno de los actores involucrados.
Jorquera (2011)	La relación de actores formales e informales con una nueva forma de hacer las cosas es sostenible y sustentable, coordina y comunica entre los actores involucrados y permite mejorar el control y la transparencia de la gestión pública.
Whittingham (2011)	La realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles, y que incluye instituciones tanto formales como informales.

Fuente: Arroyo-Delgado y Palafox-Muñoz (2017).

Tanto la gobernanza como la gobernabilidad son propuestas que ingresaron en las reflexiones de las comunidades internacionales en la década de 1980. Estos términos son distintos, aunque es muy común confundirlos y utilizarlos como sinónimos por no tener claridad en su definición. Su punto de divergencia radica en que la gobernanza busca el logro de los objetivos de la comunidad.

El discurso político sobre *governability* tiene su origen en la llamada «crisis de gobernabilidad» y su referencia teórica fundamental es el informe sobre la gobernabilidad de las democracias (Prats, 2001). Así, gobernabilidad se refiere a las adaptaciones y procesos en el marco del Estado y de la administración pública para mejorar su relación con la ciudadanía y el proceso de toma de decisiones (Revesz, 2006). También es considerada como el grado en que las relaciones entre los actores estratégicos obedecen a fórmulas estables y mutuamente aceptadas (Coppedge, 1994). Así, pues, son dos términos y conceptos diferentes.

La estructura organizacional de la gobernanza y la de la gobernabilidad son opuestas. En este sentido, Pierre y Peters (2000) y Krahmman (2003) sostienen que ambas son cualitativamente distintas (véase la tabla 2).

Tabla 2  
Gobernabilidad vs. gobernanza

Dimensiones	Gobernabilidad	Gobernanza
Alcance geográfico	Subnacional Nacional	Subnacional
		Nacional
		Regional
		Global
		Trasnacional
Alcance funcional	Varios asuntos	Un solo asunto
Distribución de recursos	Centralizados	Dispersos
Intereses	Comunes	Diferenciados
	Soberanía	Soberanía limitada
Normas	Órdenes jerárquicas y control	Autonomía
	Redistribución	Mercados
Toma de decisiones	Jerárquica	Horizontal
	Consenso	Negociación
	Equidad formal	Inequidad
Implementación	Centralizada	Fragmentada
	De la autoridad	Autoaplicada
	Coercitiva	Voluntaria

Fuente: Krahnmann (2003).

Sin embargo, Prats (2003) y Aguilar (2007) señalan que la gobernabilidad es una variable dependiente de la gobernanza, ya que esta provee el marco institucional que hace posibles las interacciones e intercambios entre actores. Sin esta condición, no existiría una dirección de la sociedad. Por ello, la gobernabilidad es un agente de dirección necesario, pero insuficiente, ya que el Estado requiere de las capacidades sociales para controlar la sociedad, y el enfoque de la gobernabilidad no cambia el patrón tradicional de dirigir a la sociedad, la cual es estructurada y dominada (Jiménez, 2008).

En cambio, el enfoque de la gobernanza es posgubernamental, es decir, apunta a la necesidad de un nuevo proceso directivo de la sociedad, ya que, con las condiciones contemporáneas de democracia, se tiene una creciente autonomía de personas y organizaciones sociales (Aguilar, 2007). Por ello, la gobernanza rechaza cualquier tipo de normatividad que la interprete como un desarrollo característico de las economías neoliberales, planteamiento que surgió en la década de 1990, ya que la economía del mercado presiona al Estado para lograr despojar a las comunidades de su territorio y dar continuidad a la acumulación.

La gobernanza es una guía para libertades democráticas, de equidad en las decisiones y esfuerzo productivo (Dubois, 2002). Si la participación de la sociedad es pasiva, deriva en una entidad sin poder (Foladori, 2002). Por

lo tanto, se requiere incorporar a la comunidad en la toma de decisiones: que asuma el control sobre lo local y que determine cómo se utilizarán los recursos. De esta manera, existirá una apropiación social de la naturaleza y la cultura, para llegar a ser independientes de las instituciones que tratan de despojarlas de sus bienes comunes por medio del asesoramiento y financiamiento, cuya finalidad, de acuerdo con Pretty y Vodouhê (1997), solo es la riqueza y el poder.

### **3. Gobernanza y sustentabilidad social**

Dentro de la literatura académica relativa a la gobernanza, sobresalen aquellos autores que han tomado una posición de índole política al considerarla solo como un referente para la toma de decisiones de los actores involucrados, en donde las disposiciones no responden a los intereses de toda la localidad, sino de grupos que buscan controlar las acciones que necesita el Estado para implementar la gobernabilidad. Por otro lado, en el interior de las comunidades, se plantea que la gobernanza es inherente a los objetivos de la sustentabilidad social, puesto que requiere de la organización de los actores sociales de la comunidad para conseguir los beneficios del colectivo y quienes configuran una amplia estructura de actores sociales, reglas y procedimientos, formales e informales, que permiten una amplia disposición de información, rendición de cuentas y participación en todo el proceso de toma de decisiones.

Al respecto, ha sido aceptada por la comunidad de análisis de políticas públicas la propuesta de Östrom (2000), en cuanto a que los arreglos institucionales son favorables para asegurar las condiciones de participación efectiva de los involucrados en la toma de decisiones en diferentes escalas y ordenes de interacción, con el propósito de generar el escenario que asegure la sustentabilidad. En este sentido, el enfoque de gobernanza incluye la idea de que lo político y lo institucional son básicos para estructurar lo público y lograr objetivos sociales, entre ellos la sustentabilidad. Para alcanzar la gobernanza existen algunos elementos como el equilibrio entre el Estado y la sociedad, la cooperación entre actores, la coherencia en las acciones emprendidas, la eficiencia y efectividad en la acción pública, la horizontalidad en la información y la rendición de cuentas. Sin la gobernanza, la sustentabilidad social no puede tomar las decisiones que requiere la comunidad. Es necesario que esa relación entre comunidad y Estado esté en manos del colectivo, el cual conoce el territorio, conserva sus bienes comunes y visualiza un futuro para su comunidad.

