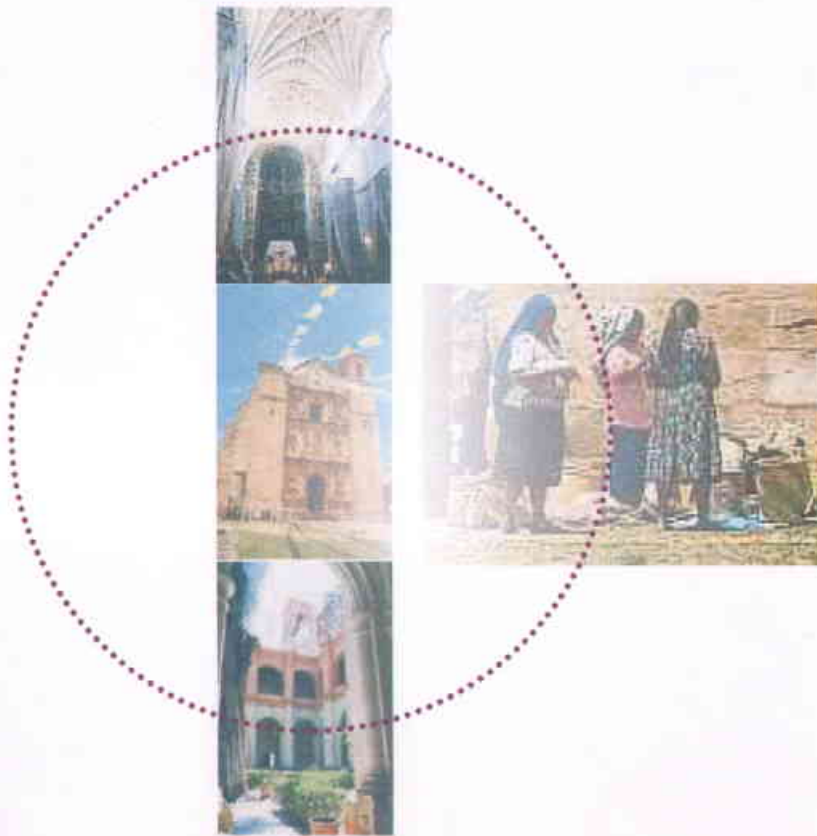


00161

DESARROLLO INMOBILIARIO TURÍSTICO EN LA ALTA MIXTECA DE OAXACA



PRESENTA: Roberto Moctezuma Torre

ASESOR: Dra. Esther Maya Pérez

Mtro. Víctor Chávez Ocampo

Dr. Jorge Cervantes Borja

Universidad Nacional Autónoma de México

División de Estudios de Posgrado

Facultad de Arquitectura

Maestría en Urbanismo

Desarrollo Inmobiliario



UNAM

0350032



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Roberto Motezuma Torre

FECHA: 18 nov. 2005

FIRMA: [Firma manuscrita]

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3. JUSTIFICACIÓN.....	11
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	13
5. TURISMO.....	14
a. EL TURISMO:	
b. EL TURISMO EN MEXICO Y EL MUNDO	
c. IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL TURISMO	
d. TIPOS DE TURISMO	
e. TURISMO ALTERNATIVO	
f. PNT, PND, SECTUR.	
g. CONSEJO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE MÉXICO	
h. EL TURISMO EN PROYECTOS DE DESARROLLO COMUNITARIO	
i. LA ALTA MIXTECA DE OAXACA	
j. LA RUTA DOMINICA EN LA ALTA MIXTECA	
6. ESTUDIO DE MERCADO.....	43
a. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE MERCADO Y SU IMPORTANCIA EN LOS DESARROLLOS INMOBILIARIOS	
b. REVISIÓN DE CASOS ANÁLOGOS	
c. ESTUDIO DE MERCADO EN LA REGIÓN	
i. ESTUDIO DE LA DEMANDA	
ii. ESTUDIO DE LA OFERTA	
iii. MERCADO POTENCIAL	
iv. MERCADO REAL	
v. MERCADO OBJETIVO	
d. EL PRODUCTO	
7. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA (MARKETING).....	52
a. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO MARKETING Y SU USO EN ESTE TRABAJO	
b. LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA	
c. LA COMERCIALIZACIÓN DEL DESARROLLO INMOBILIARIO	

8. DESARROLLO DEL PROYECTO.....58

- a. CONCEPTO GENERAL DEL PROYECTO
- b. POLÍGONO DE ACTUACIÓN
- c. USOS Y COSTUMBRES
 - i. MOTIVACIÓN
 - ii. OBJETIVOS DEL POLÍGONO DE LA ALTA MIXTECA DE OAXACA
- d. ANALISIS DEL SITIO

9. EL PROYECTO.....122

- a. EL PROYECTO GENERAL
- b. PLAN MAESTRO

ENFOQUES DEL PROYECTO:

- i. SOCIAL
- ii. POLÍTICO
- iii. INMOBILIARIO
- iv. JURIDICO

- c. PROYECTO PARTICULAR DE LA CELULA TLAXIACO

1.-POLIGONO DE ACTUACIÓN CONCERTADA

TLAXIACO - FLECHADOR DEL SOL

- i. NUCLEO DE LA CELULA TLAXIACO
- ii. POBLACIONES INTEGRANTES DE LA CÉLULA TLAXIACO

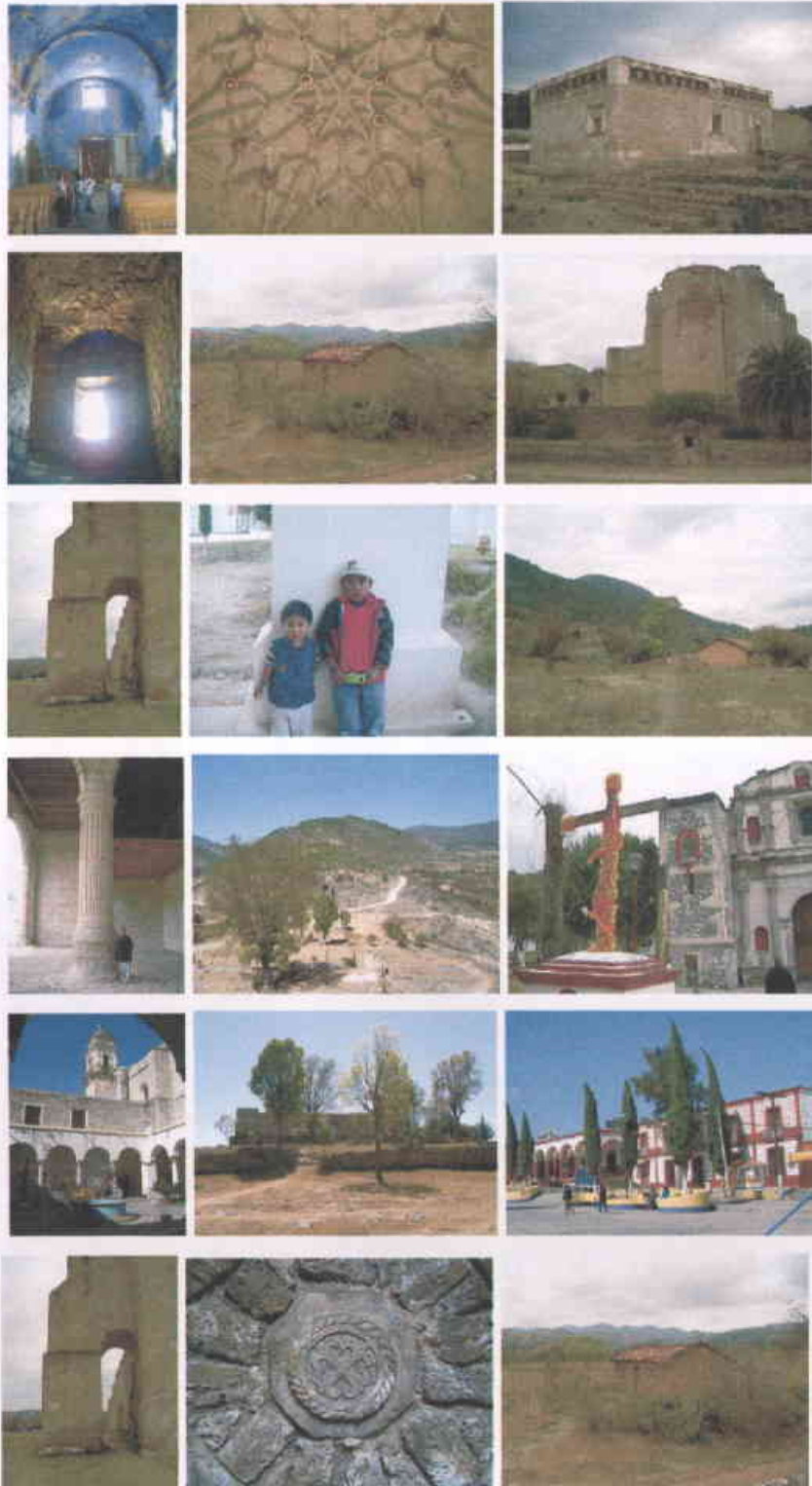
2.-COMERCIALIZACIÓN Y MERCADOTECNIA

- a. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACIÓN
- b. AGENCIA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE LA ALTA MIXTECA DE OAXACA
- c. PÁGINA DE INTERNET
- d. GUÍA TURÍSTICA DE LA CÉLULA TLAXIACO-FLECHADOR DEL SOL

3.- TRABAJO COMUNITARIO PARTICIPATIVO

4.-PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS

10. CONCLUSIONES.....	160
11. BIBLIOGRAFÍA.....	163



1. INTRODUCCIÓN

Se propone llevar a cabo el proyecto general de un desarrollo inmobiliario turístico en la Alta Mixteca de Oaxaca, que capitalice los atractivos de la zona, principalmente los grandes conventos dominicos del siglo XVI y los vestigios arqueológicos existentes, y que se convierta en un polo de desarrollo de la región capaz de beneficiar directamente a las comunidades. Para ello, es necesario poner especial cuidado en los mecanismos de planeación y conservación territorial de la región, garantizando así la preservación de su riqueza cultural, natural e inmobiliaria.

La principal motivación para llevar a cabo éste trabajo es la aplicación de los conocimientos aprendidos en la maestría de Desarrollo Inmobiliario en busca de un beneficio social concreto en las comunidades de la Alta Mixteca de Oaxaca. La palabra desarrollo implica proceso, dinamismo y evolución por lo que el desarrollo inmobiliario no debe limitarse a aislados negocios lucrativos basados en la especulación del valor del suelo, sino a todos aquellos proyectos que involucren procesos de planeación territorial y de valoración y explotación de los recursos existentes en función de procesos económicos y de mercado. El aprovechamiento de las plusvalías que se generan mediante la modificación de las actividades económicas preponderantes que se lleven a cabo en un sitio determinado puede contribuir a mejorar las condiciones de vida de la gente, revalorando el suelo y abriendo nuevas oportunidades laborales para sus habitantes.

Con este proyecto de desarrollo se propone la activación de una industria turística como una nueva actividad productiva que podría modificar las condiciones de vida de la gente. No se persigue únicamente una mejora económica de las comunidades participantes en el proyecto sino un desarrollo humano integral sustentado en el reconocimiento y cuidado de su propia identidad. La planeación del uso del suelo es inherente al urbanismo,

imprescindible para la explotación racional de los recursos naturales y la conservación y mejora de los bienes inmobiliarios por lo que este trabajo es eminentemente urbanístico.

Este es un proyecto de desarrollo regional, estructurado a partir del trabajo comunitario. Se pretende dar una visión de la realidad de la Alta Mixteca de Oaxaca y proponer acciones concretas para dar soluciones a sus problemas. Como todo proyecto se debe partir de un concepto claro y una visión general para entrar oportunamente a las particularidades. Debido a que un proyecto de esta naturaleza debe plantearse con objetivos a corto, mediano y largo plazo, y que la actividad comunitaria está directamente involucrada en el proceso de planeación y ejecución del proyecto, los alcances del trabajo se limitan a la primera etapa consistente en un plan maestro y una serie de estrategias para llevarlo a cabo. El esfuerzo realizado sería totalmente vano si el plan maestro que resulte no es presentado a las comunidades interesadas y es sometido a su opinión para pasar entonces a una nueva etapa del proceso.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para poder proponer cualquier proyecto es necesario conocer la problemática que lo detona. Algunas veces los proyectos de desarrollo inmobiliario encuentran su principal motivación en las utilidades esperadas (enfoque de vista del empresario privado), otras veces, los proyectos encuentran su principal incentivo en un interés político. En contadas ocasiones hay un interés motivado por razones humanitarias como es el caso de los proyectos impulsados desde las filas de las organizaciones no gubernamentales (ONG).

Inmersos en un mundo de apretada competencia capitalista en donde los recursos de los estados son cada vez menos cuantiosos para el desarrollo de la población -sobre todo de la más desprotegida- nos encontramos ante la necesidad de implementar esquemas de desarrollo sustentable que permitan la detonación de progreso en un ambiente de paz social. Con esquemas adecuados de planeación y una visión de futuro, es posible armonizar los intereses de distintos actores para idear y llevar a cabo proyectos integrales de desarrollo que generen, desde distintas perspectivas, ganancia para todos. México está lleno de cultura viva, es decir, que aquellos que la han producido, siguen adelante preservándola generación tras generación. Muchas veces, se ha tenido la impresión de que hay en nuestro país un riquísimo acervo museográfico que debe preservarse, sin atender la riqueza viva en idiomas, tradiciones, usos y costumbres presente todos los días en todo el territorio.

El empeño de generar proyectos de desarrollo incluyentes no es gratuito. Hemos visto recientemente fracasar grandes proyectos, posibles detonadores de desarrollo, por la insensibilidad con la que fueron planteados. Debemos aprender de ésta experiencia y apuntalar la viabilidad de los proyectos con la conciencia de que su desarrollo depende, en gran medida del contexto social que puedan producir. Partiendo de que la población mexicana

es mayoritariamente pobre (según cifras oficiales recientes) y que se extiende en todo el territorio, es obvio que la imposición de proyectos excluyentes de grupos sociales es cada vez más inconveniente. En un esquema social incluyente, se propone un proyecto de desarrollo para una zona peculiar por sus contrastes; una basta riqueza cultural y una pobreza social indignante: La Alta Mixteca de Oaxaca. Esta zona ha sido declarada zona de desastre ecológico por la UNESCO por razones no únicamente relacionadas con la depredación humana sino, también, por peculiares aspectos climáticos que han fracturado el endeble equilibrio de su ecosistema. La Mixteca se ha convertido en una de las principales regiones exportadoras de emigrantes trabajadores a los Estados Unidos., por cierto altamente valorados allá por su capacidad laboral productiva y su talento. Se ha hecho referencia a la pobreza económica y material de la zona en contra posición es necesario mencionar la riqueza cultural que hay en las comunidades de la región.

La zona cuenta con vestigios paleontológicos extraordinarios, restos fósiles de flora y fauna marinos pertenecientes a períodos que se remontan a 50 millones de años. Restos fósiles de lo que es aceptado hoy como la especie original del maíz, encontrados en las proximidades con Tehuacan, Puebla. También hay restos de mamut y vestigios arqueológicos invaluable de las primeras civilizaciones en la región. Hay una serie de restos que dan testimonio de la cultura mixteca que llegó a dominar prácticamente todo el estado de Oaxaca, parte de Guerrero y Puebla durante el período pos clásico. Se tienen en la zona maravillosos conventos dominicos del s. XVI, principalmente Yanhuatlán, Teposcolula, Tlaxiaco, Tamazulapam, Achiutla y Coixtlahuaca mismos que se encuentran ubicados en un radio de aproximadamente 20 Km. en donde se plantea el polígono general del proyecto.

Si la zona que se revisa es rica en vestigios y monumentos, lo es también en tradiciones y cultura aún vivas, a pesar del paso del tiempo y de innumerables condiciones naturales y económicas adversas.

El idioma mixteco es hablado por 241 383 personas en el estado de Oaxaca, lo que representa un 21.5% del total de las lenguas indígenas habladas en la entidad¹. De estos, un porcentaje mayor al 60% corresponde a la Alta Mixteca, repartiéndose el resto en la Mixteca Baja y la Mixteca de la Costa.

La producción textil y cerámica ha sido practicada desde tiempos inmemorables y la capacidad y talento se ha manifestado en grandes artistas que han trascendido a nivel nacional e internacional. El talento artístico es intrínseco en la gente mixteca desde tiempos que se remontan al período posclásico en que la calidad artística y manufacturera eran apreciadas como las más refinadas.

Una de las características más relevantes de las comunidades indígenas, incluida las comunidades mixtecas es su capacidad de organización, herencia que les ha permitido preservar su idioma y su cultura y enfrentar toda clase de adversidades. Esta forma de participación comunitaria patente en figuras como el "tequio" puede y de hecho debe aprovecharse para impulsar proyectos benéficos para las propias comunidades. La tradicional resistencia política y obstinación de las comunidades indígenas en muchas partes del país tienen su origen en su capacidad organizativa. Los planificadores de proyectos políticos, económicos y sociales se han topado con grandes dificultades al despreciar, torpemente, las formas de organización social comunitarias; algunos importantes proyectos como el plan Puebla - Panamá o el paso Trans-istmico se han encontrado con grandes dificultades por la incapacidad de promotores y autoridades para incluir positivamente a las comunidades en ellos. La resistencia en Chiapas tiene su base en la injusticia social y la marginación, la falta de oportunidades económicas y la falta de canales adecuados de comunicación y negociación entre los diversos actores.

¹ INEGI, Tabulados Básicos, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000

De aquí la necesidad de proponer proyectos participativos y generadores de beneficios equilibrados. La única forma en que los proyectos progresen en muchos estados y regiones es proponiendo ingeniosos proyectos participativos de desarrollo que reconozcan la identidad cultural de la gente, sus usos y costumbres y propongan ingeniosos proyectos participativos de desarrollo.

3. JUSTIFICACIÓN

Nuestro país cuenta con elevados y crecientes índices de pobreza por lo que se considera impostergable la propuesta y ejecución de esquemas innovadores y profesionales que se constituyan en detonadores de desarrollo. El desarrollo inmobiliario constituye, de hecho, un importante generador de recursos económicos. Es importante aplicar esos recursos en las propias comunidades generando condiciones de sustentabilidad. La importancia que tiene la propiedad del suelo para garantizar la retención de las plusvalías que se generen al existir un mejoramiento económico, debido a la modificación de la actividad económica que en él se desarrolla, es fundamental para garantizar la conservación natural y estabilidad social.

Los motivos por los que se eligió dicha zona:

- 1º Por ser una zona de alta marginalidad**
- 2º Por su indiscutible riqueza cultural, histórica y arquitectónica.**
- 3º Por su buena accesibilidad.**
- 4º Por su potencial turístico.**

Es necesario revisar los modelos de desarrollo turístico aplicados en nuestro país y plantear la implementación de otras formas que hagan posible el crecimiento de tan importante sector. Deben desarrollarse proyectos inmobiliarios que, además de ser rentables para los inversionistas que participen en ellos, detonen el desarrollo integral de zonas marginadas y contribuyan a un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes proporcionando empleos directos e indirectos con la garantía de preservación de sus recursos naturales y culturales.

Se ha escogido la zona de la Mixteca Alta de Oaxaca para proponer un desarrollo inmobiliario turístico integral que capitalice la riqueza cultural, histórica y natural de la zona.