Los elementos propuestos por Mazabel, Romero y Hurtado (2010) referentes a la gobernanza se vinculan con los ideales de la sustentabilidad

social y expresan aspectos como la equidad intra- e intergeneracional, el nivel de organización social, la capacidad de gestión de una comunidad o región, la conformación de las redes sociales, el capital social y humano, y la respuesta y organización de la sociedad frente a las estructuras de mercado y sus procesos de cambio (véase la tabla 3).

Tabla 3  
Vinculación entre gobernanza y sustentabilidad social

Gobernanza	Sustentabilidad social
Equilibrio	Equidad
Cooperación	Capital social y humano
Coherencia	Capacidad de gestión
Eficiencia	Nivel de organización
Horizontalidad	Redes
Rendición de cuentas	Respuesta y organización

Fuente: Arroyo-Delgado & Palafox-Muñoz (2017).

Cada término requiere de la concertación e independencia entre los actores. La legitimación social de la gobernanza llega al aumentar la participación y aceptación de las acciones que se emprendan con la finalidad de alcanzar una sustentabilidad social, dado que su objetivo es mejorar las condiciones de calidad de vida para la comunidad, no solo para algunos integrantes de ella. En este sentido, Chiappe (2002) menciona que la distribución equitativa de los recursos y de la propiedad contribuyen a que las comunidades se conviertan en la base donde se originan las prácticas de consumo y de producción ecológica y económica. Porras (2006) apunta que la gobernanza no solo se trata de gobernar, sino de impulsar el desarrollo de la comunidad, por lo que la toma de decisiones no es de carácter gubernamental, pues el Estado es un facilitador, no un ejecutor jerárquico.

#### 4. El turismo en la gobernanza y la sustentabilidad social

Actualmente, los países desarrollados se han convertido en los principales emisores y receptores de turistas internacionales, lo que ha generado una reciprocidad directa entre el crecimiento económico y el turismo. Las economías desarrolladas recibieron el 54,3% de los desplazamientos de turistas, y la región europea concentra el mayor número de llegadas (OMT, 2019). Su efecto en la generación de empleos y captación de divisas es importante para las economías; por ejemplo, México reporta 9,4 millones de empleos directos, es decir el 17,8% de la planta laboral del país (WTTC, 2019b). Sin embargo, desde la óptica del capital, el término «desarrollo sustentable» únicamente se ha orientado a la repro-

ducción del plusvalor, poniendo de manifiesto una realidad distinta en las comunidades anfitrionas, lo que ha llevado a proponer que el turismo sea una «herramienta de cohesión social y desarrollo sostenible, si se gestiona cabalmente a través de los elementos característicos y fundamentales de la gobernanza» (Mazón & Fuentes, 2007, p. 106). Es decir, de continuarse con una visión económica de la sustentabilidad, la sociedad y la naturaleza estarán siendo cosificadas para la permanencia y reproducción del modo de producción capitalista.

Al ser el turismo una actividad social además de económica, su gestión en las comunidades debe tener un poder inclusivo, en el que se incorporen cualidades y habilidades para la construcción y mantenimiento de la confianza, el compromiso y la negociación (Parrado, Löffler, & Bovaird, 2005). Estos elementos son característicos del capital social (Durston 2000), que derivan en el fortalecimiento de la comunidad y favorecen la toma de decisiones colectivas. En este sentido, el turismo favorece el proceso de gobernanza al implementarse como objetivo de la comunidad receptora, dado que las actividades económicas de carácter extractivo han sido limitadas, ya sea por la creación de espacios protegidos o bien por la falta de apoyo financiero. En este sentido, Velasco (2008) afirma que el turismo es un ámbito propicio para observar la dinámica de la gobernanza, en tanto que requiere la cooperación de todos los actores para su desarrollo.

De la literatura académica relacionada con la gobernanza, se seleccionaron seis elementos: (a) equidad, (b) capital social, (c) coherencia, (d) eficiencia, (e) redes y (f) rendición de cuentas. Estos permiten analizar cómo, a través de la actividad turística, la gobernanza contribuye a alcanzar la sustentabilidad social en la zona de estudio.

Con base en lo anterior, la equidad es el elemento que busca el equilibrio entre el Estado y la sociedad; de esta manera, se conjuga la participación del Gobierno y la sociedad en general. De existir un único actor, ya sea político, económico, social o cultural (Cerrillo, 2005), desequilibrará el accionar llevándolo hacia el camino de la gobernabilidad, por lo que la gobernanza requiere de la acción de los actores para conseguir la equidad en la colectividad.

En cuanto al capital social, se entiende como un atributo colectivo (o comunitario) de un grupo, que involucra tanto la extensión y el cruce de las relaciones individuales de reciprocidad y confianza, como las normas e instituciones para la cooperación en el seno de un grupo o comunidad (Durston, 2000). Se reconoce que la participación e involucramiento de la comunidad en las decisiones sobre el futuro de Cabo Pulmo y su orientación turística es la mejor forma de alcanzar los objetivos planteados, puesto que

los habitantes comparten un interés común sobre una política o acción, e intercambian recursos para conseguir este interés correspondido que vincula a una diversidad de actores (Börzel, 1998).

Peters (2003) menciona que, así como es importante tener objetivos articulados, existe la necesidad de que esos objetivos sean consistentes y estén coordinados. Ahí entra un elemento más del trabajo colaborativo: la coherencia, por lo que los objetivos de una política en un ámbito determinado serán congruentes y consistentes con el colectivo; de esta manera, corresponderán a los diversos intereses de los actores.