El turismo representa la tercera fuente de ingresos en el país, sin embargo, no se han implementado en cantidad suficiente sistemas turísticos alternativos que permitan favorecer a grupos de mexicanos que se encuentran marginados, no obstante la gran riqueza cultural que celosamente preservan y los extraordinarios ámbitos naturales en donde viven.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan general de desarrollo turístico real y fundamentado profesionalmente que aproveche el potencial histórico, cultural y natural de la zona de la Alta Mixteca de Oaxaca, y genere beneficios económicos y sociales directos en las comunidades de la región.

OBJETIVO PARTICULARES

- Para alcanzar el objetivo general de éste proyecto, es indispensable revisar la realidad social, económica y política para proponer sistemas lógicos de organización y participación de todos los actores involucrados que posibiliten la realización del proyecto.
- Será fundamental la revisión de las distintas formas de asociación y garantías que generen la suficiente confianza entre los inversionistas, las comunidades y las autoridades para que el proyecto propuesto pueda ser realizado.
- Realizar un estudio de mercado que muestre el tipo de producto turístico que debe ofertarse de acuerdo a una previsible demanda.
- Desarrollar un proyecto basado en una metodología adecuada desde el punto de vista mercadotécnico capaz de producir la necesidad de consumo de los productos turísticos que se propongan
- Mediante una adecuada estrategia, llevar a cabo sistemas de promoción y comercialización que conviertan a la Alta Mixteca de Oaxaca, con su riqueza monumental, histórica y cultural, en un auténtico y atractivo destino turístico que amerite un viaje planeado y una estancia en el lugar generando así una benéfica derrama económica.

5. TURISMO

a. EL TURISMO:

El turismo es la actividad generada a partir de la necesidad que la gente tiene de desplazarse a otros sitios por motivaciones diversas como son el esparcimiento, los negocios, atención médica, estudios y asuntos familiares. Los viajes son variados en distancia, tiempo, destino y demanda de satisfactores. La diversidad de requerimientos que tienen los viajeros de acuerdo a sus gustos y presupuestos. "Independientemente de las motivaciones, los viajes vacacionales mas o menos frecuentes se han convertido en algo común para la mayoría de los ciudadanos de las sociedades económicamente desarrolladas de finales del siglo XX. Esto ha sido posible debido a la evolución de los medios de transporte y al extraordinario crecimiento de la industria turística"².

b. EL TURISMO EN MÉXICO Y EL MUNDO

Después de entender lo que representa el turismo para el mundo y de reconocer la tradicional vocación turística de México. Se cuenta con una inmensa riqueza natural y cultural que puede potenciarse. Aunque se tiene infraestructura se carece de esquemas adecuados que hagan del turismo una actividad económica prioritaria capaz de aliviar la lacerante pobreza de la gente. No obstante muchas deficiencias en las instituciones responsables del manejo del turismo y de la ineficiencia y falta de profesionalismo de una gran cantidad de empresas en el ramo, México se encuentra entre los primeros lugares en captación de turistas. El turismo es la columna vertebral que estructura el proyecto que se presenta en la presente tesis.

² Serra, Antoni, (2001): Marketing turístico, España, Pirámide / ESIC, p.p.13-15

c. TIPOS DE TURISMO

Además de la clasificación general del turismo citada anteriormente que lo define como Internacional, receptivo o egresivo, o Doméstico, el turismo se puede agrupar de acuerdo a la motivación principal que tiene así se enlistan algunos de los tipos de turismo más destacados: Turismo de playa, turismo deportivo, de negocios, educativo, cultural, religioso, de aventura, comercial, científico. Aunque cualquier viaje tiene una motivación específica es muy importante identificar los diferentes segmentos ya que cada uno requiere servicios distintos y produce diferentes beneficios.

d. TURISMO ALTERNATIVO

Existen diferentes formas de turismo. Los últimos años a cobrado auge el llamado turismo alternativo que se propone a partir de una nueva visión del mundo. Se parte de la búsqueda del respeto a la naturaleza, a la vida y a la cultura. Para éste tipo de turismo el confort ya no es importante. La búsqueda de la aventura y el contacto con la naturaleza, el encuentro con cosas y culturas diferentes y otras motivaciones has reemplazado aspectos que se consideran imprescindibles en el turismo comercial. El buen manejo del turismo alternativo puede contribuir a la preservación de sitios y culturas en un marco comercial sano que provea a los proyectos de fondos suficientes para su operación.

e. IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL TURISMO

El turismo en el siglo XXI es probablemente la actividad económica más importante del mundo, aporta el 11% de la producción mundial y genera uno de cada once empleos. Se estima que los próximos 20 años viajarán 1,600 millones de turistas dejando una derrama de dos millones de millones de dólares. Su expansión y crecimiento están fuera de toda discusión.

Muchos países, entre ellos México, han reconocido en las últimas décadas los beneficios que puede aportar a la economía y al desarrollo³.

En 1999 el turismo internacional representó el 8% de los ingresos mundiales totales por exportaciones y el 37% de las exportaciones del sector servicios. Considerado conjuntamente con el transporte de pasajeros el turismo se ubica al frente de todas las categorías de comercio Internacional.

El turismo destaca entre las cinco categorías superiores de las exportaciones para el 83% de los países y es la fuente más importante para al menos el 38% de ellos. La participación del turismo en el PIB mundial se estima conservadoramente en el 5%. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo considera que para el año de 1999 el total de empleos generados por la economía de los viajes y el turismo fue de 192.3 millones, equivalentes al 8.2% del total mundial.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, en el año 2000 se registraron en el mundo cerca de 699 millones de llegadas de turistas internacionales, 7.3% de incremento con relación al año anterior (el mayor índice de crecimiento en todo el decenio y cerca del doble del registrado en 1999).

Las llegadas de visitantes internacionales generaron, en el mismo año, 475.9 mil millones de dólares; alrededor de 5% más que el año anterior.

Debe destacarse que la buena marcha del turismo en el mundo no ha sido sólo una situación de coyuntura, sino por el contrario, su crecimiento se ha sostenido durante los últimos años. La tasa media anual de crecimiento de

³ Plan Nacional de Turismo, Plan Nacional de Gobierno 2000-2006, Gobierno Federal de Los Estados Unidos Mexicanos

las llegadas de turistas internacionales durante la década de los noventa fue de 3.9% y la de los ingresos de 5.4 por ciento.

En los últimos 25 años las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4.7%, en tanto que el PIB mundial se incrementó en un 3.5%, es decir, que el crecimiento del turismo fue 35% arriba que lo que creció el PIB en el mundo, en el mismo período.

Del total mundial de llegadas la mayoría se dan en Europa o hacia esa región, con el 58% del turismo internacional. América es la segunda región por número de llegadas con 129 millones, las que representan el 18% del total mundial. Por su parte Asia Oriental y el Pacífico participan con el 16%; África con el 4%; Oriente Medio con el 3% y Asia Meridional con 1%.

Por lo que hace al ingreso mundial por visitantes internacionales que el turismo genera, Europa también tiene la mayor cuota del mercado mundial con el 51%, por América con el 27%; a continuación se ubican Asia Oriental y el Pacífico con el 17%; África y Oriente Medio con el 2% cada una y finalmente Asia Meridional con el 1 por ciento.

Aunque el turismo internacional tiene una gran visibilidad, lo cierto es que representa sólo la punta del iceberg ya que, de acuerdo con estimaciones de la Organización Mundial de Turismo, el volumen total supera los 3,000 millones de viajeros con ingresos que ascienden a 1.7 billones de dólares.

A continuación se presentan los quince países más importantes en llegadas por el año 2000 y también se muestran las variaciones con respecto al año 1999 y la participación de mercado que le corresponde a cada país.

Quince primeros países

Llegadas de turistas internacionales

País - Llegadas de turistas internacionales (millones)

1 Francia	73
2 Estados Unidos	48
3 España	46
4 Italia	36
5 China	27
6 Reino Unido	25
7 Federación de Rusia	18
8 México	19
9 Canadá	19
10 Alemania	17
11 Austria	17
12 Polonia	18
13 Hungría	14
14 Hong Kong (China)	11
15 Grecia	12

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Respecto a captación de ingresos por turismo en el año 2000, los quince países más importantes también se muestran con su posición y la participación de mercado les corresponde, con las variaciones al año anterior⁴.

⁴ IDEM, PNT 2000-2006

Quince primeros países

Ingresos por turismo internacional

Rango

País Ingresos por turismo internacional (miles de millones \$US)

1 Estados Unidos	74
2 España	32
3 Francia	31
4 Italia	28
5 Reino Unido	20
6 Alemania	16
7 China	14
8 Austria	12
9 Canadá	10
10 Grecia	8
11 Australia	8
12 México	7
13 Hong Kong (China)	7
14 Federación de Rusia	7
15 Turquía	5

e/ Estimado

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Por lo que hace a los motivos de viaje, los turistas internacionales que se desplazan por razones de recreación y vacaciones representan el renglón más importante con el 62%; en tanto que los viajes de negocios son el 18% y por otros motivos diversos se mueve el restante 20 por ciento.

- Tendencias del turismo

De acuerdo con el informe Turismo: Panorama 2020 de la Organización Mundial de Turismo, las perspectivas para esta actividad en las próximas dos décadas son muy favorables, estimándose que para el año 2020 las llegadas de turistas internacionales se ubicarán por encima de 1,560 millones, en tanto que los ingresos turísticos alcanzarán los dos billones de dólares⁵.

Con ello las llegadas de turistas internacionales observarán una tasa media de crecimiento anual del 4.1%, tanto que los ingresos se incrementarán al 6.7% anual.

No obstante la magnitud de estas cifras se reconoce que el turismo internacional aún tiene mucho potencial por explotar, ya que la población real que estará en posibilidad de viajar en el año 2020 será el equivalente al 7% del total de habitantes a nivel mundial.

América ocupará el tercer lugar regional con más llegadas, superada por Europa y Asia Oriental y el Pacífico, perdiendo con ello el segundo lugar que ocupa en la actualidad y disminuyendo en un punto porcentual su cuota en el total.

Aunque el turismo intrarregional seguirá siendo importante, habrá un crecimiento significativo en las llegadas de larga distancia que pasarán, del 18% de todas las llegadas en 1995, al 24% en el 2020, destacando que en el caso de la región americana éstas pasarán del 23% que representaron en 1995 al 38% para el año 2020.

⁵ IDEM, PNT 2000-2006

Diversos factores concurren a sostener el crecimiento del turismo a largo plazo. La creación de bloques comerciales y la creciente integración de la economía se constituyen en fuerzas que apoyarán la expansión del turismo, más aún si van acompañadas de eliminación de barreras y desregulación del transporte.

Cabe señalar que las nuevas tecnologías de la información permitirán conocer a fondo los mercados y facilitarán el diseño de estrategias para captar, impulsar productos personalizados y monitorear su comportamiento para ajustar estrategias y acciones.

Por otro lado los adelantos en las tecnologías del transporte, además de mejorar su eficiencia y seguridad, favorecerán la aparición de modalidades adecuadas a diversos mercados en términos de costo. En contraposición se prevén cuellos de botella en la capacidad de la infraestructura del transporte aéreo, lo que podría alentar el crecimiento de otras modalidades traslados.

Los cambios demográficos en los principales países emisores de turismo internacional desempeñarán un papel muy importante en la estructuración del mercado en los siguientes años.

Al parecer el envejecimiento de la población y la reducción de la población activa en los países más avanzados inducirá un mayor volumen de viajes de placer, presionando a la creación de productos turísticos a estos segmentos⁶.

Las transformaciones sociales también tendrán un impacto en la aparición de nuevas ofertas turísticas. Serán más comunes las vacaciones monoparentales, del padre o la con sus hijos; los viajes de negocios con un hijo; las vacaciones de mujeres; los viajes temáticos realizados con grupos de

⁶ IDEM, PNT 2000-2006

afinidad no necesariamente familiares. La aparición de estos segmentos abre nuevas de negocios que será necesario evaluar en términos de atractivo.

El turismo se dirige hacia una economía de la experiencia que sustituirá paulatinamente a la economía de los servicios. El empeño estará orientado a favorecer experiencias únicas.

- **Importancia del turismo en la economía nacional,**

Los ingresos por visitantes internacionales en el año 2000 alcanzaron la cifra de 8,295 millones de dólares, 14.8% más que en 1999 y equivalentes a la mitad del déficit de la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos (17,690 millones de dólares), colocándose como la tercera actividad económica del país en captación de divisas, sólo después del petróleo y las manufacturas.

Así mismo, el saldo de la Balanza Turística alcanzó en el 2000 los 2,796 millones de dólares (4.3% mayor que en 1999).

En virtud de la diversificación de las exportaciones mexicanas el turismo ha perdido peso relativo en la contribución de ingresos en la cuenta corriente de la balanza de pagos. Mientras en 1970 generaba más del 50% de dichos ingresos, en 2000 contribuyó con sólo el 4.3 por ciento.

En México, de acuerdo con lo que señala la Cuenta Satélite de Turismo, la actividad ha significado en los últimos años una importante oportunidad de crecimiento económico y ha contribuido a elevar la calidad y el nivel de vida de sus habitantes dado que genera, según estimaciones del INEGI, alrededor de 1.9 millones de ocupaciones.

De acuerdo con la misma fuente, la participación del PIB Turístico con relación al PIB total nacional representó para el año 2000 el 8.9%.

En la integración de la Cuenta Satélite se considera una amplia gama bienes y servicios entre los elementos componentes del consumo en actividades turísticas, destacando los transportes, los restaurantes y bares, el comercio y el alojamiento como los principales.

Para 1998 -últimos datos disponibles- el consumo del turismo doméstico representó el 80.5% del consumo turístico total, superando en casi 5 veces el consumo efectuado por el turismo receptivo que alcanzó el 16.9%, correspondiendo el 2.6% restante al egresivo.

Informes del Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET) refieren que la inversión privada acumulada en el sector alcanzó en 1999 los 35 mil millones de dólares.

- El mercado turístico

El volumen de llegadas de turistas internacionales al país en el año 2000 fue de 20.641 millones, lo que equivale a un 8.4% superior a lo alcanzado el año anterior, de las cuales 10.591 millones correspondieron a turismo receptivo al interior y 10.050 millones al turismo fronterizo.

Adicionalmente, se registraron 81.565 millones de excursionistas fronterizos y se recibieron 3.467 millones de pasajeros en cruceros.

La comparación en tasas de crecimiento por llegadas de turistas internacionales a México, frente a la media mundial y la experimentada en Norteamérica, revela que en el periodo 1999-2000 existe recuperación al sobrepasar con el 8.4% la media mundial, del 7.4% y la norteamericana situada en un 6.9%. Sin embargo en la década de los noventa México creció por debajo de la media mundial.

Turismo receptivo

De los 10.591 millones de turistas receptivos, el 87.2% procedió de Estados Unidos, destacando especialmente aquellos provenientes de Texas y California, los que en conjunto representan el 42.8% del mercado estadounidense.

Las llegadas provenientes de Canadá significaron el 4.5%, las de Europa el 3.8% y las de América Latina el 1.8%, en tanto que las de otros lugares fueron el 2.7%.

En virtud de las limitaciones existentes en el registro y control de los viajeros internacionales se desconocen algunas precisiones sobre los mercados emisores europeos y latinoamericanos, aunque se sabe que los cinco principales países emisores europeos para México son: Alemania, España, Francia, Reino Unido e Italia y de Latinoamérica: Brasil y Argentina.

Por lo que hace a la modalidad de acceso, el 75.3% de las llegadas se realizaron por vía aérea y el 24.7% restante por vía terrestre⁷.

EL 63.1% tuvo como principal motivo de viaje el placer, el 26.6% las visitas a familiares y el 5.2% los negocios. En cuanto a la nacionalidad, el 80.1% de este tipo de turistas fueron extranjeros. Ingresos por visitantes internacionales. Como ya se apuntó, los ingresos por visitantes a nuestro país fueron de 8.295 millones de dólares, de los cuales 6.436 (77.6%) fueron aportados por los turistas internacionales, de los que 90.4% correspondieron a turismo receptivo (5.817 millones). Los pasajeros en crucero generaron 201 millones de dólares.

⁷ IDEM, PNT 2000-2006

Respecto al volumen de ingresos captados por turismo internacional, el crecimiento registrado entre 1999-2000 sitúa la recuperación del ritmo experimentado en la década, al situarse en 14.8% frente a la media mundial que registró un 4.5% de avance, no obstante para toda la década de los noventa el ritmo de crecimiento fue inferior al de la media mundial y a la media de norteamérica.

Por lo que hace al gasto medio se tiene lo siguiente:

El gasto medio del turismo receptivo es de 549.2 dólares, el del fronterizo 61.6 dólares, el de los excursionistas fronterizos 20.3 dólares y el de los pasajeros en cruceros 58.1.

Turismo egresivo

Normalmente cuando se recuperan las condiciones económicas de un país se incrementa el número y el gasto del turismo que viaja al exterior. México no ha sido una excepción en esta tendencia, por lo que se han observado crecimientos importantes. En el año 2000 salieron del país 11.081 millones de turistas internacionales que gastaron 2,445 millones de dólares, cifra que no ha sido la más alta en la historia ya que en 1992 se registraron por este mismo concepto 2,541.6 millones de dólares. El turismo egresivo, es decir los residentes en el país que pernoctaron en el extranjero, sin incluir los turistas fronterizos, con 6.201 millones representó, en el 2000, el 56% del volumen de salidas y el 88.5% del gasto realizado.

Turismo nacional.

Aunque no existe duda sobre la trascendencia y el peso específico del turismo doméstico en la economía, no se cuenta con un procedimiento estadístico sistematizado para cuantificar su volumen y principales características.

La última estimación confiable realizada a partir de la Encuesta Nacional de Turismo en Hogares INEGI-Sectur de 1994-1997, supondría que el número total de viajes con pernocta con fines turísticos, realizados por los residentes en el país dentro del propio territorio, se situarían entre 150 y 160 millones⁸.

De acuerdo con el Sistema de Información Turística Estatal (SITE), durante el año 2000 se registraron 46.9 millones de llegadas de turistas nacionales a establecimientos hoteleros de calidad turística, los que tuvieron una estadía promedio de 1.99 días.

- La competitividad del producto turístico mexicano.

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 señala que: El sector turismo es una prioridad del Estado mexicano y éste se ha propuesto asegurar su capacidad competitiva. Se buscará desarrollar y fortalecer la oferta turística para consolidar los destinos nacionales y diversificar el producto turístico nacional, aprovechando el enorme potencial con que cuenta México en materia de recursos naturales y culturales. En este orden de ideas la competitividad del turismo implica calidad de los productos y servicios bajo criterios de sustentabilidad y productividad empresarial, a fin de estar en posibilidad de generar ingresos superiores al promedio de los competidores y crear bienestar entre la población.

Es posible afirmar que la actividad turística ha crecido en forma sostenida. Por ejemplo, la oferta hotelera prácticamente se duplicó en veinte años, pasando de 237,000 cuartos de hotel en 1980 a 421,850 en el año

⁸ IDEM, PNT 2000-2006

2000, y la demanda pasó de 13 millones en 1980 a 20.6 millones de turistas internacionales en el año 2000⁹.

No obstante, la industria turística nacional muestra algunos signos de pérdida de competitividad que es necesario considerar para su futuro desarrollo, por ejemplo:

1. México pasó del lugar 10 en ingresos por visitantes a escala mundial en 1990, al 12 en el año 2000.

2. Aunque en el renglón de llegadas de turistas internacionales en el ámbito mundial nuestro país ha mantenido un lugar protagónico, ubicándose en el lugar 10 en 1990, el 7 en 1996 y el 8 en el año 2000; existe pérdida en participación del mercado, pasando del 3.75% en 1990 al 3.0% en 2000; una reducción de poco más del 19 por ciento.