El elemento de la eficiencia se refiere al logro del resultado que corresponde a los objetivos preestablecidos por la organización. La eficacia y la eficiencia son hoy valores inevitables de las organizaciones que los modelos burocráticos no garantizan. Siguiendo las palabras de Prats (2005), la gobernanza es multifacética y plural, busca la eficiencia adaptativa y exige flexibilidad, experimentación y aprendizaje por prueba y error.

«La estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores autónomos y por redes entre organizaciones» (Rhodes, 1997, p. 53). La conformación de redes se centra en un cierto grado de igualdad en la estructura en la que las entidades participantes se relacionan. La autonomía de estas entidades es una característica importante y contiene acuerdos mutuos, derechos y obligaciones (Kooiman, 2003).

La gobernanza implica una redefinición de los mecanismos de rendición de cuentas. Cada actor es responsable y, por ello, debe rendir cuentas ante públicos diferentes a través de los mecanismos establecidos para cada uno, en función de su autonomía. Los teóricos de la gobernanza sostienen que los mecanismos tradicionales de rendición de cuentas han sido reemplazados por diferentes procesos de control electoral, tales como la participación de los interesados y la libertad de los consumidores para elegir. La rendición de cuentas es considerada uno de los elementos fuertes del modelo de gobernanza (Peters & Pierre, 2005).

## **5. Cabo Pulmo: una experiencia de gobernanza y sustentabilidad social**

Antes de dedicarse al turismo, Cabo Pulmo se dedicaba a la extracción de perlas. Sin embargo, dicha actividad extractiva fue concesionada a empresas privadas, las cuales casi exterminan el recurso. Ello llevó a que la localidad reorientara su actividad de sustento hacia la pesca, en un inicio de tiburón, el cual tenía alta demanda y generaba una importante derrama económica. Por tanto, la pesca comercial se convirtió en la actividad económica primordial, pero la extracción desmedida causó la disminución del recurso pesquero y

provocó que los habitantes comenzaran a migrar a San José del Cabo o a la capital del estado en busca de empleo (Arroyo-Delgado, 2018).

La pesca comercial tuvo un efecto positivo en el inicio de la actividad turística de Cabo Pulmo, al atraer un turismo de baja afluencia vinculado a las actividades acuáticas costeras. Este tuvo como consecuencia la formación de los primeros prestadores de servicios turísticos, quienes reconocieron que el turismo brindaba mayores beneficios económicos. Y, después de la experiencia con la pesca comercial, se reconoció que el turismo demandaba de una visión ambiental que coadyuvara a la protección de la naturaleza, la cual se había convertido en el atractivo del lugar. Por esta razón, la propuesta de la Universidad Autónoma de Baja California Sur referente a la creación del Área Natural Protegida tuvo eco en la población.

Le entraron con la generación de nosotros, o sea, con mis hermanos y conmigo, y nosotros inmediatamente dijimos sí para solicitar el área natural protegida. Se solicitó con la universidad, y el 6 de junio del 95 ya se decretó oficialmente y, ya pues, nosotros más conformes, más contentos que ya había un documento que ya pudiera decir «autorizado por el Gobierno», que ya era un parque marino. (Arroyo-Delgado, 2017a)

Este antecedente en la toma de decisiones de la comunidad provocó la formación de redes de colaboración entre los habitantes. Además, para el cambio a la nueva actividad económica y, al mismo tiempo, para conservar la riqueza natural de la zona.

Mis tíos, mi papá y mis hermanos mayores vieron amenazado todo el proceso de la pesquería. Se estaban acabando las poblaciones y todo, no tanto por los lugareños, sino por gente externa que llegaban de otros estados con artes de pesca realmente agresivos. Vieron amenazado todo eso. Entonces, con un grupo de investigadores de la universidad local de Baja California Sur de La Paz, que empezaron a venir, vieron que, como que había un potencial grande. El arrecife lo empezaron a estudiar porque se hacían muchas preguntas. Entonces, ellos empezaron, ahora sí, que a comunicarse con la gente local, con mi familia y decirles: «¿Sabes? Esto se tiene que proteger». Entonces ya a mi familia le entró el interés. (Arroyo-Delgado, 2017b)

En Cabo Pulmo se pueden identificar dos formas de organización, las cuales responden a: (a) la creación del Parque Nacional, haciendo referencia a los aspectos de conservación; y (b) la correspondiente a la comunidad. La población se insertó en el Consejo Asesor del Plan de Manejo del Área Natural Protegida, ya que al menos un integrante de cada familia se vinculó



a las actividades turísticas de la localidad. De esta manera, la comunidad está representada en la toma de decisiones.

Ese comité comunitario está integrado, obviamente, como todos los comités, por un presidente, un secretario, tesorero y dos vocales. Entonces, ese comité surgió de la misma comunidad. (Arroyo-Delgado, 2017c)

A partir de esta experiencia, se creó el Comité de Desarrollo Local, debido a las necesidades de esa época, ya que, de acuerdo con la población, Cabo Pulmo es una comunidad olvidada por el Estado. Por ello, se vincularon con las asociaciones civiles para la generación de redes de colaboración para la mejora de las condiciones vida de los habitantes de la comunidad.

Formamos un comité de desarrollo local, y pues ahí estuvimos trabajando con ONG como Niparáj, Costa Salvaje, Fondo Mexicano para la Conservación, ACCP, que es la asociación civil local. Estuvimos trabajando en diferentes proyectos para mejorar lo que es las necesidades de la comunidad, pues porque el parque también tiene necesidades, pero todo se enfoca en el parque, y pues el parque es zona federal hacia adentro, y la comunidad también tiene muchas necesidades, y como que no hay tanto enfoque a eso pues, a la comunidad en sí. Entonces, hay muchas necesidades básicas. Entonces, se conformó ese comité para gestionar, para ver con el Gobierno o con organizaciones cómo ir mejorando cosas como imagen urbana, dar mejor servicio para el agua, porque casi no hay agua en el pueblo, gestionar algún centro de salud pequeño o cosas así: necesidades. (Arroyo-Delgado, 2017d)

Un rasgo característico de Cabo Pulmo es que la mayoría de sus habitantes son familia. Ello ha contribuido a que la relación empresa-familia sea positiva. Todos los que han incursionado en el turismo han tenido diferentes retos, pero ello ha fortalecido la actividad económica en la localidad sin perder de vista el objetivo de la población: el área protegida.