3. Más grave aún, por lo que hace a la participación de mercado con relación al total de ingresos por visitantes a escala mundial, se pasó del 2.05% en 1990 al 1.7% en el 2000, lo que representa una pérdida de casi 18 por ciento.

4. Aunque el turismo receptivo de internación creció en la década de los noventa al 4.2% como tasa media anual, su gasto promedio ha sufrido una sensible disminución, pasando de \$608.9 dólares americanos en el año de 1992 a \$549.2 en 2000. Por lo que toca al gasto medio del turismo internacional que arriba por vía aérea, ha decrecido de \$ 718.4 dólares en 1991 a \$ 655.6 en 2000. Actualmente, en el rubro del gasto medio por turista, México ocupa el lugar 40 en el ámbito mundial¹⁰.

⁹ IDEM, PNT 2000-2006

¹⁰ IDEM, PNT 2000-2006

5. Del total de llegadas de pasajeros en vuelos internacionales regulares al país (8□285,196 en 2000), el 83.7% lo hicieron únicamente en cinco aeropuertos (D. F., Cancún, Guadalajara, Los Cabos y Puerto Vallarta), lo cual habla de una alta concentración de los flujos.

6. La estadia promedio en establecimientos hoteleros en el país ha venido decreciendo paulatinamente desde 1992, como se ve en el siguiente cuadro:

Estadia promedio (días) del turismo en hoteles, 1992-2000

Año	Total Extranjeros Nacionales
1992	2.573.962.17
1993	2.513.842.10
1994	2.503.862.08
1995	2.413.711.99
1996	2.413.771.94
1997	2.423.751.96
1998	2.383.661.95
1999	2.323.621.94
2000	2.323.401.99

Fuente: Secretaría de Turismo Compendio Estadístico del Turismo en México 2001

7. El fantasma de la estacionalidad sigue estando presente en los destinos turísticos mexicanos. Ésta se manifiesta en baja ocupación en los destinos de negocios durante los fines de semana, en los lugares de descanso en los días laborables y en los destinos de playa fuera de las temporadas vacacionales.

El turismo receptivo internacional muestra una señalada estacionalidad que se concentra en el período invernal.

8. Diversos estudios (entre los que destacan los realizados por el Instituto Politécnico de Ryerson, Canadá) indican que México es percibido desventajosamente con relación a sus competidores en rubros claves como entrega de producto y condiciones de higiene, los que se vuelven frenos de compra¹¹.

9. El desarrollo turístico de México presenta, entre otras características, una alta dependencia de la demanda proveniente de los Estados Unidos pero también una marcada concentración de la oferta en pocos destinos, lo cual provoca fragilidad y dependencia.

Algunos ejemplos pueden confirmar esta afirmación:

- Al considerar la oferta hotelera de 55 Centros Turísticos Seleccionados, el 71.1% de ella se concentra en sólo 15 ciudades. Esto significa que el 27.3% de las localidades con vocación turística concentra siete décimas partes de la oferta hotelera.
- La mayor parte (58%) de las habitaciones de los Centros Turísticos Seleccionados se localizan en playas.
- La mayor parte (52%) de las habitaciones ubicadas en playas se concentra en las de los destinos tradicionales.
- Tres grandes ciudades concentran el 50% del total de habitaciones en centros urbanos.
- El 67% de la oferta de cuartos se concentra en los Centros Turísticos Integralmente Planeados, Centros Tradicionales de Playa y en Grandes Ciudades.
- El 87.2% de los flujos turísticos que llegaron a México en el año 2000 provino de los Estados Unidos.

¹¹ IDEM, PNT 2000-2006

10. Adicionalmente habría que apuntar que desde 1993 la oferta hotelera carece de un sistema de clasificación y categorización que ofrezca garantías de instalaciones y servicios al consumidor. Existen algunos esfuerzos por concretar un sistema que de certeza a las operaciones, sin embargo éste aun se percibe un tanto incipiente. Lo mismo ocurre con otros establecimientos de servicios turísticos, como el caso de los restaurantes donde los programas de certificación y clasificación, por ejemplo el Programa H, no han tenido una penetración importante.

11. Múltiples factores económicos y sociales han propiciado el crecimiento del comercio informal y ambulante en todo el país, fenómeno que afecta la calidad de los destinos turísticos, ciudades coloniales, zonas arqueológicas y centros de playa, reduciendo su competitividad, sobre todo cuando su ejercicio incrementa la sensación de inseguridad y hostilidad sobre los visitantes nacionales y extranjeros.

Todas las consideraciones anteriores se deben, al menos en parte, a que los ejes fundamentales del modelo de desarrollo se han basado principalmente en la promoción de grandes urbanizaciones de playa, inversiones hoteleras y obras de infraestructura pública¹².

Esto ya no será viable en el futuro inmediato puesto que las prioridades de la inversión pública serán ahora la educación, la seguridad social, la salud y el combate a la pobreza.

Aunado a ello, el modelo actual no reconoce integralmente las amplias posibilidades que presenta el turismo para generar riqueza cultural y social, distribuir mejor el ingreso, así como el aprovechamiento de prácticamente todos los recursos naturales y culturales del país.

¹² IDEM, PNT 2000-2006

El bajo perfil estratégico que se ha otorgado al turismo como detonador del desarrollo del país, ha contribuido en gran medida a la pérdida de competitividad en el mercado mundial.

Lo anterior cobra particular relevancia al considerar que hoy México enfrenta un escenario de competencia multiplicada donde todos los países y destinos rivalizan con la oferta del resto del planeta.

Aun cuando medie una distancia significativa entre ellos y los mercados, los diferenciales de precio no serán tan amplios como en décadas anteriores, por una menor influencia en el precio de los transportes.

Para los países de la región de Norteamérica y el Caribe, el turismo está adquiriendo una creciente importancia económica y social. En unos casos es una actividad estratégica y en otros, con estructuras productivas menos diversificadas, es la principal actividad económica.

Ejemplo de ello es que en Estados Unidos, la oferta turística en la denominada Franja o Cinturón del Sol experimenta inusitados crecimientos en los años recientes.

Ahí se han puesto en valor productos integrados, altamente diversificados y diferenciados que además de retener la demanda interna atraen flujos de visitantes procedentes de México, países de América Latina y el Caribe; así como otros mercados de largo alcance como Europa y Asia.

Lo anterior ha comprometido la participación de los gobiernos, de la iniciativa privada y de las comunidades que buscan aprovechar de mejor manera los recursos naturales y culturales, realizando esfuerzos por atraer inversión y desarrollando productos turísticos de acuerdo a los parámetros que marca la competencia internacional.

En este sentido la conformación de circuitos, la adopción de iniciativas conjuntas en materia de política de desarrollo turístico, el apoyo a instancias de promoción, mercadeo y atracción de inversiones y la formación de

recursos humanos son una muestra de las intenciones del Caribe por mejorar su posición en el turismo mundial¹³.

Habría que considerar en este contexto el esfuerzo de los países de Centroamérica por insertarse en los flujos del turismo internacional, a través de acciones de inversión en infraestructura y equipamiento, diversificación de la oferta y promoción.

México cuenta con una amplia gama de recursos, aunque escasamente aprovechados, lo que constituye una oportunidad que debe ser capitalizada mediante estrategias de innovación y valor agregado, para hacerlos más plenos en función de las nuevas actividades que en ellos se puedan realizar.

Lo anterior implica crear factores de diferenciación que les otorguen la categoría de experiencias únicas y los conviertan en satisfactores singulares y ambientalmente, acordes con las nuevas motivaciones de viaje y comportamientos del mercado.

Los procesos de fortalecimiento de la competitividad requieren de mayor conocimiento respecto a cada aspecto del turismo.

En la actualidad se dispone de un limitado sistema de investigación que genera información insuficiente y falta de credibilidad por parte de los principales clientes del sector para orientar, conducir y evaluar el desempeño competitivo y sustentable de la actividad, tanto desde la esfera pública como desde la privada.

Las decisiones se basan, en su mayoría, en información limitada, lo que implica graves riesgos.

¹³ IDEM, PNT 2000-2006

2.6 Desarrollo sustentable del turismo

De acuerdo a lo expresado en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el desarrollo debe de ser, de ahora en adelante, limpio, preservador del medioambiente y reconstructor de los sistemas ecológicos, hasta lograr la armonía de los seres humanos consigo mismos y con la naturaleza.

En el caso del turismo se deben reconocer los esfuerzos realizados en los últimos años para integrar en estos conceptos de sustentabilidad a la actividad. Sin embargo, justo es también aceptar que han sido limitados y con muy pocos resultados.

Los destinos mexicanos se enfrentan a crisis ambientales y sociales, como los crecimientos urbanos desordenados alrededor de los grandes centros turísticos, el deterioro del entorno ecológico y la pérdida de identidad cultural¹⁴.

Estos son algunos aspectos que han acompañado en los últimos años al desarrollo del turismo en el país; situación no exclusiva de México ya que el llamado turismo de masas ha demostrado tener, a nivel mundial, ciertos efectos negativos en destinos como los antes descritos.

Lo anterior no se debe únicamente al rápido crecimiento de estos sitios sino a la falta de una política de planificación integral que, en función de los retos del desarrollo que enfrenta México, ha impedido establecer un seguimiento permanente que permitiera introducir medidas preventivas y correctivas.

Si se toma en cuenta que el segmento del mercado que hace turismo y respeta el medio ambiente es uno de los de mayor crecimiento, se podría predecir que en los próximos años esta modalidad se constituirá en la

¹⁴ IDEM, PNT 2000-2006

base de un desarrollo económico sustentable, cuidadosa del medio natural y la cultura local, propiciando la rentabilidad de las empresas.

Adicionalmente se observa una tendencia en los mayoristas de viajes, particularmente en los europeos, a seleccionar aquellos destinos y empresas que cumplen con prácticas ambientalmente respetuosas para incluirlos en sus catálogos, como un método comercial que busca garantizar calidad al consumidor.

Los fenómenos del deterioro ambiental y étnico-cultural que parecen acompañar a los destinos y regiones turísticas del país afectan no únicamente al destino como tal sino que, además, contribuyen a la pérdida de competitividad en el mercado mundial.

Por todo lo anterior, el concepto de sustentabilidad debe acompañar al desarrollo de la industria turística y concebirse como una de sus condiciones básicas para transformar a la actividad en una oportunidad de cambio para nuestro país, que genere riqueza cultural y social, una mejor distribución del ingreso y un aprovechamiento de los recursos naturales y culturales.

Sólo de esta forma las grandes cuentas económicas generadas en el sector se traducirán en oportunidades reales de desarrollo para millones de compatriotas¹⁵.

f. PNT, PND, SECTUR.

PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO 2001-2006

El turismo es una actividad altamente interrelacionada con diversos sectores. Requiere, para su óptimo funcionamiento, de la integración horizontal de numerosos actores. Sin embargo, al carecer de un perfil como un sector líder, se convierte en una actividad sumamente frágil ante la reacción de alguno de los elementos con los que está vinculada. Si bien es cierto se han realizado acciones que hacen posible contar en la actualidad con una estructura y un sector regularmente definidos, no se ha logrado establecer un sistema de organización y coordinación flexible y eficiente para adaptarse a las nuevas necesidades del país y a las condiciones del mercado.

El Programa Nacional de Turismo 2001-2006 contiene las aspiraciones que para esta exitosa y noble actividad tienen tanto empresarios, prestadores de servicios turísticos, sociedad civil y académicos, así como el gobierno federal y los gobiernos de los estados y municipios.

Todos ellos contribuyeron a identificar las deficiencias y fortalezas, así como las oportunidades que el turismo les ofrece y señalaron planteamientos para encarar con ventaja los retos que les supone, tanto para impulsar el mercado doméstico como para lograr la competitividad del país en un entorno cada vez más globalizado.

El Programa Nacional de Turismo 2001-2006 es un instrumento de trabajo y es producto de un trabajo basado en consensos.

El Programa reúne los objetivos, políticas, principios, prioridades y acciones relevantes necesarios para alcanzar la Visión que se ha definido para al año 2025, como base de una estrategia de largo plazo.

Las razones para ello tienen que ver con las aportaciones que realiza el turismo al crecimiento con calidad de mexicanos y mexicanas.

El rumbo trazado para las próximas dos décadas permitirá lograr que el turismo se posicione como palanca de desarrollo social y económico, como el claro resultado de su mejora competitiva integral, gradual sí, pero sostenida.

Los ejes rectores del Programa Nacional de Turismo 2001-2006, que orientan y dan base a los proyectos prioritarios que realizarán la Secretaría de Turismo y los gobiernos de los Estados, junto con el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur) y el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) son:

- Hacer del turismo una prioridad nacional,
- Tener turistas totalmente satisfechos,
- Mantener destinos sustentables y
- Contar con empresas competitivas

Este enfoque estratégico para conducir todas las acciones en materia turística, su expresión territorial y la conquista de los mercados, privilegia el ejercicio turístico □limpio□, respetuoso del ambiente y de las culturas locales; que integra las comunidades a los beneficios que éste genera; con calidad en la oferta expresada en servicios, productos, destinos y empresas y garantizando la rentabilidad económica, ecológica y social de su desarrollo.

El Programa Nacional de Turismo 2001-2006 incluye, en su capítulo uno, una descripción de los trabajos, consultas, foros e intercambio de opiniones entre los diversos agentes que integran el sector que se llevaron a cabo durante la amplia consulta ciudadana, lo que permitió obtener un documento de consenso.

g. ORGANIZACIONES MIXTAS DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

Nos referimos a las organizaciones mixtas de promoción turística considerando que son un innovador instrumento de promoción que debe ser utilizado en el proyecto que se presenta.

Estas organizaciones se crearon y han sido probadas exitosamente en muchos países. Se puede citar casos exitosos en Francia (Maison de France), España (Turespaña), Gran Bretaña (British Tourism Authority), Canadá (Canadian Tourism Comisión), Irlanda (Bord Falite) y Florida (Visit Florida) entre otros países. Los gobiernos centrales son quienes establecen la política turística delegando la operación de las actividades promocionales a los Organismos Mixtos de Promoción, entidades que reciben crecientes recursos de sus gobiernos para competir internacionalmente con ventaja por una mayor captación de turistas y de divisas, logrando potenciar sus recursos con aportaciones privadas a través de programas cooperativos, así como con ingresos adicionales derivados de la venta de productos y servicios de los propios Organismos Mixtos. Estos organismos representan nuevas formas institucionales de operación y ejecución de la promoción turística. Cuentan con estructuras operativas ligeras y flexibles, con capacidad de responder a cambios y oportunidades en los mercados, con el uso de modernos sistemas tecnológicos de información y comunicación. Fungen como agencias ejecutivas de los Ministerios de Turismo, con autonomía de gestión y una amplia participación de los gobiernos regionales y el sector privado en la toma de decisiones sobre los programas y planes de promoción turística a ser instrumentados en sus mercados. Básicamente operan con estructuras flexibles y ligeras, capaces de responder ágilmente a las oportunidades en los mercados con modernos sistemas de comunicación e información. Cuentan con aportaciones de los gobiernos centrales y aportaciones privadas.

h. CONSEJO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE MÉXICO

La actividad turística se lleva a cabo a lo largo y ancho del territorio nacional, por lo tanto las entidades federativas como los municipios cuentan con facultades para llevar a cabo acciones determinantes para su adecuado desarrollo.

Para garantizar una acción coordinada, y que concurra a los propósitos nacionales del sector, se ha establecido la figura de los Convenios de Reasignación de Recursos para la Promoción y Desarrollo Turístico entre la Sectur y los Gobiernos de las entidades federativas. A través de dichos instrumentos se ejerce buena parte de los recursos federales destinados al turismo, en proyectos y acciones acordados con los gobiernos locales y diseñados por ambas partes para desplegar la estrategia contenida en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa Sectorial.

En el caso de algunas instancias del Gobierno Federal, cuyo ámbito de acción es particularmente relevante para el desarrollo del sector turismo, se celebran convenios de colaboración para lograr una mayor unidad de propósito y acción.

Una de las áreas de la actividad turística donde la acción del Estado es más importante es la de promoción, ya que es coordinador y proveedor de los recursos que el mercado, por sí mismo, no tiene capacidad para asignar en cantidad suficiente. Esta tarea se realiza a través de varios mecanismos del sector, entre los cuales el principal es el Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C.V.

El Consejo es una empresa pública de participación estatal mayoritaria en la que están representados, además del Gobierno Federal, los gobiernos estatales y municipales así como el sector privado. Se trata de un organismo

con visión de mercado y de largo plazo, con el fin de utilizar de manera óptima los recursos asignados a la promoción turística, en función de los objetivos de la política en esta materia.

Para garantizar un adecuado financiamiento de las tareas de promoción, el Gobierno Federal implantó el pago de derechos para personas no inmigrantes, es decir a los turistas que visitan México. Un porcentaje de la recaudación obtenida a través de esta contribución se destina a la promoción turística y constituye la principal fuente de ingresos para la operación del Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C.V, ya que sin éste la acción gubernamental en materia de promoción turística se reduciría de manera significativa.

Otro ingreso importante para el rubro de promoción turística es el impuesto del 2% que se aplica en diversos estados sobre la prestación de servicios de hospedaje.

Con estos recursos se financia la promoción de destinos turísticos específicos. La Secretaría de Turismo y el Consejo de Promoción Turística de México actúan de manera coordinada con las Oficinas de Visitantes y Convenciones y otras instancias locales que utilizan buena parte de estos recursos con fines promocionales, garantizando de esta forma la suma de esfuerzos locales y nacionales en materia de promoción y la unidad en dicho propósito.

- Instrumentos de financiamiento

El turismo es una industria que requiere de una visión de largo plazo y, en consecuencia, de la inversión de recursos también a largo plazo. El Gobierno Federal impulsa el desarrollo de la actividad turística a través de la promoción financiera e inmobiliaria de Fonatur.

Adicionalmente, en coordinación con la banca de desarrollo Nafin, Bancomext y Banobras además de Sectur como cabeza de Sector, se asegura que la asignación de crédito de las instituciones públicas a la actividad se realice en armonía con la política turística definida en el Programa Nacional de Turismo 2001-2006.

i. EL TURISMO EN PROYECTOS DE DESARROLLO COMUNITARIO

Tomando la información anterior, se puede tener un diagnóstico de la realidad existente en nuestro país, ubicándolo como una potencia turística y, paradójicamente, uno de los países que más irracionalmente están acabando con sus recursos. El turismo provincial o rural está absolutamente desaprovechado no obstante asombrosas experiencias como las tenidas en España y Francia. El turismo puede ser utilizado como una fuente de ingresos y un motor de desarrollo regional comunitario en donde los beneficiarios directos sean los pobladores de las distintas regiones así como los responsables del cuidado de sus recursos. El resultado final es previsible si se parte de la base de que la estabilidad social tiene su base en la estabilidad económica.

Se ha mencionado anteriormente el indiscutible potencial económico que tiene el turismo. También se ha mencionado la impresionante riqueza natural y cultural de nuestro país. Se tiene una inmensa necesidad de mejoría en las condiciones de vida de la gente. Se plantea el turismo como el recurso con el que la gente de las comunidades puede salir adelante.

La presente tesis tiene su base en la participación comunitaria como insustituible recurso para lograr planear y desarrollar proyectos específicos.