Pues, la mayoría de la comunidad somos empresa. La familia son todas estas empresas, familia de los Castro, la comunidad, ¡pues! Somos nosotros mismos. Yo pienso que es bueno. Se da sus celos de negocio y eso, pero, te digo, el objetivo nunca lo perdemos, que es el cuidado del parque. (Arroyo-Delgado, 2017b)

La población está inmersa en la organización comunitaria y participa en la toma de decisiones, ya sea para los aspectos relacionados con el ANP o bien en lo referente a la comunidad. Esta característica les ha permitido

colaborar en conjunto y hacer partícipe a toda la localidad con los diversos agentes externos (académicos y organizaciones). La voz y el voto son de la comunidad, lo que representa la participación social a través del Consejo Asesor y les permite llegar a pactos con el Estado y las organizaciones, que contribuyan al funcionamiento del ANP.

El órgano legal que tenemos como comunidad es el Consejo Asesor, y de ahí se derivan subconsejos. Uno de ellos es el del programa de uso público [es un instrumento de planeación, regulación y ordenamiento de las actividades turístico-recreativas que se desarrollan dentro del Parque Nacional Cabo Pulmo]. O sea que, ahorita, [en] los reglamentos y los acuerdos que estamos tomando en conjunto, comunidad-Conanp, consensamos todo eso y lo votamos todo, y ya estamos esperando a armar el borrador del plan de manejo para mandarlo para allá, para que eso ya se vaya al nuevo plan de manejo. (Arroyo-Delgado 2017e)

La equidad es un rasgo importante en la toma de decisiones, así como en la participación en las actividades dentro de la comunidad, principalmente mediante las reuniones de comité comunitario, en las que se utilizan mecanismos de participación activa a través de la presencia de la mayoría de los asistentes a fin de tomar la decisión que más convenga a la localidad.

Todo se lleva por medio de votos. Normalmente sabemos cuántas familias hay en la comunidad. Con que haya un representante de cada familia, ya lo hacemos como que está bien, porque ya cada uno de cada familia está ahí representado. (Arroyo-Delgado, 2017f)

En este sentido, las asambleas comunitarias son dirigidas por el comité de desarrollo local, en donde se discuten los aspectos relacionados con la mejora de las condiciones de vida de la localidad. En estas asambleas, la comunidad permite la intervención de actores externos, quienes participan como asesores, pero no tienen derecho a voto en el momento de tomar decisiones.

Yo, siempre, como bióloga, me ponía a pensar y decía «Bueno, he andado en tantas comunidades». Y me doy cuenta que Cabo Pulmo lo que tiene es, justamente, el apoyo, o sea, además del mismo objetivo como comunidad, tiene el apoyo de un chorro de ONG, de Greenpeace, de Costa Salvaje, de Pronatura, de Niparajá; tiene un chorro, un chorro de apoyo de ellos, y ellos alzan la voz a nivel, o sea, como más llamativo; o sea, a las televisoras, a las radios, a las redes sociales. Entonces, que el

Gobierno omite todo eso es muy difícil. Entonces, ¿o escuchas a los cabopulmeños o escuchas a los cabopulmeños! Entonces, es un buen ejemplo de que el Gobierno no puede hacer nada si el pueblo no lo permite. (Arroyo-Delgado, 2017c)

Tanto la equidad como la formación de redes de colaboración no serían sólidas sin un elemento esencial de las comunidades, reconocido en el ámbito académico como capital social. Cabo Pulmo se caracteriza por su integración y relaciones sociales entre los habitantes y con el exterior. De esta manera, el impulso de las iniciativas vinculadas al desarrollo social, económico y ambiental es del colectivo. Ello fortalece los lazos de confianza y reciprocidad que menciona Durston (2000). Sin duda, existen diferencias durante el proceso de toma de decisiones, pero siempre se da solución a las problemáticas que resultan del entorno competitivo del destino, ya que todos tienen intereses relacionados con el turismo en la comunidad.

La comunidad es muy pequeña, por lo que la competencia entre empresas existe porque estás prestando el mismo servicio, pero pienso que es lo normal, porque en todos los lugares hay competencia, pero, pues, también está esa parte donde, si hay algún problema, por ejemplo, aquí a la hora de varar, o que las lanchas, o que si hubo un problema con un carro, luego, luego está el sentido ese de ayudarse, o sea, sí, está esa parte también, de que haya apoyo de cierta manera entre los prestadores de servicios locales y respeto. (Arroyo-Delgado, 2017d)

Es notoria la cooperación entre los cabopulmeños, característica que los colocó en el centro de atención a nivel nacional e internacional debido a la lucha y resistencia por la defensa de su territorio en oposición al megaproyecto turístico de Cabo Cortés. Ese fue el detonante que cohesionó totalmente a la comunidad.

No nos quedó de otra. Nos obligaron. Nos obligaron a organizarnos de esa manera y nos obligaron en el sentido de que estaba un proyecto autorizado ya, para hacer, pues, un gran desarrollo. Entonces, no nos quedó de otra más que solicitar que se hiciera la protección, para protegernos nosotros, porque, por lo que todo el mundo sabe, yo creo que hasta los mexicanitos que nacieron ayer saben todo el manejo que hay de autoridades en este país, pero nosotros somos rebeldes. (Arroyo-Delgado, 2017f)

Pues hemos estado en situaciones bastante feas, como amenazas de proyectos, y que la comunidad no está en contra de que se haga algún desarrollo, más bien se está en contra de la mag-

nitud que sea el desarrollo. Entonces, ya hemos estado en ese tipo de situaciones y, pues, la comunidad es muy unida en ese sentido, es muy, muy, muy unida a la hora de hacerle fuerte a ese tipo de cosas. (Arroyo-Delgado, 2017h)

Estos eventos han trascendido a la identidad de la población, y eso se percibe cuando la gente toca el tema de la conservación y la protección del parque nacional. Es un espacio de vida apreciado y es parte de su cosmovisión; por ello, a las nuevas generaciones desde pequeños se les transmite esa visión, se les enseña de conservación y a proteger lo que tienen a su alrededor.

Como Cabo Pulmo todas las personas sabemos que necesitamos conservar, que esa es la gallina de los huevos de oro, o sea, que el parque nos da para vivir, es nuestra fuente, pues, digamos que de ahí sale nuestra economía. Entonces, aparte de eso, pues, es algo que se tiene que conservar, o sea, que sabemos que el recurso es importante no solamente económicamente, sino que, aquí, en Cabo Pulmo, casi es una familia, o sea, si hay otras que han venido acá por el auge del turismo o por otras cuestiones, se han quedado acá. Pero lo traemos muy arraigado de que tenemos que conservar el lugar, tanto por lo económico, pero también por el lado sentimental, por ese sentimiento de arraigo o por ese sentimiento de..., no sé si lo pueda llamar de posesión, o más bien de cariño, pues porque aquí nacimos, o sea, aquí hemos estado todo el tiempo, y esto se tiene que cuidar. (Arroyo-Delgado, 2017d)

La unión del discurso con las acciones es una de las características propias de los habitantes de Cabo Pulmo. La coherencia de la comunidad se manifiesta en su acción colectiva, característica que se da en los pequeños grupos poblacionales, ya que todos tienen un objetivo común y trabajan en conjunto para alcanzarlo. Las acciones y acuerdos formales o informales encaminados a la cuestión ambiental son desarrollados a cabalidad. Por tal razón, optaron por un proyecto turístico de bajo impacto, con el fin de que la localidad tuviera un futuro promisorio para quienes habitan en la comunidad, a diferencia de lo que sucede en los destinos turísticos costeros, donde los niveles de pobreza y desigualdad aumentan a la par del crecimiento del destino.

No podemos estar esperanzados: se tiene que luchar si se quiere algo, porque este parque está así porque la gente es buena, lo cuidamos, pero no es porque haya una vigilancia del Gobierno ni porque esto y el otro. ¡No! Es porque la gente es buena, la gente aldeaña de La Ribera, de Los Barriles o de aquí. La gente

es buena y no depreda ni nada de eso. Uno que otro ahí, pues, como todo, pero la gran mayoría respeta y conserva. (Arroyo-Delgado, 2017i)

Pues hay acuerdos sobre todo en cuestión marina, en cuestión del parque, de eso sí hay muchos acuerdos. En cuestión de la comunidad, tenemos un sistema de reciclaje que lo lleva a cabo una de las organizaciones. Cada comité tiene sus propios acuerdos: el de transporte, el de la escuela, los prestadores de servicios; también hay acuerdos de caballeros, no precisamente firmados y todo eso. Entonces, todos estos acuerdos siempre se llevan a cabo porque es algo que nos conviene a todos [...] Las decisiones que se han tomado hasta ahora responden al bien comunitario, porque, supongamos que nos dediquemos solo a hacer dinero y permitamos que entre más turismo y que permitamos los megadesarrollos, ¿qué va a pasar?... Vamos a darle en la torre al arrecife. Si tuviéramos más dinero, pero, pues, se le daría en la torre al arrecife, y el tejido social se pierde; con ese tipo de proyectos hay un movimiento de gente que se mueve a trabajar y vivir en donde se hacen estos proyectos, y se pierde el tejido social, llega la delincuencia (Arroyo-Delgado, 2017j)

La comunidad de Cabo Pulmo ha trabajado con eficiencia en el uso apropiado de los recursos económicos de que disponen, lo que incluye a la naturaleza y su cuidado sostenible siendo empáticos con las necesidades de la demanda turística y de sus grupos de interés. No obstante, también se ha aprendido del error, colaborando con las dependencias de gobierno para la toma de decisiones en los rubros social y ecológico, es decir, la comunidad y el Área Natural Protegida.

Los resultados han sido muy buenos; por ejemplo, el comité comunitario fue fruto de todo el proceso contra los megaproyectos. El plan estratégico de desarrollo turístico de Cabo Pulmo nació porque, cuando estábamos en la campaña contra Cabo Cortés, la gente nos decía: «Bueno, si no quieres eso, entonces, ¿qué quieres?». Y ni nosotros mismos no sabíamos lo que queríamos. Por eso llevamos a cabo ese proceso dos años, si no es que un poquito más, para obtener este plan estratégico de desarrollo turístico. Lo tenemos en físico, y cada familia tiene uno. Con este plan estamos organizados por grupos de trabajo para la cuestión de imagen urbana, para la cuestión de servicios públicos, para la cuestión del parque. Éramos como cuatro grupos, y en cada grupo había un subcomité integrado por personas de la comunidad, que no significa que ellos iban a

resolver todo, sino que iban a gestionar y poner de acuerdo a la comunidad. (Arroyo-Delgado, 2017j)

Sin duda, el bienestar de la comunidad es el objetivo principal de la sustentabilidad social, y la gobernanza contribuye en la toma colectiva de decisiones. Los resultados del trabajo comunitario están asociados a la búsqueda de un desarrollo turístico empático con su entorno, que repercute de manera positiva en la localidad. Sin embargo, se comienza a percibir una falta del dinamismo que consolidó a Cabo Pulmo. Se infiere que esto se debe a que la comunidad ha alcanzado los objetivos planteados y ha entrado en una zona de confort asociada al bienestar económico resultado del desarrollo del turismo.