Se detallará la metodología de trabajo comunitario en el capítulo que se refiere al proyecto de desarrollo.

j. LA ALTA MIXTECA DE OAXACA

La Mixteca se encuentra dividida en diversas regiones dependiendo su posición geográfica o su altitud, así pues, se encuentra la Mixteca Alta, la Baja y de la Costa. La alta mixteca oaxaqueña se ubica al norte del estado de Oaxaca colindando con el estado de Puebla. Esta zona fue una zona estratégica en las actividades agrícolas y comerciales entre la zona del centro del país y el sur. La gran distancia y la complejidad geográfica de la zona generan una barrera natural que divide las dos ricas regiones en donde siempre ha habido importantes centros de población. Fue la zona mixteca una importante barrera que frenó las invasiones militares y culturales provenientes del centro hacia el sur del país. En la región existen vestigios prehistóricos, prehispánicos y coloniales así como diversas culturas ancestrales vivas que se preservan celosamente. Sin embargo, la pobreza está erosionando, en todos los sentidos, la región. Urgen esquemas viables que modifiquen la economía regional.

k. LA RUTA DOMINICA EN LA ALTA MIXTECA

Los religiosos dominicos del siglo XVI emplazaron una serie de conventos en la zona mixteca que sirvieron para abrir su escalada evangelizadora hacia el sur del país. El trabajo comunitario de las órdenes mendicantes hizo posible su incrustación en las poblaciones de la zona sembrando fuertes bases de la nueva religión. Destacándose como magníficos constructores, los dominicos capitalizaron la creatividad indígena para producir impresionantes ejemplos arquitectónicos que han sobrevivido el paso del tiempo.

Los principales conventos dominicos de la región se establecieron en algunos valles circundados por las grandes cadenas montañosas que forman el llamado nudo mixteco. A partir de estos valles se tendió una red de conventos menores aunque de impresionante belleza con los que fueron alcanzando poblaciones cada vez mas lejanas. Los grandes conventos se convirtieron así en una especie de centro de operaciones desde el que se lanzaban las incansables campañas de los evangelizadores.

Se ha decidido considerar este antecedente histórico como una base estratégica en el planteamiento de desarrollo que se presenta en éste trabajo. Aprovechando la centralidad regional y la magnificencia de los conventos de Yanhuitlán, Coixtlahuaca, Tlaxiaco, Achiutla y Teposcolula así como su importancia como centros de población (todas estas poblaciones son cabeceras municipales) se pretende la realización de un proyecto estratégico que tenga como principal objetivo el desarrollo regional a partir de su riqueza cultural y arquitectónica. De igual manera que se planteó, hace casi quinientos años un sistema basado en una red que conectaba distintos puntos de evangelización, unos supeditados a otros de mayor importancia, dependiendo de la densidad de los núcleos de población existentes, así se propone un sistema celular integral que permita en forma versátil, articular distintas comunidades en pos de un objetivo de desarrollo común. En la época de los primeros evangelizadores, el sistema de penetración cultural y religiosa, en forma escalonada, permitió que en muy poco tiempo, la nueva religión se difundiera en forma generalizada. Sin pretender una traducción literal de dos esquemas distintos, se pretende reproducir esencialmente, la estrategia de trabajo celular que fuera utilizado entonces con tanto éxito.

6. ESTUDIO DE MERCADO

a. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE MERCADO Y SU IMPORTANCIA EN LOS DESARROLLOS INMOBILIARIOS

El estudio de mercado en el planteamiento de cualquier negocio inmobiliario es fundamental para tener una ubicación en la realidad. Muchos proyectos inmobiliarios privados o públicos fracasan por un inadecuado o nulo estudio de la realidad. Los casos análogos existentes o no existentes son determinantes como parámetros para la determinación de muchas variables como son la magnitud del proyecto, sus características, los precios de salida, las tarifas, los montos de inversión y los tiempos esperados de recuperación. Todas estas variables determinan, de hecho el producto. Esto a lo que nos hemos referido no únicamente se refiere a negocios inmobiliarios. Los proyectos públicos cuya inversión se considera a fondo perdido tienen, de hecho un tiempo de recuperación en términos de satisfacción de las necesidades sociales originales. Hay casos de mercados que no funcionan por un adecuado estudio de ubicación que genera problemas de abasto a los comerciantes o de accesibilidad a los usuarios. El conocimiento del mercado es fundamental y determinante en los buenos resultados de una propuesta determinada. En el caso específico que se presenta en éste trabajo, hay condiciones muy peculiares como por ejemplo la casi nula presencia de casos análogos salvo algunos muy localizados, distantes y aislados en donde se oferta algún servicio de hospedaje o alimentación. No existe, sin embargo, una oferta integral y articulada de servicios turísticos múltiples y mucho menos en una concepción de desarrollo comunitario dentro de un polígono de actuación. Existen algunos casos de hoteles, que serán detallados posteriormente, cuyas características los alejan mucho de ser una opción atractiva para los visitantes. De hecho, pretenden satisfacer a un mercado diferente ya que sus características van más bien dirigidas a gente que visita el sitio por otras motivaciones

relacionadas con asuntos familiares o comerciales. Como se verá mas adelante, el hospedaje debe representar una parte importante del proyecto integral pero su capacidad como instrumento turístico, en forma aislada, resulta muy limitada.

El éxito o fracaso de los proyectos inmobiliarios radica la mayoría de las veces en la deficiente atención de la ubicación y del mercado. Un producto que salga de los parámetros aceptables en precio tiene nulas posibilidades de aceptación por los consumidores. Casos como el que se presenta en éste trabajo tienen la peculiaridad de no tener un referente cercano para determinar el precio de los servicios o productos turísticos que se oferten. Sin embargo, existen algunos casos similares en otras regiones con los que el viajero – consumidor fijará su criterio para aceptar el producto que se le ofrezca.

Hay distintas metodologías para obtener información y llevar a cabo un estudio de mercado. La búsqueda directa es confiable aunque limitada y costosa en todos los aspectos. La información existente en otros medios como Inter.net y publicaciones así como la información disponible por parte de instituciones oficiales u organizaciones no gubernamentales relacionadas con el tema sirven para conformar los cuadros de análisis comparativo con los que puede determinarse las características de los distintos productos así como los precios.

Uno de los retos de éste proyecto es la aplicación de las nuevas teorías y herramientas mercadotécnicas en comunidades distantes que han vivido marginadas en muchos aspectos. Sin embargo, el tratamiento que se dé a la mercadotecnia en el proyecto es fundamental para los buenos resultados del mismo. En el capítulo correspondiente se detallará la estrategia

mercadotécnica propuesta para el proyecto. Por el contrario, se pretende capitalizar las enormes virtudes, actitudes y aptitudes de la gente de las comunidades y riqueza de las comunidades en cuanto a su cultura participativa.

El tiempo en que se realiza un proyecto es importante. Se debe tener conocimiento de las curvas o tendencias económicas a partir de información y de proyecciones a corto mediano y largo plazo para determinar si los datos reflejados en un estudio de mercado son reales y durables o se trata tan solo de un memento específico generado por algún fenómeno pasajero. De acuerdo a los datos descritos en el capítulo 5 del presente trabajo, basados en diversas fuentes de información se refleja una realidad: el turismo es una actividad económica preponderante a nivel mundial y todo apunta a que aumentará su importancia constantemente.

A reserva del análisis de los servicios existentes en la zona cabe mencionarse que las características de éste proyecto no encuentran competencia, si acaso, ciertas afinidades con algunos proyectos de promoción turística lanzados recientemente por el gobierno del estado de Oaxaca, a través de la Secretaría de Desarrollo Turístico consistentes en albergues como los llamados Jouth Yu'u y la operación de algunas interesantes actividades y servicios concesionadas a operadoras independientes dentro de marcos innovadores como el agroturismo, el turismo rural, el ecoturismo, el turismo de aventura.

b. REVISIÓN DE CASOS ANÁLOGOS

Los casos que podrían ser analizados como análogos se encuentran en lugares distantes en el estado como los Valles Centrales o la Sierra Norte. En la Sierra Norte los llamados Pueblos Mancomunados han lanzado una serie de proyectos de desarrollo comunitario interesantes llevando a cabo, también algunos intentos de desarrollo turístico como el caso de "La cumbre - Ixtepeji" promovida en el municipio de Santa Catarina Ixtepeji en donde se ha desarrollado un pequeño complejo con una cabaña familiar -la primera de cinco proyectadas-, un dormitorio para treinta personas y un núcleo de servicios así como un salón de eventos para grandes grupos. El conjunto está inmerso en la Sierra Norte del estado a unos 50 km. Al norte de la ciudad de Oaxaca. El proyecto emana directamente de las comunidades y ha recibido asesoría y apoyo de una importante organización no gubernamental, la WWF (World Wild Fundation) y algunos apoyos de promoción por parte de la Secretaría de Desarrollo Turístico del Estado de Oaxaca.

La región a la que se refiere éste estudio es inmensamente rica en recursos de todo tipo, naturales y culturales y no cuenta con infraestructura turística ni proyecto de planeación alguno. El momento es adecuado para proponer un proyecto regional de desarrollo inmobiliario turístico y, principalmente, un proyecto de planeación estratégica que regule la adecuada explotación de sus recursos.

c. ESTUDIO DE MERCADO EN LA REGIÓN

Nombre	Ubicación	Tipo	Promotor	Servicios				
				Hospedaje	Alimentos	Actividades	Capacidad	Precio
Parque "La Cumbre"	Sierra Norte Carretera Oax.-Tuxtepec Oaxaca	Desarrollo comunitario Ecoturismo Bicicleta	Comité de Ecoturismo Comunal Santa Catarina Ixtepeji	1 cabaña Dormitorio 40 personas Campismo	Si	Senderismo Campismo	50 huéspedes	700/n por cabaña p/6 70/n acampando
Santiago Apoala	Mixteca Santiago Apoala Oaxaca	Ecoturismo Senderismo Ciclismo Escalada Espeleismo	Comité de Turismo De Santiago Apoala	Si	Si	Guía recorrido. Cascada, gruta, pintura rup.	3 habit.	90/pers
Yosocuta	Mixteca San Francisco Yosocuta	Pesca recreativa	Soc. cooperativa de producción Pesquera y prestación de servicios turísticos.	No En Huajuapán de León	Informal	Renta de equipo	Abierta	Cuota acceso Renta equipo
Hoteles (3) Turismo comercial	Tlaxiaco Alta Mixteca de Oaxaca	Hotel 1y 2 estrellas.	Distintos particulares	Si	Si	Pueblo antiguo tianguis templo s.XVI	10 a 40 habit.	Serv. Multipl.

i. ESTUDIO DE LA DEMANDA

Mencionada ya la importancia indiscutible que el turismo tiene en la actualidad, es importante evaluar sus motivaciones. Existe hoy una tendencia mundial por opciones alternativas de turismo como una reacción a las condiciones actuales de globalización y sus consecuencias predatorias de recursos humanos, culturales y naturales. Surge con fuerza una generación que demanda productos turísticos enfocados a la preservación. El ecoturismo con enfoques diversos como son el agroturismo, el turismo de aventura, turismo rural, turismo cultural, se convierte, de hecho, en un nuevo atractivo mundial. Muchos viajeros no van ya tras el confort. El turismo occidental inspirado en el consumo ha aburrido a muchos que ven en él una industria contaminante generadora de millones de toneladas de basura, destruye ecosistemas y violenta la vida social y cultural de las comunidades. Surge un gran interés por una oferta que promueva el contacto con la naturaleza.

Lo anteriormente descrito presenta hoy un gran potencial que, bien aprovechado, puede convertirse en generador de desarrollo reconociendo la naturaleza y la cultura como el principal atractivo. Cabe mencionar el turismo rural promovido en España ha generado la mayoría del éxito que la ha colocado en la segunda potencia mundial en turismo.

La demanda no debe concebirse como un fenómeno fortuito y espontáneo. Hoy sabemos que la mercadotecnia es capaz de generar la demanda reconociendo o creando necesidades. La deshumanización de la sociedad y el vertiginoso ritmo de las ciudades propician la explotación del turismo alternativo como un satisfactor con el que la gente puede sentirse mejor. Es indudable la explosión de actividades hasta hace algunos años como son el senderismo, la espeleología, la escalada, el ciclismo de montaña o el campismo. Otra cara de esta nueva tendencia se relaciona con la búsqueda de remedios que mejoren la salud física y espiritual de la gente, que tienen su base en tradiciones y conocimientos ancestrales preservados durante muchos años por distintos grupos culturales de todo el mundo. Ejemplo de esto son los temascales, balnearios de aguas sulfurosas, lodos o hierbas, todos ellos, remedios inherentes a culturas relacionadas íntimamente con la naturaleza, las hospederías religiosas en monasterios y los hostales en viejas casonas.

ii. ESTUDIO DE LA OFERTA

Existe una interesante y diversa oferta turística alternativa en muchas partes del mundo. En México apenas se está desarrollando el concepto de turismo alternativo en muchos lugares aunque no siempre con el profesionalismo necesario. Hay interesantes casos análogos en los rápidos de algunos ríos veracruzanos, en las cascadas y ríos de las huastecas y, por supuesto en la península de Yucatán. En el caso específico de la Mixteca prácticamente no existe una oferta turística. Los hoteles que hay están

enfocados a satisfacer las necesidades de viajeros que acuden a los tianguis regionales o para visitar a sus familiares. No hay de hecho un turismo que viaje para conocer o descansar y pernocte ahí. La mayoría de la gente que viaja para visitar los conventos y sitios arqueológicos, permanece algunas horas y prosigue su camino hacia las ciudades de Oaxaca, Puebla o Tehuacan. Uno de los retos que se plantean para asegurar el éxito del proyecto es lograr que la Alta Mixteca amerite un viaje planeado con pernoctas, para así poder establecer una cadena económica de oferta y consumo de servicios turísticos.

Una de las aportaciones de este trabajo es el desarrollo de un proyecto turístico Mult. comunitario y regional para conformar un polígono de actuación. Esto hace al proyecto peculiar y aumenta sus posibilidades de éxito.

iii. MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial del proyecto que se presenta y que será detallado en capítulos posteriores es enorme.

La ubicación de la Alta Mixteca de Oaxaca y su accesibilidad la convierten en un punto atractivo para la gente de Puebla, Veracruz, Oaxaca y la Ciudad de México en parámetros razonablemente aceptables para el tipo de turismo que se promueve. Las características de la zona y las culturas locales orientan al proyecto hacia un mercado principalmente nacional con intereses ecológicos y culturales. Las ciudades de Puebla y México concentran la mayor densidad poblacional del país con una gran cantidad de escuelas y universidades. La actividad cultural en Oaxaca y los atractivos turísticos en Veracruz son Indiscutibles. Esto ofrece un enorme mercado potencial.

iv. MERCADO REAL

El mercado real es hoy por hoy limitado debido a la carencia de una oferta turística similar y a la inexistencia de infraestructura y equipamiento turístico básicos. La región resulta, hoy por hoy, desconocida para muchos viajeros lo que limita enormemente su afluencia pero, en cambio, mantiene latente un inmenso potencial.

v. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo del proyecto es una población estudiantil y académica principalmente. Uno de los mas importantes soportes del proyecto es la estrategia de mercadotecnia y comercialización del desarrollo, misma que se enfocará principalmente en la difusión de la relevancia de la zona y su riqueza a los segmentos de mercado escogidos. Se busca generar las necesidades de consumo y ofrecer los satisfactores necesarios a un mercado principalmente cultura, de aventura y ecológico. Además de la proximidad geográfica de las ciudades de Puebla, Veracruz, Oaxaca y México, el sitio tiene un potencial que bien amerita un viaje planeado desde lugares distantes de nuestro país y del extranjero.

d. EL PRODUCTO

Debe ser un proyecto comunitario que agrupe una serie de servicios y productos turísticos combinados con los que pueda explotarse positivamente la riqueza natural y cultural de la zona. Se pretende la conformación de un polígono de actuación que posibilite potenciar los atractivos del sitio, generando un poder coordinado de atracción de turistas y garantice la adecuada explotación, preservación y control de los recursos de la región por parte de las propias comunidades.

El producto estará compuesto por distintos núcleos con servicios diversos capaces de generar áreas de influencia y una actividad económica regional.

El producto específico que se propone es un sistema integrado por 4 distintos tipos de alojamiento: Lugar para acampar, con servicios básicos de baños y sanitarios y energía eléctrica; Cabañas campestres; Hostal o habitación en casa popular y Hotel en Tlaxiaco. Los puntos de venta de alimentos irían en correspondencia con distintos tipos de alojamientos. Se ofrecerían distintos servicios y actividades como son renta de caballos, ciclismo, senderismo diurno y nocturno, guías arqueológicas y coloniales, jornadas agro turísticas, medicina tradicional y baños de temascal, impartidos por gente debidamente capacitada. Se plantea un concepto integral de productos y servicios turísticos enfocados a satisfacer la demanda de quienes buscan un contacto con la naturaleza y la cultura.



7. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA (MARKETING)

a. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO MARKETING

El termino marketing no puede ser traducido justamente al español ya que los términos con las que se ha tratado de describirlo en nuestro idioma lo definen en forma incompleta. Para algunos autores, el marketing es el resultado de las nuevas teorías de promoción y comercialización de productos a partir de estrategias de mercadeo que van desde la detección de necesidades hasta su satisfacción. El marketing ofrece una serie de recursos y métodos con lo que se puede crear necesidades específicas en la gente produciendo una consecuente demanda que daría pié a la producción de los productos necesarios para su satisfacción¹⁶.

La mercadotecnia es la técnica de los mercados, incluye su detección y la adecuada penetración de productos en el ciclo de la oferta y la demanda en consideración de la competencia existente. Esta es, sin embargo, una parte del marketing ya que se limita a la realidad existente o a la realidad previsible de acuerdo a las variaciones y tendencias medibles a partir de la realidad. El campo en el que se desarrolla el marketing es más amplio y complejo y tiene que ver con muchas otras cosas como con: variables hipotéticas, probabilidad y estadística, publicidad, psicología social, modas e influencias culturales entre otras.

Para efectos de este trabajo y habiendo hecho la aclaración de las diferencias entre marketing y mercadotecnia, se utilizará éste último término para referirnos al marketing. En tanto no se encuentre una palabra en nuestro idioma que describa cabalmente el significado del

¹⁶ Serra, Antoni, (2001): Marketing turístico, España, Pirámide / ESIC

marketing, se opta aquí por ampliar la connotación del término mercadotecnia a fin de expresar en forma completa y en español, los contenidos en el del término marketing.

b. LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es uno de los pilares en los que se apoya la posibilidad de éxito de un proyecto. El mercado mide su posibilidad en términos actuales, la mercadotecnia mide su viabilidad futura en términos reales y virtuales es decir en concordancia con cambios inducidos en los mercados. Es la mercadotecnia la que hace posible que malos productos se posicionen en un mercado y sean adquiridos por la gente. Por el contrario, es común encontrar excelentes productos que nunca son aceptados del todo y terminan siendo desechados. No siempre basta con la buena calidad de un producto para penetrar un mercado, posicionarse y aumentar la demanda de los consumidores; es necesario detectar las necesidades específicas del cliente, difundir una imagen adecuada de los productos como soluciones concretas a los problemas, consolidar las estrategias que mejoren la prestación de los servicios como respaldo de marca o producto y medir las tendencias presentes y futuras en los gustos y preferencias de los clientes para tener capacidad oportuna de adecuación del producto a la demanda real.

La mercadotecnia empieza con una pregunta aparentemente sencilla de responder que implica diversas y complejas respuestas: *¿De dónde provendrán los clientes?* Esta pregunta y la búsqueda de sus respuestas se relacionan directamente con un proceso de planeación de proyecto que involucra una gran cantidad de tareas pertenecientes a campos diversos como mercadotecnia, estadística, ventas, créditos, relaciones, publicidad, distribución, finanzas, promoción, geografía, arquitectura entre otros. Como guía para iniciar el proceso de planeación

se puede utilizar una lista de preguntas engañosamente sencillas que pueden ayudar a determinar de dónde provendrán los clientes¹⁷:

- ¿Qué producto se ofrece?
- ¿Qué compañías o personas compran esos productos?
- ¿Qué tienen en común esos posibles compradores?
- ¿Dónde se encuentran esos posibles compradores?
- ¿Qué quieren?
- ¿Quién les vende o provee ahora?
- ¿Cómo podríamos incentivarlos a comprar ahora en la empresa?

El planteamiento de esas simples preguntas involucra varios temas sustanciales en el buen desarrollo de un proyecto. El consumidor junto con el producto forman un binomio imprescindible del proyecto y la ausencia de cualquiera de ellos implica la nulidad de las probabilidades de éxito del mismo.

Las teorías modernas relacionadas con mercadotecnia y ventas son aplicables a proyectos sociales tanto como a proyectos privados; la diferencia entre ellos son los intereses que los motivan y los objetivos que se plantean. En el caso de las empresas privadas, todas estas estrategias van encaminadas a la obtención de utilidades para lograr una acumulación de riqueza por parte de los inversionistas o propietarios. En el caso de los proyectos públicos, el interés puede estar relacionado con un posicionamiento político del gobierno por medio del cumplimiento de sus obligaciones. Esto implica muchas veces dependencias económicas y/o políticas inconvenientes que limitan la autonomía de los proyectos y propician la delegación de responsabilidades rompiendo con la

¹⁷ Garofalo, Gene (2000), *Guía práctica para ventas y marketing*, México, Pearson Education

participación comunitaria para la resolución de problemas. El proyecto que se presenta debe tener un carácter más bien parecido al de los proyectos privados ya que pretende la generación de capital y su reinversión y distribución en la comunidad. Las motivaciones y objetivos son diferentes pero las estrategias de mercadotecnia y la planeación son las mismas.

Partiendo del reconocimiento de la importancia de la mercadotecnia se presenta ésta como uno de los ejes estructurales de éste proyecto.

c. LA COMERCIALIZACIÓN DEL DESARROLLO INMOBILIARIO

En el punto anterior se menciona en forma general la importancia de la mercadotecnia en el proceso productivo y de consumo de un producto. El inmueble tiene algunas peculiaridades interesantes. Es un producto que no se transporta, no caduca. El traslado de dominio de un bien inmueble es lento; su valor se ve afectado por variables económicas y contextuales muy diversas. Un proyecto de desarrollo inmobiliario implica al suelo como materia prima y debe promoverse adecuadamente utilizando los recursos idóneos de publicidad y de comercialización. El valor del suelo no es inherente sino dependiente de su entorno y de la actividad económica preponderante que en él se desarrolla o puede desarrollarse. El valor del suelo corresponde también a la percepción que la gente tiene de él. No siempre se venden y compran los bienes inmuebles, es común el arrendamiento inmobiliario como forma de producción de capital. El suelo es uno de los medios de inversión patrimonial preferidos por la gente desde la antigüedad lo que inyecta interesantes variables como la necesidad de adquisición de una casa

propia, el arraigo cultural a la tierra o el valor estimativo por un inmueble. Cada caso debe analizarse considerando estos puntos.

El proyecto que se presenta en éste trabajo depende en gran medida de una eficiente estrategia de mercadotecnia y comercialización con la peculiaridad de que el suelo es la principal materia del desarrollo y el bien máspreciado que la comunidad posee para poder desarrollar una actividad económica. El activo que da origen y viabilidad al desarrollo turístico comunitario es el suelo y lo que en él hay y representa la aportación y garantía de las comunidades al proyecto. En él se plantea una serie de productos y servicios turísticos que forman parte de un sistema integral de desarrollo económico. La modificación de la actividad económica preponderante en una comunidad afecta directamente el valor del suelo. La comercialización del desarrollo turístico, en éste caso, va enfocada a la promoción y venta de los productos y servicios turísticos que se den en el suelo y al disfrute de su riqueza natural y cultural y no a su indiscriminada explotación, por el contrario, se plantearán herramientas que garanticen su valoración, preservación y consolidación como el activo principal un desarrollo inmobiliario turístico capaz de transformar la vida económica de la región en beneficio directo de sus habitantes .

En el siguiente capítulo se dedica una parte al proyecto específico de comercialización del producto que se está proponiendo. En términos generales y de acuerdo a lo planteado anteriormente en relación al mercado – objetivo que se pretende, el académico cultural, se busca cautivar permanentemente mercados específicos que podrían sostener todo el proyecto. Para ello debe tenerse perfectamente desarrollado un proyecto mercadotécnico.

La mercadotecnia es una actividad relativamente joven, su formalización no ha terminado. Dentro de los principios que la determinan encontramos que la identificación plena del mercado objetivo permite a los especialistas y ejecutivos de las empresas tomar decisiones adecuadas que coadyuven al éxito comercial de las mismas. El especialista de mercadotecnia debe saber los gustos y preferencias de los consumidores, sin embargo, conocer a cada uno de ellos resultaría imposible, es en éste punto donde inicia la segmentación del mercado, en la necesidad de conocer a los que son, fueron o serán los consumidores de un producto.¹⁸

La segmentación de mercados es la base de la planeación mercadotécnica es decir se debe conocer perfectamente qué recursos o productos se tiene o se van a tener y a quién se dirigen dichos recursos o productos. Sólo mediante éste proceso se puede tener eficacia en la elaboración de los planes estratégicos que se desarrollen.

¹⁸ Fernández Valiñas, Ricardo (2002), *Segmentación de mercados*, México, ECAFSA, THOMSON LEARNING

8. DESARROLLO DEL PROYECTO

a. CONCEPTO GENERAL DEL PROYECTO

Habiendo descrito la importancia que tiene el turismo como una gran y creciente actividad económica a nivel mundial, encontrando en ella una industria idónea para modificar positivamente las condiciones económicas de mucha gente y reconociendo la indiscutible importancia de la mercadotecnia como instrumento que aumenta absolutamente las posibilidades de éxito de un proyecto, se presenta aquí una propuesta específica de un desarrollo inmobiliario turístico que tiene las siguientes motivaciones:

- Desarrollo económico de la comunidad
- Desarrollo social de la comunidad
- Preservación ambiental
- Preservación cultural
- Difusión de la riqueza cultural de la región como un tesoro nacional.
- Generación de un modelo aplicable a otras comunidades.

Estas motivaciones han dado por resultado un proyecto que se distingue de muchos otros proyectos debido a su enfoque global y sistemático. Hay una idea generalizada de la gente, del gobierno y de las empresas de que generar condiciones turísticas consiste en la construcción de hoteles o restaurantes. Hay muchos casos en que se pensó atraer turistas a un sitio por la simple dotación de algunos servicios. Hay otros, en cambio, que han logrado potenciar sus recursos, generar una imagen, difundirla y lograr importantes resultados como ha ocurrido con el caso Real del Monte en el estado de Hidalgo en donde se abordó en forma plena e integral el remozamiento de todo el pueblo y se consiguió la atracción de un gran mercado turístico que ha transformado rotundamente la calidad de vida de sus habitantes.

Tomando en cuenta estas experiencias se plantea un proyecto que tiene cuatro ejes de desarrollo que son los principales soportes de su viabilidad y su principal aportación.

1°. Abordar el proyecto conformando un polígono de actuación que lo haga funcionar como un equilibrado sistema interactivo en donde las variables más importantes sean tomadas en cuenta, entendidas y promovidas como partes fundamentales en el funcionamiento del mismo sistema.

2°. La mercadotecnia valorada y practicada como la forma más importante de insertar el producto en el mercado turístico, generando una demanda consistente y generando las condiciones para satisfacerla.

3°. El trabajo comunitario que hará posible el éxito social y económico del proyecto reteniendo los recursos que se generen para ser reinvertidos y aprovechados en las propias comunidades logrando, así una nueva economía local a partir de una nueva actividad económica preponderante.

4°. La selección de los principales servicios y productos turísticos compatibles con el plan maestro, capaces de satisfacer la demanda que se generará como resultado de la estrategia de comercialización.

b. POLÍGONO DE ACTUACIÓN EN LA ALTA MIXTECA DE OAXACA

i. INTRODUCCIÓN

Uno de los soportes que dan estabilidad al proyecto turístico que se propone para el desarrollo integral de una región de la Alta Mixteca de Oaxaca a partir del turismo, es el tratamiento de varios municipios y comunidades como un sólo bloque que posibilite su promoción reforzando su imagen general. La planeación del proyecto como un bloque consolidado derivará, además, en una fuerza organizada mayor de los actores del proyecto para garantizar la preservación de los bienes naturales y culturales de la zona, principales activos del desarrollo.

Para lograr el desarrollo del proyecto en forma integrada se ha optado por la conformación de un Polígono de Actuación Concertada a partir de un importante trabajo desarrollado por el Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad (PUEC) de la Universidad Nacional Autónoma de México para la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), consistente en un sistema de instrumentos que permitan resolver la problemática relacionada con la gestión del suelo para el desarrollo urbano. Este instrumento, idóneo para la ordenada incorporación de suelo al desarrollo urbano resulta altamente coincidente con los intereses de organización y participación del trabajo comunitario en un proyecto integral de desarrollo turístico con participación de otros actores ya que, además de la indiscutible presencia del suelo como principal elemento del propio desarrollo, se tiene una red compleja de intereses que ameritan un ordenado sistema de planeación. El trabajo desarrollado por el PUEC servirá de guía en los planteamientos que se hacen en éste capítulo referentes a la construcción de un Polígono de Actuación concertada en una región de la Alta Mixteca de Oaxaca.

Cabe mencionar que uno de los principales objetivos de la Secretaría de Desarrollo Social es la creación e impulso de instrumentos de gestión de suelo,

como los Polígonos de Actuación Concertada (PAC), que permitan prever las necesidades futuras en materia urbana articulando en un sólo esquema, la disponibilidad y habilitación de suelo, con las acciones de desarrollo inmobiliario.

El trabajo desarrollado por el PUEC considera principalmente las siguientes etapas: evaluación de experiencias relativas a los Polígonos de Actuación concertada, definición conceptual de los mismos, un manual tiene como objetivo principal el orientar a los diversos actores (propietarios, inversionistas, autoridades, entre otros) en el proceso de consolidación y ejecución de los Polígonos de Actuación Concertada¹⁹.

ii. CONCEPTUALIZACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS POLÍGONOS DE ACTUACIÓN CONCERTADA

Objeto de los polígonos de actuación

Los Polígonos de Actuación Concertada son un sistema integrado de instrumentos de ejecución que tiene acción sobre un territorio definido (polígono) para el desarrollo de proyectos urbanos integrales de diversa índole, cuyo objeto es facilitar la consolidación del suelo, regular las relaciones de los actores participantes en un marco de equidad y de seguridad jurídica, proponer mecanismos de autofinanciamiento o de recuperación financiera que ofrezcan viabilidad y establecer condiciones de obligatoriedad a los actores involucrados para la consecución de los objetivos del proyecto.

Los proyectos motivo de un polígono de actuación pueden incluir desde la gestión y consolidación de la propiedad del suelo hasta desarrollos comerciales, turísticos, industriales, y de vivienda, pasando por el ordenamiento y la habilitación de suelo, la construcción de infraestructura social o productiva,

¹⁹ Polígonos de Actuación concertada, trabajo desarrollado por el Programa Universitario de Estudios para la Ciudad (PUEC) de la UNAM para la Secretaría de Desarrollo Social, marzo 2003, México.

proyectos de promoción del empleo, programas de conservación ambiental y la producción de ciudad para satisfacer la demanda de suelo de la población de localidades urbanas.

Los principios fundamentales que se desprenden del concepto de Polígono de Actuación Concertada son el beneficio social, la equidad entre los actores involucrados, la certidumbre jurídica y la eficiencia funcional de los sistemas de actuación.

La función social de los Polígonos de Actuación Concertada

La función social de los polígonos de actuación concertada debe reconocerse en dos perspectivas, la primera es resultado de su existencia como instrumento de ejecución del desarrollo urbano, la segunda sería el resultado de su aplicación.

Como se verá a lo largo de este capítulo, los polígonos de actuación ofrecen un esquema de ejecución del desarrollo urbano no excluyente, ya que reconoce los legítimos intereses de los actores que intervienen y, además, crea condiciones para su participación equitativa; garantiza la seguridad jurídica de las decisiones y acciones de desarrollo; subordina los intereses individuales y de grupo a los intereses generales; y es eficiente desde el punto de vista económico y administrativo. Todas estas son cualidades inherentes a los polígonos de actuación y todas ellas son deseables y suficientes para justificar su función social.

Pero también se debe mencionar la segunda perspectiva que es la función social específica relacionada con los objetivos particulares de algunos polígonos de actuación. Así, este sistema de instrumentos puede aplicarse para la consecución de objetivos específicamente de beneficio social, como la conservación ambiental, la producción de vivienda de interés social, el

mejoramiento de asentamientos, la promoción del empleo y la conservación del patrimonio cultural entre otros.

Origen de los Polígonos de Actuación concertada

La iniciativa de constituir un polígono de actuación puede provenir de cualquier actor que cumpla con las condiciones para formar parte del sistema de actuación que eventualmente se integrará. Así la iniciativa puede proceder de propietarios, comunidad local, inversionistas, instituciones públicas y privadas, titulares de otros derechos reales, gobierno en cualquier nivel y agencias de desarrollo.

La iniciativa también puede haber sido contemplada previamente en un programa de desarrollo urbano o sectorial, ya sea por decisión técnica o por solicitud de los propietarios, cuando así sea, deberán establecerse los objetivos que se persiguen con la constitución del polígono y los lineamientos para su ejecución en una de las siguientes dos vertientes:

La primera vertiente se presenta cuando el propio responsable del programa de desarrollo en el que se contempló el polígono será el líder y actor responsable de su ejecución, es decir, alguna instancia gubernamental. En este caso será necesario que desde el programa se establezca con precisión: la naturaleza del polígono, las estrategias para su implementación, los plazos de ejecución y las características que se deberán alcanzar, lo que causará obligatoriedad para el propio responsable del programa.

En la segunda vertiente, el programa propone un polígono de actuación para ser ejecutado por los propietarios, en asociación o no con otros agentes públicos o privados, pero dejándoles la responsabilidad del liderazgo y la ejecución. Sin embargo, en este caso sólo se marcarán los objetivos del desarrollo y los plazos de ejecución, dejando a los actores responsables la

definición de las características finales, el diseño de las estrategias de implementación (acuerdos de ejecución) y la lógica del negocio.

Actores y Liderazgo

En un proyecto de Polígono de Actuación concertada deberán participar todos los actores y agentes que tengan un interés legítimo en el proyecto de desarrollo del polígono mismo. La capacidad de decisión de los diferentes actores deberá estar estrechamente relacionada con la naturaleza del polígono y con el papel de cada actor en el sistema de actuación, lo cual quedará explícitamente establecido en los *acuerdos de ejecución*, a los cuales tendrán que subordinarse todos los participantes sin excepción y sin posibilidad de modificación de los compromisos, a excepción de que la decisión de modificación sea unánime o de que exista alguna violación a los marcos legales.

El liderazgo dentro del proyecto podrá ser asumido por cualquiera de los actores participantes. En la medida que el liderazgo y el apoyo del gobierno son dos condiciones necesarias para la realización de los proyectos en polígonos de actuación, es necesario el reconocimiento del primero y un compromiso y obligatoriedad del segundo.

Asociaciones

Los actores involucrados tendrán que formalizar su asociación a través de una figura jurídica que garantice el cumplimiento del objetivo de la asociación, y por tanto, del polígono de actuación, así como el de las responsabilidades de las partes según lo establecido en los *acuerdos de ejecución*. En dichos acuerdos quedarán registrados sus derechos, además de la lógica y condiciones de reparto de los beneficios.

Agencia

Deberá considerarse la operación de una agencia de desarrollo (aunque no sea necesariamente indispensable) cuyas fortalezas serán: su capacidad técnica para asesorar la conducción de los proyectos; su capacidad de comunicación, negociación, mediación, gestión y arbitraje ante las diversas instancias públicas; y, su poder de convocatoria de agentes privados y sociales. La semilla de la agencia se dará en el orden federal con sede en la Secretaría de Desarrollo Social, lo que significa que contará con presupuesto federal pero con una estructura administrativa mínima y lo más independiente que sea posible.

También existirán agencias de operación local asociadas principalmente a las funciones de identificación de oportunidades, iniciativa de polígonos y, de asesoría y gestión de los *sistemas de actuación*.

Marco Jurídico

Si bien se puede considerar que en el marco jurídico actual existen los ingredientes fundamentales donde se justifica y se fundamenta la operación de los Polígonos de Actuación Concertada por medio del reconocimiento de convenios o acuerdos que se traducen en una serie de normas específicas para los usos del suelo que determinan lo que serán las futuras provisiones, reservas, usos o destinos, también se debe reconocer las necesidades de adecuaciones y actualizaciones a dicho marco jurídico. Dichas adecuaciones o acciones prioritarias se pueden considerar de la siguiente manera: acciones de corto plazo a aquellas que se podrían llevar a cabo sin realizar ninguna modificación a la legislación; para el mediano plazo, aquellas que requieren de modificaciones a la Ley General de Asentamientos Humanos y a las legislaciones locales de desarrollo urbano que emanan de esta ley general; y por último, a largo plazo, a las que requerirían modificaciones constitucionales.

Aunado a las anteriores se tienen algunos de los aspectos jurídicos más importantes cuya revisión también parece necesaria como:

- Introducir el concepto de Polígono de Actuación Concertada en la Ley de Asentamientos Humanos;
- Estudiar y proponer mecanismos de soporte financiero y los procedimientos crediticios para facilitar la implementación de los polígonos de actuación concertada.
- Lograr la implementación de las agencias de desarrollo y dotarlas de la capacidad de operación prevista en este documento, tanto en el ámbito federal como en el local.

iii. EVALUACIÓN DE EXPERIENCIAS

El estudio que tomamos como referencia hace un análisis de distintas experiencias nacionales e internacionales en donde han sido implementados, con mayor o menor éxito, polígonos de actuación. La diversidad de casos en los que han sido desarrollados polígonos de actuación concertada como proyectos para la vivienda, el transporte, el turismo, el ordenamiento y el equipamiento urbano son una muestra de la versátil utilidad de éste instrumento. Para los fines de éste proyecto se adoptará la metodología y los principios de los polígonos de actuación descritos en el estudio referido, adaptándose a la realidad del caso en la Mixteca Alta de Oaxaca y a sus objetivos particulares.

En la investigación realizada por el PUEC se pudo encontrar que en el caso de las experiencias nacionales existe muy poca información formal y la evaluación de las experiencias es virtualmente inexistente, al contrario de la experiencia internacional donde sí hay estudios y evaluaciones formales, publicadas la mayoría de ellas en revistas especializadas. En éstas últimas

sobresalen, en primer lugar, los proyectos de gestión de suelo para mejorar las condiciones comunitarias, como la introducción de infraestructura y caminos, casi siempre obteniendo todo o parte del financiamiento de la venta de una porción del suelo habilitado; el segundo grupo de objetivos se relaciona con el fomento de inversiones de interés público, principalmente vivienda, a partir de la recaptura de plusvalías, en otras palabras, comprometiendo a los desarrolladores privados a trasladar parte de los beneficios obtenidos hacia dicho tipo de inversiones.

En México el suelo se relaciona sobre todo a situaciones de regularización y de traslado, ambos asociados al problema de la seguridad jurídica, pero el significado de la gestión del suelo, principalmente en cuanto a la participación activa de los propietarios en los proyectos de desarrollo parece mucho más limitada, e incluso llega a ser inexistente, en comparación con lo que sucede en otros países.