Hicimos mucho. En poco tiempo, se hizo mucho, mucho, mucho. Qué te diré, fueron como en cinco o seis años, se hizo mucho, menos, no, como en cinco años, y de repente se nos bajó la pila, y como que nos quedamos así. Sí fue cansado, porque era un proceso que nos metió fuego en los pies, así de... ¡te apuras o te apuras! O sea, un proceso rápido de tomar decisiones, cambiar, ponerse las pilas, defender, mejorar tu negocio, o sea, todo en 5 años, y ahorita estamos, así como que, en esas cuestiones, calmaditos, pero yo creo que sí, sí se requiere volver a hacer algo. (Arroyo-Delgado, 2017k)

Finalmente, la rendición de cuentas entre los miembros de la comunidad cierra el ciclo asociado al capital social de la localidad y, por ende, lleva a la consolidación de la gobernanza y la sustentabilidad social. Los responsables de los proyectos e iniciativas presentan un informe de los avances y resultados para los integrantes de la localidad. Estos informes no solo están ligados a la parte económica, sino que dan a conocer la colaboración que se tiene con los agentes externos, entre los cuales destaca el sector académico, del cual emanan informes técnicos, libros y artículos, donde se encuentra la información que contribuye a mejorar las condiciones de vida de los cabopulmeños. Asimismo, las asociaciones civiles ofrecen cursos de capacitación y talleres que fortalecen las capacidades del comité comunitario para resolver las problemáticas propias de la sociedad y subsanar la falta de atención del Estado.

El comité está activo en el momento que la comunidad diga «A mí me interesa hablar de esto», por ejemplo, el agua, o «Me gustaría tener una reunión sobre el agua», pues ya el comité se mueve o las personas que estén se mueven en juntar a la gente y ya. En ese sentido está activo el comité, pero, así, ya no tenemos esa reunión mensual. ¿Por qué? Porque empezamos a ver que la

gente se empezó a alejar. A lo mejor se aburrían, porque, pues, era platicar de lo mismo. (Arroyo-Delgado, 2017l)

La rendición de cuentas recae en el Estado, donde la Conanp maneja los recursos económicos recolectados a través de los prestadores de servicios turísticos por el uso del Área Natural Protegida. Sin embargo, la comunidad desconoce el ejercicio de dichas economías; por tanto, el reclamo de la comunidad está asociado a la dependencia del Gobierno federal, que no cuenta con mecanismos transparentes sobre el uso y destino de los recursos económicos recabados, ya que una parte es destinada al Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible, pero no se conocen ni el monto ni las acciones en las que se utilizó el recurso.

Lo que no nos reportan son números, números no, y a veces también hasta llegas a pensar: «Bueno, el dinero no es mío, es del Gobierno», pero en realidad sí es dinero tuyo, porque es para los brazaletes, y ese dinero, pues, nos lo regresan en los Procodes. (Arroyo-Delgado, 2017b)

## **6. Consideraciones finales**

La gobernanza es una manera de tomar decisiones y de incorporar al Estado y a actores externos que sirve para encontrar soluciones a problemas complejos y tomar decisiones que benefician a la localidad a través del control de la gestión de las acciones emprendidas y con un objetivo común. Además de basarse en una dinámica de trabajo con un alto manejo de confianza, compromiso y negociación, es el capital social que permite colaborar en conjunto para asegurar el futuro de quienes integran la comunidad y, de esta manera, impactar directamente en la sustentabilidad social. Por ello, es de suma importancia impulsar estructuras de gobernanza en las localidades rurales con el fin de evitar que el Estado, a través de su política económica, dificulte la toma de decisiones en las comunidades, dado que el objetivo del Estado y el de la comunidad son inconsistentes.

Es imperativo alcanzar la sustentabilidad social principalmente en comunidades rurales dedicadas al turismo, ya que estos espacios están siempre en defensa de sus bienes comunes y buscando evitar el despojo de su territorio, por lo que se encuentran en una resistencia constante frente al embate capitalista, el cual requiere reproducirse para mantenerse como modo de producción. Ello con el propósito de que la localidad conserve sus formas de vida y evite ser víctima del modelo económico neoliberal promovido por el Estado, como sucede en otros espacios turísticos en los que el control de las acciones y los financiamientos es mediado por programas como Pueblos Mágicos.

Los factores de gobernanza planteados en el artículo, y que fueron utilizados para entender la realidad de Cabo Pulmo, derivan en acciones cuyo objetivo es lograr la sustentabilidad social mediante una acción colectiva y una visión comunitaria para la toma de acuerdos y decisiones para la conservación del Área Natural Protegida y los integrantes de la localidad.

Aunque el Estado ha tratado de favorecer los intereses del capital para el desarrollo de megaproyectos turísticos, los habitantes han encontrado en la academia un interlocutor y capacitador que les permite generar estrategias de defensa. De ahí la formación de empresas familiares que no solo se insertan como prestadores de servicios, sino también como custodios de la diversidad ecológica. Ello ha llevado a que Cabo Pulmo sea el espacio con mayor concentración de peces del golfo de California y se haya convertido en un ejemplo de conservación marina y participación comunitaria.

La experiencia acumulada por la comunidad le ha otorgado experiencia ante los desafíos que enfrentan las localidades rurales que buscan insertarse en el sector servicios a través de un turismo de bajo impacto que les permita conservar su patrimonio natural y la estructura organizacional que les ayuda a tomar decisiones consensuadas para el colectivo. De esta manera, adoptar el turismo como base económica no implica que este tenga que desarrollarse como en otros espacios promovidos por el Estado, sino atendiendo las necesidades de la comunidad y su entorno, dado que los bienes comunes que sirven de atractivo son los que determinarán la permanencia de la actividad.