El análisis referido, además de ofrecer información sobre todos los aspectos mencionados permitirá reconocer la tipología de casos que eventualmente se puede requerir para México, para los cuales se establecerá un instrumental de aplicación general y los lineamientos instrumentales específicos según el tipo.

Tomando en cuenta los referentes citados en el estudio hecho por el PUEC y en consideración de las condiciones específicas y los objetivos particulares del proyecto de desarrollo inmobiliario turístico en la Alta Mixteca de Oaxaca, incluyendo los casos análogos y el estudio de mercado, se plantea la conformación de un Polígono de Actuación específicamente diseñado, como parte fundamental en la estructura del proyecto, en el que se determinen las condiciones y acuerdos que lo hagan viable y en el que se establezca el suelo y su propiedad como el principal activo, aportación y garantía del mismo.

De los casos analizados en el estudio de los Polígonos de Actuación concertada referido, se han elegido dos casos relevantes para este trabajo.

El club de golf Tepoztlán se ha tomado para ejemplificar un caso peculiar de desarrollo turístico y recreativo que no llegó a ejecutarse:

La Experiencia Desarrollo Inmobiliario club de Golf Tepozteco.

Ubicación

Tepoztlán, Morelos.

Origen del Proyecto

Grupo de inversionistas nacionales que pretendían realizar un Desarrollo Residencial con Club de Golf. (Oportunidad de Negocio)

Objetivos del Proyecto

Espacios para desarrollo urbano, turístico e industrial.

Agentes Participantes

Comunidad Tepoztlán (ente agrario), Gobierno Estatal, Gobierno Municipal, Secretaría de la Reforma Agraria y Desarrolladores Particulares (Promotor Maestro).

Origen, Condición y Problemática de la Tierra

Comunal y Particular.

El Proyecto se desarrollaría en un terreno de propiedad particular pero resulto que en estos terrenos se daba una coexistencia indebida de propiedad particular y propiedad comunal ya que las tierras fueron por Resolución Presidencial, tituladas a favor de la Comunidad de Tepoztlán.

Se intenta conciliar una estrategia jurídica que permitiera definir los terrenos como propiedad particular pero existe un mal manejo por parte del Gobierno Estatal y una mala información por parte de intereses particulares (diversos partidos políticos y diversos propietarios de la región), alegando, la comunidad, Derechos Históricos "La Tierra es de quien la trabaja".

Formas de Organización y Asociación

Se asocian varios inversionistas nacionales.

Fuentes de Inversión

Aportaciones particulares (por venta de lotes) realizadas a un fideicomiso.

Instrumentos Complementarios

N.D.

Evaluación del Proyecto

El inversionista decide no construir debido al mal manejo de la situación en general y por la presión social generada en el lugar.

Referencias

Ing. Eduardo Ramírez Rosell de IDEAS, S.A. de C.V.

El Club de Golf Tepozteco, cuyo resultado fue la cancelación del proyecto debido a varios factores, principalmente relacionados con la mala planeación del proyecto y la inadecuada estrategia de negociación política así como problemas relacionados con la propiedad del suelo.

El proyecto del Club de Golf Tepozteco tenía un objetivo económico para los inversionistas aprovechar la ubicación del sitio con respecto a la Ciudad de México y al Valle de Cuernavaca. El desarrollo era un proyecto de negocio en el que se pretendía la explotación de los recursos naturales del sitio y el relativamente bajo costo del suelo para la obtención de cuantiosas ganancias muy al margen de la afectación real y profunda que un proyecto de esta naturaleza podría generar en la calidad de vida de la población residente.

El segundo caso seleccionado se refiere a un desarrollo mixto que pretendía un negocio inmobiliario de vivienda y turismo.

La Experiencia Ejido Emiliano Zapata

Ubicación

Municipio de La Huerta, Jalisco.

Origen del Proyecto

Compra de terrenos ejidales por inversionista privado para satisfacer la demanda de vivienda de lujo y ecoturismo

Objetivos del Proyecto

Creación de espacios para megaproyecto turístico (ecoturismo) y residencia de lujo

Agentes Participantes

Gobierno Federal, Gobierno Estatal, Registro Agrario Nacional (inscribió en las actas el proyecto e inscribió los títulos de la tierra), Procuraduría Agraria (verificó la legalidad del proyecto) y desarrollador privado (Promotor Maestro)

Origen, Condición y Problemática de la Tierra

Tierra ejidal que se desincorpora para volverse privada.

Terrenos ejidales aportados a tres sociedades de capital extranjero volviéndose los ejidatarios socios del proyecto pero vendiendo sus acciones al poco tiempo. El ejido colindante pretendía reclamar como suyos los terrenos objeto del proyecto, pero el Gobierno Estatal participa, haciendo una mesa de negociación y se concluye que la reclamación no procede.

Formas de Organización y Asociación

N.D.

Fuentes de Inversión

Capital extranjero del propio desarrollador.

Instrumentos Complementarios

Ley Agraria de 1972, Art. 75

Evaluación del Proyecto

Por diversos motivos el proyecto no ha podido realizarse y sólo existe un hotel de lujo en las tierras.

Referencias

Ing. Eduardo Ramírez Rosell de IDEAS, S.A. de C.V.

El caso de Las Huertas en Jalisco guarda algunas similitudes con el del Club de Golf Tepoztlán, principalmente en la intención de aprovechamiento de una oportunidad de negocio para la obtención de utilidades por parte de los inversionistas.

Se han tomado los casos anteriores ya que se refieren a proyectos inmobiliarios distintos al crecimiento urbano y la dotación de vivienda, infraestructura y equipamiento, casos en los que generalmente hay una clara voluntad de la autoridad para posibilitarlos, en cambio, los ejemplos descritos carecen de esa voluntad por parte de la autoridad y se construyen con una deficiente relación política entre los actores, lo que se convierte en la principal causa de su infactibilidad. Los intereses económicos particulares que tienen los inversionistas y desarrolladores en este tipo de proyectos son diferentes y en la mayoría de los casos incompatibles a los intereses de la población residente lo que resulta muchas veces en el fracaso de los proyectos.

Lo anterior sirve para argumentar la importancia de uno de los objetivos principales del proyecto que se presenta para la Alta Mixteca de Oaxaca, que es la generación de un desarrollo inmobiliario turístico desde y para las propias comunidades participantes. De esa manera el interés común y las expectativas en el proyecto por parte de las comunidades participantes se convierten en uno de los motores favorables para su impulso.

iv. POLÍGONO DE ACTUACIÓN CONCERTADA PARA LA MIXTECA ALTA DE OAXACA.

Considerando los puntos anteriores y teniendo como referencia y guía el Manual para la Operación de Polígonos de Actuación concertada, incluido en el trabajo ya mencionado realizado por el PUEC se presenta a continuación la propuesta concreta del Polígono de Actuación concertada para la Alta Mixteca de Oaxaca. Cabe mencionar que el polígono que se propone se presenta en calidad de anteproyecto ya que un proyecto definitivo requeriría de un grado de avance mucho más profundo que el desarrollado en éste trabajo y de la participación directa de todos los actores involucrados. Sin embargo, la concepción y el planteamiento de una primera idea llevada al nivel de anteproyecto es un paso indispensable en todo el proceso de desarrollo de un proyecto.

La idea de proponer la creación de un Polígono de Actuación concertada se origina con el reconocimiento de que un proyecto como el que nos ocupa requiere de un tratamiento a nivel regional para reforzar su imagen con fines de promoción, aumentando así su poder de atracción en los mercados. Hablar de la Alta Mixteca de Oaxaca resulta mucho más contundente que hacerlo de alguno de sus municipios o comunidades. Esto no quiere decir que toda la región tenga que sumarse necesariamente al proyecto planteado en el Polígono para que éste sea exitoso sino que el proyecto aproveche las ventajas regionales para su mejor funcionamiento.

Otra importante motivación para la propuesta de un polígono es el manejo del suelo como un factor necesario para la formalización de las relaciones entre los actores, garantizando con él el cumplimiento de los compromisos y logrando su valoración como el principal activo del desarrollo. Este planteamiento debe llevar al gobierno estatal y a los gobiernos municipales involucrados a la revisión e implementación de programas de desarrollo urbano eficiente y capaz de reforzar mediante sus instrumentos los objetivos de preservación natural, cultural y de desarrollo social de la zona.

v. MANUAL DE OPERACIÓN PARA LOS POLÍGONOS DE ACTUACIÓN CONCERTADA

El presente manual tiene como objetivo principal el orientar a los diversos actores (propietarios, inversionistas, autoridades, entre otros) en el proceso de consolidación y ejecución de los Polígonos de Actuación Concertada.

Esta orientación permitirá la consolidación de los polígonos de una forma más expedita, permitirá la posibilidad de integrar a los diferentes actores en condiciones de equidad y ofrecerá certidumbre a los diversos participantes en términos de sus derechos y obligaciones.

Fase 1 Origen de la idea

La idea de un polígono de actuación puede surgir dentro de un contexto normado por planes generales o parciales de desarrollo urbano o en un ámbito independiente a estos. En la Alta Mixteca de Oaxaca no existen planes de desarrollo urbano a nivel regional, municipal o comunitario debido a que no se ha valorado nunca su necesidad. Mucho menos se han previsto esquemas de desarrollo urbano regional capaces de alterar el delicado equilibrio del sitio. Partiendo de la base de que un proyecto de desarrollo inmobiliario turístico como el que se propone tiene su base principal en la riqueza cultural y natural de la zona y que, paradójicamente este tipo de desarrollos llegan a ser las principales causas de deterioro, es indispensable la implementación de planes de desarrollo que garanticen la preservación de esos recursos. La idea del Polígono de Actuación surgió en forma independiente a programas de desarrollo urbano, por cierto inexistentes²⁰.

²⁰ Los documentos que hay en algunas cabeceras municipales carecen de la estructura y los contenidos mínimos necesarios para considerarse planes de desarrollo urbano.

Proponente de la idea.

La idea de un Polígono de Actuación Concertada puede surgir y ser propuesta por un agente / actor legítimo o cualquier actor que cumpla con las condiciones para formar parte del sistema de actuación que eventualmente se integrará. Así la iniciativa puede proceder de propietarios de inmuebles, titulares de otros derechos reales, inversionistas, agencias de desarrollo, entre otros.

En el caso de la Mixteca Alta de Oaxaca y los municipios y comunidades involucradas en el proyecto, existen varios actores legítimos interesados en apoyar un proyecto como éste y de impulsar su aplicación. Gobernantes, representantes populares, algunas organizaciones no gubernamentales y otros actores legítimos han visto con buenos ojos la implementación de un proyecto integral de desarrollo turístico encontrando en ello una vía de desarrollo para la región²¹.

Creación del concepto básico del polígono.

El proponente de la idea la desarrolla a nivel de concepto con la concurrencia de los otros actores que se vayan involucrando en el proceso y aportando sus ideas y opiniones. El concepto básico del polígono se forma a partir de las posibilidades que los participantes logren identificar y de lo que pretendan obtener para sí mismos, así como de manera colectiva.

En el caso de éste proyecto se han tenido ya algunos acercamientos con gente de las comunidades.

²¹ Esta aseveración se basa en información directa recabada durante el 1er Congreso de Restauración de la Alta Mixteca de Oaxaca, llevada a cabo en Coixtlahuaca Oaxaca en febrero del 2004, con la presencia de cuatro presidentes municipales, representantes del INAH, investigadores, restauradores representantes comunitarios entre otros.

Conformación del grupo iniciador.

Se deberán identificar y convocar a los actores potenciales que deberá incluir por lo menos a todos los propietarios y todos los detentadores de otros derechos reales al interior del polígono.

Elaboración del anteproyecto del polígono por parte del grupo iniciador.

El grupo iniciador debe investigar y evaluar los aspectos jurídicos, técnicos, económicos, sociales y políticos que servirán de base a la elaboración de la propuesta preliminar. Existirá una guía (*Véase Capítulo 4. Manual de Operación y Capítulo 13. Arquetipos*) en donde se señalarán los rubros que deberá incluir la propuesta para ser sometida a su aprobación.

El grupo iniciador podrá solicitar la asesoría de la agencia de desarrollo para la elaboración del anteproyecto (no es obligatorio, ni la única opción).

Una vez concluido el anteproyecto se deberá someter a la autoridad competente para iniciar el proceso de aprobación (si implica cambio o modificación en la normatividad urbana).

Fase II. Proceso de Aprobación

La propuesta relativa a la aprobación de los PACs por parte de la legislatura local o la autoridad competente, se refiere a respetar las condiciones en que actualmente y bajo el marco legal vigente son aprobados los programas de desarrollo urbano. En la medida que los Polígonos de Actuación Concertada pueden modificar dichos programas se requiere recurrir a las instancias jurídico-administrativas locales pertinentes. Es así que el procedimiento y la autoridad que intervengan en esta aprobación, dependerán del proceso que se lleve a cabo en cada entidad, según se contemple en cada ley y si el Polígono

de Actuación Concertada implica modificación o no de la normatividad urbana como se explica a continuación:

El proyecto de desarrollo inmobiliario de la Alta Mixteca de Oaxaca se apegará fielmente a la normatividad vigente como una de las estrategias de simplificación que posibilite su realización ya que pretender modificaciones a la ley introduciría muchas otras variables, actores e intereses que lo complicarían, poniendo en riesgo su viabilidad.

Fase III. Diseño del Programa de Ejecución Definitivo

III.1. Formalización de los Acuerdos de Ejecución

En esta fase del proceso se establece el plazo para formalizar la asociación bajo la figura acordada, así como un plazo máximo para iniciar ejecución del proyecto ya aprobado. La asociación así constituida deberá proceder a emitir los acuerdos de ejecución formalmente.

III.2. Proyecto definitivo

Esta etapa también puede realizarse con apoyo de la agencia de desarrollo, actuando esta última como asesor y, de ser el caso, de una agencia local que puede fungir también como socio y aun como promotor del Polígono de Actuación Concertada. También deberá mantenerse un estrecho acercamiento con la autoridad local.

Fase IV. Ejecución del Proyecto

El proyecto se basa en un esquema versátil que garantiza su posible implementación, independientemente del número de comunidades que se sumen o de recursos que puedan obtenerse. Se apuesta más a la construcción de sinergias producto de la motivación y el trabajo que al estricto apego a esquemas rígidos y prefabricados. La ejecución del proyecto y su

calendarización, pueden ponerse en práctica una vez que las condiciones mínimas de organización y concertación política estén dadas. En cuanto al proyecto de desarrollo para la Alta Mixteca de Oaxaca, los tiempos políticos y las condiciones de mercado son ahora, aparentemente, propicias para la profundización y ejecución del proyecto.

c. USOS Y COSTUMBRES INDIGENAS

Se ha mencionado anteriormente la necesidad de valorar correctamente las estructuras locales de organización para posibilitar el desarrollo de los proyectos. En coherencia con los intereses del proyecto de desarrollo turístico para la Alta Mixteca de Oaxaca, resulta indispensable la revisión detallada de la modalidad de gobierno por Usos y Costumbres, practicada en la gran parte de los municipios de Oaxaca y, por lo tanto, en muchos de los municipios que se involucran en el polígono de actuación propuesto. Por lo anterior, se dedica buena parte de éste capítulo a la revisión de éste sistema.

A continuación se transcribe un interesante texto de Laura Carlsen publicado en la revista "Chiapas"²² en dónde se describe con claridad la práctica de esta forma de autogobierno. Es importante decir que se ha optado por la presentación íntegra del texto debido a la importancia que tiene la comprensión de las formas de organización de las comunidades, ya que son principales actores del proyecto. La cantidad de citas relacionadas directamente con poblaciones del estado de Oaxaca y la alusión precisa de algunos casos en la Mixteca hacen aún más importante el texto. El contexto general que envuelve la práctica de usos y costumbres es muy importante en este trabajo debido a que muchas de las decisiones relacionadas con el proyecto deberán tomarse en consideración de éste sistema por lo que es sumamente importante su estudio.

²² CARSEN, Laura, "Autonomía indígena y usos y costumbres: la innovación de la tradición", publicación para la revista "Chiapas", 1996.

Autonomía indígena y usos y costumbres: la innovación de la tradición

Laura Carlsen

En comunidades indígenas dispersas a lo largo y ancho del país, los pueblos indios mexicanos siguen practicando formas propias de autogobierno y rigiéndose por sus sistemas normativos, que han evolucionado desde los tiempos pre - coloniales conocidos como "usos y costumbres". La clave de la persistencia de estos sistemas normativos en las comunidades indígenas no radica en su marginación ni en una falta de interés por parte de las elites por integrarlos en el proyecto nacional. Aunque estos elementos claramente existen, no bastan para explicar la sobre vivencia de formas específicas de gobierno indígena hoy, y mucho menos, su renovación y resurgimiento. De fondo, existe una decisión consciente por parte de los pueblos indígenas de conservar sus propias normas --aun con altos costos-- y de crear y defender su identidad distinta. La fuerza actual de la identidad y organización indígenas en nuestro país se ve a través de la historia como un hilo continuo de resistencia a la imposición de formas ajenas. Esta lucha ha llevado a la plaza pública debates que antes se dieron casi exclusivamente en los salones académicos. En aras de defender o atacar a la autonomía indígena, entran a la discusión viejos temas de la historia, antropología, derecho y política. ¿Cómo entender qué es realmente lo indígena? ¿Qué significado damos a la comunidad y cómo definir a la comunidad indígena? ¿Cómo funciona el autogobierno indígena en México hoy y cuales son sus múltiples modalidades? Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar a un mejor entendimiento del reto mayor: construir un Estado pluri étnico que garantice la plena y diferenciada ciudadanía a un sector negado por la justicia durante siglos.

Empezando con la comunidad

Una constante en los estudios y la literatura indígena es el lugar central de la comunidad, tanto en su vida cotidiana como en su cosmovisión. Diversos

antropólogos situaron la comunidad en el centro de sus estudios sobre Mesoamérica comenzando en los años treinta, y han seguido con este enfoque. Sin embargo, no todo el mundo está de acuerdo en sus interpretaciones básicas de lo que es la comunidad indígena, ni mucho menos en sus orígenes, su historia o su futuro.

Floriberto Díaz, antropólogo mixe de Tlahuitoltepec y dirigente del movimiento indígena en Oaxaca hasta su muerte en 1995, define la comunidad "para nosotros, los propios indios" como:

- un espacio territorial, demarcado y definido por la posesión
- una historia común, que circula de boca en boca y de una generación a otra
- una variante de la lengua del Pueblo, a partir de la cual identificamos nuestro idioma común
- una organización que define lo político, cultural, social, civil, económico y religioso
- un sistema comunitario de procuración y administración de justicia²³

Díaz, junto con muchos otros antropólogos, insiste que la comunidad se define más allá de sus aspectos físicos o funciones básicas. "No se entiende una comunidad indígena solamente como un conjunto de casas con personas, sino personas con historia, pasado, presente y futuro, que no sólo se pueden definir concretamente, físicamente, sino también espiritualmente en relación con la naturaleza toda". Define a la comunidad como un foro para el desarrollo humano, conjunto con el mundo natural, reflejando así un concepto fundamental de la cosmovisión indígena en muchas partes del mundo.

En la variante tlahuitoltepecana de ayuujk (mixe), la comunidad se describe como algo físico, aparentemente, con las palabras de najx, kajp (najx: tierra; kajp: pueblo). Interpretando, najx hace posible la existencia de kajp, pero

²³Díaz, Floriberto. "Comunidad y Comunalidad", documento inédito, 1995

kajp le da sentido a najx. A partir de aquí podemos entender la interpelación e interdependencia de ambos elementos y en este sentido se puede dar una definición primaria de la comunidad como el espacio en el cual las personas realizan acciones de recreación y de transformación de la naturaleza, en tanto que la relación primaria es la de la Tierra con la Gente, a través del trabajo.²⁴

Esta definición destaca las diferencias fundamentales entre la comunidad indígena, y sus múltiples variantes, y el concepto occidental de comunidad política, lo cual se refiere básicamente a un asentamiento de individuos gobernados por el mismo sistema político. El Diccionario Político de Norberto Bobbio ofrece la siguiente definición de comunidad: "La comunidad política es el grupo social con base territorial que reúne a los individuos ligados por la división de trabajo político... definido por la distinción entre gobernantes y gobernados".²⁵ Sin embargo, "la comunidad natural", que se asemeja más a la comunidad indígena, se define como:

Quando las dimensiones de la comunidad política coinciden más o menos con la extensión de las relaciones ordinarias de la vida cotidiana, como en al ciudad-estado griega, el sentido de pertenencia a aquélla tiende a confundirse con el sentido de apego a la comunidad natural, es decir, al grupo cuya vinculación fundamental está constituida por relaciones personales que se establecen entre sus componentes y se mantienen aun sin la acción del poder político.

Miembros de una comunidad política pueden o no compartir una visión del mundo, una religión o una cierta orientación hacia la tierra, ya que estos elementos no son los que definen su pertenencia a la comunidad. Los miembros de la comunidad política se incorporan a la entidad como individuos y gobernados y no necesariamente comparten una identidad comunitaria global. Por otro lado, bajo la definición de la comunidad natural -e indígena- los miembros de la comunidad comparten intereses, actividades y perspectivas, lo

²⁴ Ibid., p. 7

²⁵ Bobbio, Norberto, Diccionario Político, Vol. 1., Siglo XXI, México, 1985. p. 330

cual conforma un sentido de identidad compartido, en mucho, por los habitantes y que derive de su pertenencia a la comunidad.

La comunidad indígena ha suscitado varias discusiones en torno a su significado. Estas se agrupan en tres interrogatorios: si la comunidad es fundamentalmente una creación prehispánica o colonial; si su desarrollo representa una evolución humana-social o una dinámica histórica específica, y finalmente si algunas representaciones de la comunidad indígena caen en la especialización o mitificación de ésta.

La cuestión de sus orígenes es una de las más polémicas. Juan Pedro Viqueira recoge distintas posiciones para mostrar qué características de las comunidades indias contemporáneas, consideradas legados del pasado prehispánico, son mitos que dominan el análisis de las comunidades indias y nublan las contradicciones históricas que existen a su interior. Critica sobre todo la tendencia de atribuir a la comunidad indígena un alto grado de homogeneidad, igualdad económica y consenso social. Viqueira cita estudios recientes de los Altos de Guerrero y trabajos históricos del México prehispánico y colonial para argumentar su tesis de que las comunidades con las características mencionadas son una construcción ideal y, por lo general, no existen ni han existido en el pasado. El problema, entonces, es explicar la cohesión de las comunidades indias y su importancia como fuente de identidad étnica sin recurrir a mitos.²⁶

Por otro lado, otros autores defienden la permanencia de raíces prehispánicas en las comunidades indias y destacan la conservación de características específicamente indígenas en el orden social y cosmovisión de las comunidades.²⁷ Desde esta perspectiva, la jerarquía, el papel central de

²⁶ Viqueira, Juan Pablo. "La comunidad india en México en los estudios antropológicos e históricos", en Anuario 1994, Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica, Universidad de Ciencias y Artes del Estado de Chiapas.

²⁷ Ver Andrés Medina, "Los sistemas de cargo en la Cuenca de México: una primera aproximación a su trasfondo histórico", en Alteridades, Año 5, Núm.9, UAM-Iztapalapa, 1995. Para una discusión de la

relaciones de parentesco, los ciclos agrarios y el vínculo con la tierra, la manera en que la comunidad se auto delimita y la construcción de identidades en el seno de la comunidad son constantes desde la época precolombina, y son también rasgos que definen a la comunidad actualmente.²⁸

La discusión sobre los orígenes gira en torno al peso relativo que se asigna a las continuidades *versus* las rupturas. Los estudios que enfatizan la ruptura y reconstrucción de la comunidad indígena analizan estructuras políticas específicas y mecanismos de vinculación al exterior y concluyen que la forma actual de las comunidades indígenas es una construcción relativamente nueva. Desde luego, la conquista trajo consigo rupturas de la vida mesoamericana que no pueden subestimarse. Fueron tres factores principales que cambiaron definitivamente las comunidades indígenas y contribuyeron a la construcción de la forma que tienen actualmente. Primero, las epidemias que borraron poblaciones enteras y diezmaron muchas más; sólo en el estado de Oaxaca se calcula que de una población indígena de 22 millones se redujo a un millón en el primer siglo después de la Conquista.²⁹ Segundo, el proceso de colonialización que reubicó grandes sectores de la población para dismantelar los centros urbanos y establecerse en comunidades rurales. Esta política colonial se cita con frecuencia para sostener la hipótesis de que la estructura básica de las comunidades indias hoy es una creación de la Corona. El tercer elemento de cambio radical pos-Conquista viene de la imposición de formas políticas y sociales y la llegada de la iglesia católica.

Frente a la evidente combinación de ruptura, modificación y destrucción de los pueblos indios tras la Conquista, otra perspectiva enfatiza las características indígenas que sobreviven en formas variadas y cambiantes y

continuidad de la cosmovisión indígena, ver Alfredo López Austin, *Los Mitos del Tlacuache*, 1990.

²⁸ Ver Medina, *ibid.* Para un estudio de caso de la relación entre la cosmovisión indígena, el ciclo agrario y la organización social ver, por ejemplo, Eckart Boege, "Mito y naturaleza en Mesoamérica: los rituales agrícolas mazatecos" en *Etnoecología*, Vol. III, n° 4-5, agosto 1996.

que constituyen tanto un elemento básico en la identidad de miles de mexicanos como una aportación innegable a la identidad nacional. El análisis de la cosmovisión indígena y las prácticas comunitarias subrayan la manera en que la vida cotidiana refleja sus raíces prehispánicas en muchas comunidades indias. Las prácticas agrícolas que rigen la vida cotidiana en los pueblos --los calendarios, ritos y conceptos de las fuerzas naturales asociados con ciclos de siembra y cosecha-- muestran orígenes indudablemente indígenas.³⁰

El segundo debate tiene que ver con el lente con el que se ve a la comunidad indígena. Mientras algunos ven en ella un espejo hacia un pasado autóctono --a menudo romantizado--, otros ven una construcción histórica, sujeta a constantes modificaciones según las fuerzas externas y las dinámicas internas que enfrenta. Evon S. Vogt, antropólogo de Harvard y fundador del proyecto de largo plazo en Zinacantán, Chiapas, campo de entrenamiento para una generación de antropólogos desde 1961, vio en estas comunidades "una visión casi inalterada del pasado maya".³¹ Él buscó en ellas las claves del pasado, sin analizar con el mismo cuidado sus dinámicas contemporáneas y sus crecientes vínculos con la modernidad. Asimismo, otros estudios antropológicos toman como premisa la existencia de sociedades indígenas "puras" que van civilizándose --o contaminándose-- según el grado de contacto con el exterior. En esta línea se puede colocar la perspectiva evolucionista de Morgan, desarrollada en *La sociedad primitiva*, en donde se propone una evolución primitiva-civilizada entre las comunidades indígenas de Mesoamérica y se niega la existencia del Estado en la sociedad azteca.³² El antropólogo pionero R. Redfield propone un continuum folk-urbano para describir los cambios en algunas comunidades de Yucatán.³³

²⁹ Gerhard, Peter. Geografía Histórica de la Nueva España. p.28, citado en Ma. Cristina Velásquez Cepeda, El Nomenclario: Antropología Jurídica de los usos y costumbres para la renovación de los ayuntamientos de Oaxaca, Instituto Estatal Electoral de Oaxaca, 1998. p 13.

³⁰ Medina, Andrés, Prólogo a Korsbaek, Leif, Introducción al sistema de cargos, Universidad Autónoma del Estado de México, 1996. p.20

³¹ Vogt, Evon Z. Los zinacantecos: un pueblo tzotzil de los Altos de Chiapas, SEP-INI No.7, 1966.

³² Morgan, Lewis. *La Sociedad primitiva*, Editorial Ayuso, Madrid. 1971

³³ Redfield, Robert. *The Folk Culture of Yucatán*, University of Chicago Press, Chicago, 1941.

La respuesta viene de los mesoamericanistas, y ha sido formulada, entre otros, por Andrés Medina. Él defiende "una perspectiva etnológica sensible a los grandes procesos históricos implicados en la configuración y dinámica de Mesoamérica como un área cultural."³⁴ Utilizando los conocimientos y herramientas de la lingüística, la arqueología, la antropología física y la etnohistoria, los mesoamericanistas analizan las continuidades entre las comunidades indias actuales y sus antecedentes en los tiempos pre-Conquista, evitando por un lado una visión totalizadora de la colonialización y por otro el concepto de una pureza indígena antihistórica. Reconocen al indigenista Gonzalo Aguirre Beltrán como fundador de esta escuela. Aguirre Beltrán introdujo el análisis del Calpulli (comunidad náhuatl) como elemento para analizar a los pueblos indios de hoy.³⁵

La tercera crítica a concepciones de la comunidad indígena, hecha por algunos estudiosos del tema, advierte de una tendencia hacia la "especialización" o "mitificación" de ésta, sobre todo por parte de algunos dirigentes del movimiento indígena. Dice que la centralidad de la comunidad en la visión comunalista de la lucha indígena ha dado lugar a una justificación de prácticas tradicionales, basadas en la supuesta conservación del pasado prehispánico. María Teresa Sierra advierte que el discurso esencialista conlleva el peligro de absolutizar la identidad y entenderla como sustancia y no como expresión de relaciones sociales históricamente construidas y negociadas. "El que la costumbre o la tradición adquieran legitimidad para justificar la diferencia tiene que entenderse como el reconocimiento en la coyuntura contemporánea de prácticas y discursos que tienen un sentido actual para la colectividad," concluye.³⁶ Las formas de autogobierno de la comunidad deben de ser reconocidas como prácticas en un proceso constante de cambio y cualquier esfuerzo por conservar a los usos y costumbres como herencia precolombina,

³⁴ Medina, op. cit., p.8

³⁵ Aguirre Beltrán, Gonzalo. Formas de gobierno indígena. Fondo de Cultura Económica, México, 1991.

³⁶ Sierra, María Teresa. "Esencialismo y autonomía: paradojas de las reivindicaciones indígenas" en *Alteridades*, Año 7, No. 14, 1997. p.133

que resiste adecuaciones a la experiencia actual, puede ser contraproducente, como en el caso de obstaculizar la participación de la mujer.

El Sistema de Cargos

En muchas comunidades indígenas el sistema de cargos organiza e integra la vida municipal, así que en estas comunidades sus normas y oficios son factores importantes para la construcción de la autonomía y la reconstitución de sus pueblos indígenas.³⁷

El sistema de cargos es una forma compleja de autogobierno local que en muchas comunidades forma parte de los llamados "usos y costumbres". Es importante entender que el término "usos y costumbres" no se refiere a un código informal de creencias religiosas, culturales y sociales sino a un sistema de normas colectivas que ha sido integrado en las comunidades indígenas tras los siglos --un sistema que como todos no es infalible pero que ha probado su flexibilidad, coherencia y capacidad de coexistir con el Estado moderno. Dado su carácter formal y consensuado y el valor jurídico de sus normas, Francisco López Bárcenas, abogado mixteco y experto en derechos indígenas, sostiene que "usos y costumbres" es un término poco adecuado y mejor sería referirse a los sistemas normativos indígenas para señalar su validez política y jurídica frente al sistema de derecho positivo.

El sistema de cargos regula la vida comunitaria para muchas comunidades indígenas y semi-indígenas en el sur de México y Centroamérica y, en otras regiones del país con diferentes formas. Miles de ciudadanos viven bajo sus normas y principios, así que el reconocimiento del sistema de cargos y los usos y costumbres han sido una demanda importante del movimiento indígena sobre todo en Oaxaca. Para entender de que se trata, tenemos que adentrarnos al léxico de los antropólogos.

³⁷ López Bárcenas, Francisco.

Los antropólogos concentraron sus lupas en las comunidades mayas comenzando en gran escala en los años treinta. Su presencia desde entonces ha sido tan notable que existe el viejo chiste de que la familia típica de los Altos de Chiapas está conformada por una madre, un padre, cuatro o cinco hijos y un antropólogo. A pesar de los cambios en paradigmas y, a veces, motivos políticos cuestionables, la multitud de estudios hechos por antropólogos mexicanos y extranjeros han constituido una literatura rica y extensiva para la caracterización y explicación del sistema de cargos.

Fue el antropólogo Sol Tax quien sometió originalmente al análisis el sistema de cargos como tal, en su ensayo "Los municipios del altiplano meso occidental de Guatemala" en 1937. Tax, ofrece una definición del sistema, aun sin llamarle sistema de cargos. Su trabajo trasladó el enfoque etnológico de grupos étnicos al análisis del municipio.³⁸ Tax empieza con una declaración sencilla que revoluciona el estudio etnográfico en la región: "Los estudios sobre la etnología de Guatemala deben comenzar con los estudios de las culturas de los municipios como entidades individuales."

Así, el municipio se ubicó como el sol del universo antropológico, donde se ha quedado desde entonces.³⁹ El nuevo enfoque tuvo la ventaja de reflejar la manera en que los pueblos indios identifican a la comunidad en el centro de la vida cotidiana y cultural. Sin embargo, es importante notar --como lo hace Medina-- que en México la comunidad y el municipio no son sinónimos en términos geopolíticos o culturales y pueden existir diferencias entre comunidades dentro del mismo municipio en composición étnica sus prácticas religiosas y su organización política.

Después del ensayo de Tax, se realizaron numerosos estudios sobre los municipios y el sistema de cargos que han confirmado el lugar de éste, como la institución política-religiosa que ha caracterizado gran parte de la vida indígena

³⁸ Tax, Sol. "Los municipios del altiplano meso occidental de Guatemala" en Introducción al sistema de cargos, op. cit. p.87.

mesoamericana. El consenso académico se construyó con muchos debates y teorías y, los testimonios, observaciones y etnografías ofrecen una riqueza de material desde la cual seguir analizando. A veces, los usos políticos de este interés fueron sospechosos --un equipo trabajando en Yucatán a principios del siglo, tuvo vínculos directos con el departamento de inteligencia de Estados Unidos y algunos de los primeros estudios sobre el sistema de cargos fueron utilizados para consolidar el golpe militar guatemalteco después de 1954.⁴⁰ Gobiernos y políticos que aspiran a la asimilación de los pueblos indígenas han reconocido la importancia del sistema de cargos en la resistencia de los pueblos indios. "El sistema de cargos es la principal institución que se interpone entre las comunidades y la modernización" destaca la conclusión a un simposio sobre cambios políticos en comunidades indígenas guatemaltecas en 1957, concibiendo aquí a la modernización como la dictadura patrocinada por Estados Unidos.

Sin embargo, antropólogos mexicanos y extranjeros se dieron la tarea de definir las características comunes de un sistema normativo que aparecía en los estudios de toda la región. A pesar de que existe una gran variedad de formas y prácticas en el sistema de cargos entre una comunidad y otra, muchos antropólogos concuerdan en sus rasgos fundamentales.

El sistema de cargos está conformado por un cierto número de cargos, o responsabilidades comunitarias, reconocidos y respetados por los miembros de la comunidad. Los responsables de cargos llevan un bastón, símbolo del mandato que les ha dado la comunidad. Los cargos se turnan entre los miembros adultos de la comunidad, generalmente hombres, en forma rotativa. Generalmente duran un año, aunque en algunos casos pueden ser hasta tres. Después del periodo del cargo, la persona regresa a sus actividades normales y no tiene que responsabilizarse de otro cargo por un tiempo relativamente largo. Los cargos no son remunerados y pueden absorber entre la mitad y la

³⁹ Medina, Prólogo, op. cit.

totalidad de las horas laborales.

Los cargos implican gastos personales en la mayoría de los casos. Los miembros de la comunidad que sirven de mayordomos o en otros cargos deben patrocinar parte de las fiestas religiosas y pagar otros gastos de la comunidad, además de apartarse de sus actividades económicas y agrícolas durante el tiempo que tome su mandato. Por otro lado, reciben compensación en forma de prestigio dentro de la comunidad. Para sociedades occidentales individualistas que explícitamente relacionan riqueza con prestigio, esta compensación puede parecer meramente simbólica, sin embargo, dentro de las comunidades indígenas el prestigio y respeto tiene un valor real y reconocido.

Los mandatos dentro del sistema de cargos ascienden en prestigio y responsabilidad a lo largo de la que ha sido llamada la escalera cívico-religiosa, porque en el transcurso de la vida la carrera de cargos alterna entre los religiosos y los cívicos. En sistemas todavía integrados, los miembros de la comunidad no distinguen entre los dos tipos de responsabilidades. Sus vidas religiosas y cívicas se entrelazan dentro de la cosmovisión indígena en donde almas, animales, plantas y clima, dioses y santos juegan papeles indivisibles e interdependientes.

Los cargos políticos incluyen desde alcalde, regidores (administradores), encargados de educación y jueces hasta los primeros escalones de policías y mensajeros (alguaciles, topiles, etc.). Los puestos religiosos son más difíciles de entender por sus títulos porque no tienen contrapartes políticas conocidas en comunidades donde no hay sistema de cargos y están profundamente vinculados a los rituales comunitarios de la Iglesia. Sus funciones incluyen cuidado y limpieza de la iglesia y encargado de la figura del santo, entre muchas otras. Estos cargueros organizan y patrocinan las fiestas religiosas. Ya que las fiestas constituyen el medio principal para el desarrollo y conservación

⁴⁰ Ver la discusión sobre R.N. Adams en Korsbaek, op. cit. p. 40

de la identidad y cohesión comunitarias, los cargos religiosos tienen peso en el sistema político de autogobierno local y representan poder y prestigio dentro de la comunidad junto con los cargos políticos.

En muchas comunidades indígenas, el sistema de cargos también integra los puestos de comisario asociados con bienes comunales o ejidales. Finalmente, después de asumir todos los cargos, generalmente en un proceso de treinta o treinta y cinco años, un miembro de la comunidad llega a nivel de pasante o principal, la cumbre de la jerarquía. Los ancianos ya no sirven en cargos y son respetados y consultados como autoridades locales.

Los cargos Los cargos dentro del sistema varían. Sin embargo, según la mayoría de los estudios, se dividen en cuatro categorías generales. El alguacil o topil es el primer escalón donde un hombre joven empieza su servicio a la comunidad llevando a cabo tareas de mensajero, policía o custodio de inmuebles públicos. Sus responsabilidades no requieren de gastos personales y son desempeñadas en grupos.

Después de casarse y fundar su familia, un hombre puede ser nombrado mayordomo. Estos son cargos exclusivamente religiosos e implican gastos significativos como el patrocinio de las fiestas. La figura del santo del pueblo puede llevarse a la casa del mayordomo, y allí donde se mantiene su altar hasta el término del periodo del cargo.

Subiendo la escalera, sigue el regidor, cargo que combina tareas religiosas y políticas. Un regidor se responsabiliza de tareas administrativas, entre ellas, la recaudación de impuestos, la resolución de conflictos y la supervisión del tequio (trabajo comunitario). También participan en nombrar gente a los cargos menores.