## Referencias

- Aguilar, L. (2007). El aporte de la política pública y de la nueva gestión pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 39, 5-32.
- Aguilar, L. (2010). *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. México D. F.: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Arizpe, Ó. (2004). El turismo como alternativa a la pesca en el manejo de un arrecife coralino. Caso Cabo Pulmo, Golfo de California. En E. Rivera Arriaga, G. Villalobos Zapata, I. Azuz Adeath y F. Rosado May (Eds.), *El manejo costero en México* (pp. 321-340). Campeche: Universidad Autónoma de Campeche – Semarnat – Cetyx Universidad – Universidad de Quintana Roo.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2018). *Turismo, gobernanza y sustentabilidad social en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo, BCS* (tesis de maestría en Gestión Sustentable del Turismo). Universidad de Quintana Roo.
- Arroyo-Delgado, M. V., & Palafox-Muñoz, A. (2017). Turismo, gobernanza y sustentabilidad en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo, BCS. En: R. Ibarra Reyes, E. Bueno Sánchez, R. Ibarra Escobedo & J. L. Hernández Suárez (Coords.), *La humanidad frente a los desafíos del capitalismo decadente* (pp. 112-127). Zacatecas: Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Barrera Osuna, F. A. (2016). *Los conflictos socioterritoriales y ambientales en Cabo Pulmo, Baja California Sur: el dilema entre la conservación y el turismo* (tesis de maestría en Desarrollo Regional). El Colegio de la Frontera Norte.
- Bezaury-Creel, J., & Gutiérrez Carbonell, D. (2009). Áreas naturales protegidas y desarrollo social en México. En *Capital natural de México* (pp. 385-431). México D. F.: Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.
- Börzel, T. (1998). On the different conceptions of policy networks. *Public Administration*, 76(2), 252-273.
- Brenner, L. (2010). Gobernanza ambiental, actores sociales y conflictos en las áreas naturales protegidas mexicanas. *Revista Mexicana de Sociología*, 72(2), 283-310.
- Cariño, M., Valle, E., Monteforte, M., Arizpe, Ó., & Aceves, J. S. (2008). La creación del área natural protegida: actores, procesos y retos. En A. Gámez (Ed.). *Turismo y sustentabilidad en Cabo Pulmo, BCS*. San Diego: San Diego State University.
- Cerrillo i Martínez, A. (2005). La gobernanza hoy: Introducción. En *La gobernanza hoy: 1º textos de referencia* (pp. 11-36). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública – Ministerio de Administraciones Públicas.
- Chiappe, M. (2002). Dimensiones sociales de la agricultura sustentable. En S. Sarandón (Ed.), *Agroecología: el camino para la agricultura sustentable* (pp. 83-98). La Plata: Ediciones Científicas Americanas.
- Colantonio, A. (2009). Social sustainability: A review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods. En M. Horner, A. Price, J. Bebbington, & R. Emmanuel (Eds.), *SUE-Mot Conference 2009: Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment* (pp. 865-885). Loughborough: Loughborough University.
- Conanp (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas). (2006). *Programa de manejo y conservación del Parque Nacional Cabo Pulmo*. Distrito Federal: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.

- Conanp (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas). (2007). *Estrategia nacional para el desarrollo sustentable del turismo y la recreación en las Áreas Naturales Protegidas de México*. Distrito Federal: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.
- Conanp (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas). (2017). *Compendio del programa de manejo del Parque Nacional Cabo Pulmo*. Ciudad de México: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.
- Conanp (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas). (2018). *Marco estratégico de turismo sustentable en Áreas Naturales Protegidas de México*. Ciudad de México: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.
- Coppedge, M. (1994). Perspectivas de la gobernabilidad democrática en Venezuela. *América Latina Hoy*, 8, 63-72.
- Dubois, A. (2002). Equidad, bienestar y participación: bases para construir un desarrollo alternativo. El debate sobre la cooperación al desarrollo del futuro. *Cuadernos de Trabajo de Hegoa*, 26, 7-62.
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Cuadernos de la Cepal – Serie Políticas Sociales, 38.
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3(12), 621-637.
- González Ramos, M. d. P., Zizumbo Villarreal, L., Palafox-Muñoz, A., & Cruz Coria, E. (2018). La reconfiguración de los bienes comunes culturales, un estudio a través del metabolismo socioecológico. *Revista de Ciencias Sociales*, 162, 77-89.
- Guimarães, R. (2006). Desarrollo sustentable en América Latina y el Caribe: desafíos y perspectivas a partir de Johannesburgo 2002. En H. Alimonda (Coord.), *Los tormentos de la materia. Aportes para una ecología política latinoamericana* (pp. 123-150). Buenos Aires: Clacso.
- Inegi (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Baja California Sur 2017*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Jiménez, W. G. (2008). El enfoque de políticas públicas y los estudios sobre gobierno. Propuestas de encuentro. *Revista del CLAD – Reforma y Democracia*, 41, 57-80.
- Kay, C. (2009). Estudios rurales en América Latina en el período de la globalización neoliberal. ¿Una nueva ruralidad? *Revista Mexicana de Sociología*, 71(4), 607-645
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Londres: SAGE Publications.
- Krahmann, E. (2003). National, regional, and global governance: One phenomenon or many? *Global Governance*, 9(3), 323-346.
- López Moreno, I. (2017). La nueva ruralidad y la nueva gobernanza en México: una propuesta de categorización territorial operativa para los territorios rurales. *Sociológica*, 32(92), 217-239.
- López Santillán, Á. (2015). Turismo y desarrollo sustentable en áreas protegidas sobre los «nuevos» contrasentidos para la producción y el marasmo en el ámbito rural. *Saberes y Razones*, 47, 36-53.
- Mazabel-Domínguez, D., Romero-Jacuinde, M., & Hurtado-Cardoso, M. Á. (2010). La evaluación social de la sustentabilidad en la agricultura de riego. *Ra Ximhai*, 6(2), 199-219.

- Mazón, A. M., & Fuentes Moraleda, L. (2007). Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la Comunidad Andina: un nuevo reto en las relaciones Unión Europea-CAN. *Revista EAN*, 49, 99-119.
- Micheli, J. (2002). Política ambiental en México y su dimensión regional. *Región y Sociedad*, 14(23), 129-170.
- Olmos Martínez, E. & Vázquez Hurtado, M. (2009). Desarrollo rural y aprovechamiento de recursos naturales en Baja California Sur. *Revista Universidad de Sonora*, (26), 15-18.
- OMT (Organización Mundial del Turismo). (2019). 2018: International tourist arrivals worldwide reach 1.4 billion two years ahead of forecast. *World Tourism Barometer*, 17(1), 1-5.
- Östrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Palafox-Muñoz, A., & Martínez-Perezchica, M. G. (2015). Turismo y nueva ruralidad: camino a la sustentabilidad social. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 18, pp. 137-158.
- Palomino Villavicencio, B., Gasca Zamora, J., & López Pardo, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*, 20, pp. 6-37.
- Parrado, S., Löffler, E., & Bovaird, T. (2005). The evaluation of local governance in Europe: Some lessons from different state traditions. *Revista del CLAD – Reforma y Democracia*, 33, 1-11.
- Peters, G. (2003). La capacidad para gobernar: ¿retrocediendo hacia el centro? *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 27, 1-15.
- Peters, G. & Pierre, J. (2005). ¿Por qué ahora el interés por la gobernanza? En A. Cerrillo i Martínez (Coord.), *La gobernanza hoy: 1º textos de referencia* (pp. 37-56). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública – Ministerio de Administraciones Públicas.
- Pierre, J., & Peters, G. (2000). *Governance, politics and the state*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Porras, F. (2006). Gobernabilidad, gobernanza y legitimidad política: hacia una nueva síntesis. En A. Borjas Benavente & M. Bucio Escobedo (Coords.), *Legitimidad y gobernabilidad democrática: los horizontes del buen gobierno* (pp. 89-116). México D. F.: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública – Cámara de Diputados / LIX Legislatura.
- Prats i Catalá, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. *Instituciones y Desarrollo*, 10, 103-148.
- Prats i Catalá, J. (2003). El concepto y el análisis de la gobernabilidad. *Instituciones y Desarrollo*, 14-15, 239-269.
- Prats i Catalá, J. (2005). Pero ¿qué es la gobernanza? *Gobernanza – Revista Internacional para el Desarrollo Humano*, 17.
- Pretty, J., & Vodouhê, S. (1997). The many interpretations of participation. En B. Swanson, R. Bentz & A. Sofranko (Eds.). *Improving agricultural extension. A reference manual* (pp. 67-81). Roma: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

- Ramsar. (2012). *Sitio Ramsar y de Patrimonio Mundial Cabo Pulmo, Parque Nacional*. Cabo Pulmo: Ramsar – Unesco – World Heritage Convention.
- Ramsar. (2015). El cuarto plan estratégico 2016-2024. En *Convención relativa a los humedales de importancia internacional. Especialmente como hábitat de aves acuáticas – La convención Ramsar* (pp. 1-36), 1-9 de junio de 2015. Punta del Este: Ramsar.
- Real Ferrer, G. (2012). Calidad de vida, medio ambiente, sostenibilidad y ciudadanía: ¿construimos juntos el futuro? *Novos Estudos Jurídicos*, 17(3), 310-326.
- Resvesz, B. (2006). Gobernanza, procesos participativos y desarrollo territorial local. En *Congreso Internacional Gobernabilidad y Gobernanza de los Territorios de América Latina*, Cochabamba, 19-21 de septiembre. Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Filadelfia: Open University Press.
- Rojas-Correa, A. P., & Palafox-Muñoz, A. (2018). La apropiación social del territorio en la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an. *Études Caribéennes*, 41.
- Rojas-Correa, A. P., & Palafox-Muñoz, A. (2019). Turismo y acumulación de capital: una mirada a la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an. *Íconos*, 64, 47-67.
- Romero, J. (2012). Lo rural y la ruralidad en América Latina: categorías conceptuales en debate. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 11(1). <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/176/197>
- Velasco González, M. (2008). Gestión de destinos: ¿gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? En *Actas del XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio*, 21 de mayo de 2008. Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas.
- Wagner, F. (2008). Buena gobernanza, gobernabilidad y políticas públicas dirigidas hacia la atención de los retos de salud en las megaciudades y grandes aglomeraciones urbanas en la región de la OPS/OMS. En *Primera Reunión del Foro Regional de Salud Urbana de la Organización Panamericana de la Salud*, 27-29 de noviembre (pp. 45-48). Distrito Federal: Organización Panamericana de la Salud.
- WTTC (World Travel & Tourism Council). (2019a). *Country analysis*. Londres: World Tourism & Travel Council.
- WTTC (World Travel & Tourism Council). (2019b). *Top 20 countries – largest contribution of travel and tourism GDP*. Londres: World Travel & Tourism Council.

## Fuentes primarias

- Arroyo-Delgado, M. V. (2017a). Comunicación personal con entrevistado 7. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 16 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017b). Comunicación personal con entrevistado 8. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 16 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017c). Comunicación personal con entrevistado 3. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 15 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017d). Comunicación personal con entrevistado 10. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 18 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017e). Comunicación personal con entrevistado 9. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 17 de agosto de 2017.

- Arroyo-Delgado, M. V. (2017f). Comunicación personal con entrevistado 15. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 16 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017g). Comunicación personal con entrevistado 12. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 18 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017h). Comunicación personal con entrevistado 6. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 16 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017i). Comunicación personal con entrevistado 14. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 19 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017j). Comunicación personal con entrevistado 1. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 12 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017k). Comunicación personal con entrevistado 7. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 18 de agosto de 2017.
- Arroyo-Delgado, M. V. (2017l). Comunicación personal con entrevistado 16. Audio mp3. Texcoco, Estado de México, 19 de agosto de 2017.