El alcalde es el jefe de la administración local. El alcalde representa a la comunidad en sus relaciones con otras comunidades, oficinas

gubernamentales, etc. Él (son muy pocas las mujeres que sustentan este cargo) está encargado de resolver conflictos que no han sido resueltos en niveles inferiores y de nombrar, muchas veces junto con regidores y principales, a los cargos. Esta persona también lleva a cabo funciones religiosas. El alcalde debe haber pasado honorablemente por los otros cargos, y tener las características de ser tradicional y tener una situación económica relativamente acomodada.

Finalmente, el principal merece el más alto respeto de la comunidad, por haber pasado por todos los cargos y llegado a una posición de mucho prestigio por su historia de servicio comunitario. En algunas comunidades los principales están organizados en un consejo de ancianos conformado por todos o algunos principales de la comunidad. En otras, todos los principales sirven como autoridades reconocidas. Ellos pueden nombrar cargos junto con, o en lugar del alcalde.

La asamblea comunitaria Se ha criticado a los sistemas normativos indígenas por la naturaleza jerárquica del sistema de cargos. Sin embargo, la crítica no toma en cuenta ni el carácter rotativo de los cargos, ni --y eso es de primera relevancia-- la autoridad máxima colectiva que es la asamblea comunitaria. Miguel Bartolomé, antropólogo que ha trabajado en varias comunidades del estado de Oaxaca, desmiente la idea de que un grupo limitado de principales y alcalde ostentan la máxima autoridad en las comunidades indígenas. "A nivel normativo y a pesar de que existan muchas excepciones y desviaciones, el papel de las autoridades ha sido siempre presidir las asambleas comunales, donde se tratan las cuestiones que afectan a la gente, y en los que los mecanismos de toma de decisiones se basan por lo general en el consenso y no en la mayoría. Asistir a estas asambleas, a veces interminables, enseña otra forma de vivir la política."⁴¹

⁴¹ Bartolomé, Miguel Alberto, "El antropólogo y sus indios imaginarios" Ojarasca, No. 6, octubre de 1997, suplemento de La Jomada. p.8

La asamblea general es un espacio político conocido en que la mayoría de la gente ha participado en un contexto u otro. Sin embargo, en las comunidades indígenas la asamblea general desempeña múltiples y diversas funciones, más allá de la toma de decisiones comunitarias. Floriberto Díaz describe en detalle la asamblea de su comunidad, Tlahuitoltepec Mixe. La describe en tiempo pasado ya que el procedimiento que narra ha ido cambiando desde los años setenta, según él, perdiendo algunas de sus virtudes presentadas aquí por culpa de influencias externas.

La asamblea general, compuesta por todos los comuneros y comuneras con hijos, es la que tiene la facultad de encargar el poder a las personas nombradas para dar su servicio anual a la comunidad. Era una obligación de las autoridades realizar las asambleas que fueran necesarias durante su año de servicio, para informar, consultar y adoptar las decisiones más aceptables para casi todos los comuneros-ciudadanos de ambos sexos. Para los comuneros-ciudadanos, era una obligación asistir, porque de otra forma se establecían castigos. Todas las autoridades tenían la obligación de presidir las asambleas, nadie podía faltar, ni estar en estado de borrachera. De lo contrario, se tomaba como una evidente falta de respeto a las autoridades y era posible esperar una sanción de la misma asamblea.

Las autoridades comenzaban por informar de todo lo que habían estado haciendo, en relación a las decisiones adoptadas en la asamblea anterior, si la hubo. Cuando había asuntos que merecían la discusión y aprobación de la asamblea, tenían que plantear claramente el asunto: por qué, cómo, cuándo, con qué, por donde. Normalmente terminaban pidiendo con humildad la palabra de la asamblea, señalando sus equivocaciones y cómo enderezarse.

Hecho todo esto, comenzaba el cuchicheo de los asambleístas en grupos espontáneos. Todo el patio municipal se convertía en un espacio en donde podría suponerse la existencia de miles de abejas. Así como comenzaron a cuchichear, asimismo se iban apagando las voces, quedando los

más ancianos con el encargo de pasar la palabra, el mensaje, a las autoridades. A estas alturas el papel de las autoridades se convertía en los recolectores de las opiniones para ir las agrupando, según sus parecidos porque al final tenían que presentarlas ante la asamblea para corroborar si estaban en lo correcto o no. Finalmente las autoridades se volvían a la asamblea presentando las propuestas o respuestas que hubiesen coincidido, buscando la manera de cómo no desechar ninguna de las menos coincidentes sino tomando elementos de ellas para enriquecer las primeras. Así, ninguno podía sentirse rechazado y las decisiones se consensaban sin mayor problema, aunque seguramente podía haber algún disidente radical."⁴²

En este caso, Díaz habla de que en ellas participan hombres y mujeres. No siempre es el caso. En Oaxaca, por ejemplo, en 314 de 412 municipios que se rigen por usos y costumbres (76.2%) las mujeres votan en las asambleas. En 18% de los 412 municipios las mujeres no tienen el derecho de votar y en el resto no hay datos claros. Existe aquí una amplia gama de formas de participación: en algunas comunidades las mujeres asisten a la asamblea pero no pueden votar, en otras pueden asumir cargos pero no votar en asambleas, en algunas más las decisiones sobre la votación se toman entre la pareja en la casa y el marido vota, y en otras las mujeres están excluidas de prácticamente todos los niveles de participación política formal⁴³

La concepción de las autoridades como "recolectores de las opiniones" en lugar de "los que dan órdenes" viene de una larga trayectoria indígena. Tomás de la Torre, un español escribiendo desde Los Altos de Chiapas en 1544, destaca que entre los pobladores "es que no hace el que rige nada sin parecer de los viejos, y así se juntan cada día a su puerta para tratar de lo que se ha de hacer."⁴⁴ Esta relación entre las autoridades y los otros miembros de la comunidad se refleja en los principios de poder enunciados por el Congreso

⁴² Díaz, op. cit. p.8

⁴³ Velázquez, Ma. Cristina. op. cit. p. 193.

Nacional Indígena: "servir, y no servirse; representar, y no suplir; construir, y no destruir; proponer, y no imponer; convencer, y no vencer; bajarse, y no subirse."⁴⁵

Varios investigadores que trabajan en pueblos indígenas han señalado la profunda diferencia que existe entre estas prácticas indígenas de "gobernar" y las occidentales. Un estudio de Gemma Van Der Haar y Carlos Lenkersdorf de San Miguel Chiptik, pueblo tojolabal, destaca que este pueblo tiene dos palabras completamente distintas para denotar las formas de autogobierno interno de su comunidad y el gobierno dominante, a nivel local, estatal o federal. La primera palabra, ñaitijum, quiere decir trabajadores de la comunidad. La segunda mandaranum, de raíz castellana mandar, se entiende como mandón o dar órdenes. A partir de un análisis lingüístico e histórico, los autores concluyen que la experiencia de los tojolabales de este pueblo, antes acasillados en las fincas, ha sido de un gobierno autoritario que "representa una estructura autoritaria y vertical, cuya línea de mando va en una sola dirección: desde arriba hacía abajo." Por otro lado, el gobierno interno de trabajadores de la comunidad se basa en relaciones horizontales y decisiones por consenso y no contempla una figura que "da órdenes".⁴⁶

Aun en lugares en donde el sistema de cargos ha empezado a desintegrarse, la asamblea comunitaria sigue funcionando para la toma de decisiones básicas en la comunidad. José Alejos, quien estudió el pueblo chol en Chiapas, señala que la junta comunitaria es un concepto clave en el pensamiento social chol, y sus raíces extienden hacia el pasado maya. Cita a los ancianos cuando enfrentan la necesidad de tomar una decisión importante: "Ahora vengan, vamos a hacer nuestra junta. Vamos a ir a la cueva, vamos todos, pensemos juntos cómo le haremos nosotros mismos, para reflexionar,

⁴⁴ Fray Francisco Ximénez, Historia de la provincia de San Vicente de Chiapas y Guatemala, tomo III, Guatemala, Ministerio de Educación, 1965. Citado en Van Der Haar y Lenkersdorf: 1998, p.142.

⁴⁵ Congreso Nacional Indígena, Declaración del Primer Congreso, 12 de octubre de 1996.

⁴⁶ Van Der Haar, Gemma y Carlos Lenkersdorf, San Miguel Chiptik, Testimonios de una comunidad tojolabal, Siglo veintiuno, México. 1998. p.134.

para quedarnos solos en nuestra tierra; vengan, vamos a planear cómo hacer...
unidos pensemos en hacer nuestra junta."⁴⁷

La cita destaca la relación entre la toma de decisiones comunitarias y la cosmovisión, y la manera en que la geografía sagrada da un peso adicional a las deliberaciones. Las asambleas más importantes, relata, se llevan a cabo en la cueva, considerada la morada de los dioses y un centro de gran poder. "Ponerse de acuerdo con la cueva da a la junta un carácter solemne y formal."⁴⁸

El lugar central de la asamblea en la organización de las comunidades indígenas no ha sido ignorado por los misioneros y otros agentes externos que han buscado convencer o convertir a los indios a su causa. Un misionero presbiterio estadounidense escribió en 1979 que su iglesia tenía menos éxito que los pentecosteses en conversiones dada su incapacidad de adaptarse a las formas locales de organización:

el mandato presbiteriano conformado por un cuerpo, elite de pastores y elders, crea una estructura de poder que es ajena al padrón de los pueblos, en la cual la comunidad nombra sus autoridades en juntas. La Iglesia Pentecostés está gobernada por una junta de pastores, trabajadores y coordinadores junto con miembros de la iglesia. Este padrón se asemeja más al sistema de gobierno del pueblo en el cual todos los hombres están presentes y tienen voz. El sistema presbiteriano pone todo el poder de decisión en manos de unos cuantos elders, a menudo hombres jóvenes, negando así participación a muchos hombres mayores...⁴⁹

⁴⁷ Alejos García, José, Mosojantel: Etnografía del discurso agrarista entre los choles de Chiapas, UNAM, México, 1994. p. 68

⁴⁸ Ibid. "La junta tiene sus antecedentes en una importante institución política prehispánica, a la que los yucatecos llamaron *popol na* o casa de concejo." p.68

⁴⁹ Ibid., citando a W. Aulie, p.70.

En este contexto, el gobierno mexicano mostró una enorme ignorancia de los mecanismos de gobierno indígena o distorsionó a propósito su conocimiento cuando acusó al EZLN de utilizar las consultas como manera de obstaculizar el proceso de paz. Las asambleas generales, aunque parezcan largas y poco eficientes, constituyen la manera de construir consenso al interior de una comunidad y entre comunidades indígenas. Ningún proceso de paz puede olvidar este hecho; por eso, los usos y costumbres del poder, acostumbrados a negociar con la cúpula e imponer desde arriba los resultados, no serían capaces de producir una paz digna y duradera.

Cambios en los sistemas normativos indígenas

La pobreza, migración, políticas de asimilación y otras formas de exclusión social han provocado grandes cambios en los sistemas normativos de los pueblos indígenas en México y continuarán afectándolos. De hecho, tan pronto como se formuló el paradigma del clásico sistema de cargos en los sesenta, éste empezó a cambiar significativamente. Distintos antropólogos han elaborado sistemas para analizar los cambios --sobre todo la desintegración-- del sistema de cargos, entre ellos los efectos de mayor contacto con el mundo exterior, la "ladinización" y la imposición de otras estructuras políticas.⁵⁰ F. Díaz, promotor incansable de la reconstitución del autogobierno indígena en el nivel de la comunidad, señala al sistema educativo como factor principal en la pérdida de algunas costumbres. Los miembros de la comunidad que tenían más educación formal impusieron reglas de aulas en la asamblea comunitaria para reducir el tiempo de discusión y poner orden al procedimiento. El levantamiento de manos, listas para dar la palabra y votación por mayoría redujo la duración de las asambleas pero llevó al aburrimiento y enajenación de

⁵⁰ Ver Billy de Watt, "Cambios en los sistemas de cargo en Mesoamérica" en Korsbaek, op. cit., y Lynn Stephen, Zapotec Women, University of Texas Press, Austin 1991. p. 158

algunos miembros. Cuenta que decayó el interés y asistencia, y sólo con el regreso a las formas de consenso se ha levantado de nuevo.⁵¹

Una tendencia marcada por la literatura antropológica reciente es hacia la separación de los cargos cívicos y religiosos, y hacia un debilitamiento del sistema en su conjunto.⁵² La asamblea general y la organización de las fiestas suelen ser las estructuras tradicionales que sobreviven más allá de la jerarquía de cargos.⁵³

El crecimiento demográfico, el desarrollo del protestantismo, las migraciones y la crisis económica son otros factores multi citados en el debilitamiento del sistema de cargos. Por ejemplo, cuando los vecinos de San Pedro y San Pablo Teposcolua, Oaxaca, decidieron dejar de regirse por el sistema de usos y costumbres, explicaron su decisión con una nota de nostalgia:

*...bajo este sistema (de usos y costumbres) la ciudadanía en forma generosa y voluntaria presta servicios a la comunidad, como también auxilian en diferentes cargos municipales lo que ya no es posible...porque dada la crisis económica que vive el país, ya los servicios y cargos municipales no se prestan en forma gratuita, de tal forma que es necesario cubrir con una remuneración los trabajos que los ciudadanos del lugar prestan en beneficio de sus conciudadanos.*⁵⁴

Por otro lado, entre los zapotecos y mixtecos la fuerte emigración hacia los Estados Unidos ha permitido la entrada de ingresos que hacen posible cumplir con los cargos y gastos comunitarios que de otra manera hubiera sido

⁵¹ Díaz, op. cit.

⁵² Ver, por ejemplo, Ma. Teresa Rodríguez, "Sistema de cargos y cambio religioso en la Sierra de Zongolica, Veracruz", en *Alteridades*, Año 5, No. 9, 1995 UAM-Iztapalapa.

⁵³ Fernández Repetto, Francisco, "Celebrar a los santos: sistema de fiestas en el noroccidente de Yucatán", *Alteridades* 5:9.

⁵⁴ Velázquez, op. cit. p.

imposible. Es un caso interesante en donde la globalización ha fortalecido los usos y costumbres.⁵⁵

Otro factor innegable en la defensa actual de los usos y costumbres ha sido la rebelión zapatista. Los Acuerdos de San Andrés reconocen el derecho a la autonomía y autogobierno de los pueblos indígenas (con algunas limitaciones). Por eso, insiste el Subcomandante Marcos en que la construcción de los municipios autónomos es la aplicación de los Acuerdos firmados y la respuesta concreta a la demanda legítima de autonomía de los pueblos indígenas. Estas comunidades se rigen por sistemas normativos que combinan elementos indígenas con otras prácticas de democracia directa. Los zapatistas y el Congreso Nacional Indígena explícitamente han retomado los principios básicos de formas de gobierno indígena como prácticas de organización, reforzando, modificando y viviendo estas formas en un proceso constante de innovación de la tradición.

Las diferencias entre el autogobierno indígena y los sistemas políticos y jurídicos occidentales son profundas. Sin embargo, estas diferencias nos dan la clave para entender la identidad indígena y el pensamiento y filosofía indias. En comunidades donde las decisiones se toman por consenso, en las asambleas que parecen interminables, la comunidad misma sale fortalecida y reafirmada. En estos procesos, la meta principal es la cohesión de la comunidad en su conjunto así que se hace todo lo posible para integrar la postura minoritaria al proceso.

Los servidores públicos que no reciben ninguna remuneración para sus servicios y que consideran el honor de servir compensación adecuada para un año de su labor, trabajan desde una perspectiva radicalmente distinta a la gran mayoría de los funcionarios gubernamentales. Esta es la raíz del "mandar obedeciendo". Lejos de ser un ideal impuesto por una visión utópica, es una

⁵⁵ Ver Sierra 1997 y Gaspar Rivera "Oaxacalifornia" en Masiosare, 9 de agosto de 1998.

realidad -difícil de llevar a cabo- para las autoridades indígenas en las comunidades.

Estructura y significado

Existe un consenso básico en torno a algunas funciones del sistema de cargos: la adquisición de prestigio, el fortalecimiento de la etnicidad, y otras funciones jurídicas y sociales. Sin embargo, los académicos debaten su significado en otras áreas. El debate salió a la luz pública más amplia con la insurrección zapatista. Con la ofensiva del gobierno en contra de los municipios autónomos de Chiapas y la ley electoral de usos y costumbres en Oaxaca, el debate ha adquirido relevancia política nacional.

A riesgo de simplificar el asunto, el debate deriva de las posiciones de dos escuelas antropológicas principales: la estructuralista-funcionalista y la mesoamericanista. En la primera, antropólogos como Sol Tax, Manning Nash y Eric Wolf analizan las relaciones políticas, sociales y económicas en las comunidades y sus funciones. Wolf interpretó el sistema de cargos y las fiestas religiosas en las comunidades indígenas como un mecanismo de redistribución que sirve para prevenir la acumulación de la riqueza entre miembros de la misma comunidad. Según su teoría, la sobre vivencia del sistema de cargos depende de un alto grado de homogeneidad en la comunidad. Las diferencias de clase entre individuos que tienen más terrenos o en general una posición más acomodada amenazan el equilibrio comunitario. Cuando estos individuos asumen cargos que requieren gastos personales, redistribuyen su excedente a la comunidad.⁵⁶

Trabajos subsecuentes indican que la tesis es mucho más complicada. Los estudios demuestran que --por lo menos en algunos lugares-- el sistema de cargos refuerza más que debilita la estratificación económica. Frank Cancian,

⁵⁶ Wolf, Eric. *Sons of the Shaking Earth*, University of Chicago Press, 1959.

trabajando en Los Altos de Chiapas, documenta las maneras en que el sistema mantenía diferencias de clase. Concluye que el "complejo de estratificación" es más importante que el "complejo igualitario", debido a la estricta jerarquía y el hecho de que las comunidades mostraron altos niveles de estratificación que se vieron reforzados con el funcionamiento del sistema de cargos.⁵⁷ Aguirre Beltrán demostró que el sistema de cargos en las comunidades indígenas que él analiza en sus estudios facilitó la explotación de los indígenas por los mestizos, una observación confirmada por Marvin Harris.⁵⁸

Recientemente, muchos estudios sobre el sistema de cargos se apartan de los temas principales de la escuela estructural-funcionalista, y empiezan a retomar los aspectos culturales y sociales. Andrés Medina hace un recuento y a la vez una crítica del desarrollo de los estudios funcionalistas y contrapone el concepto de la matriz agraria como eje de la organización actual en las comunidades indígenas. El sistema de cargos se define como la estructura organizativa "en la que se articulan de una manera compleja y original los procesos socioeconómicos, políticos, religiosos y étnicos que constituyen a la comunidad tradicional, pero principalmente la india, de raíz mesoamericana."⁵⁹ Esta interpretación destaca la reafirmación de la identidad indígena, particularmente en el contexto de las múltiples fuerzas que amenazan la preservación de sus propios sistemas normativos.

Los estudios que cuestionan algunas de los primeros aportes sobre el sistema de cargos llevan a la conclusión de que los sistemas de cargos son por lo menos mucho más complejos de lo que originalmente parecieron, y más influenciados por las fuerzas históricas y sociales.⁶⁰ Se comienzan a repensar las simplificaciones del pasado. Por ejemplo, en el caso célebre de las

⁵⁷ Cancian, Frank. "Organizaciones políticas y religiosas", en Korsbaek, op.cit. p. 210

⁵⁸ Aguirre Beltrán, op. cit. y Marvin Harris, *Patterns of Race in the Americas*, Walker and Co., New York, 1964.

⁵⁹ Medina, Prólogo p.7

⁶⁰ Ver Stephen, Lynn "The Politics of Ritual", in Stepehn and Dow Class, *Politics and Popular Religion: Religious Change in Mexico and central America*, American Anthropological Association, Wash. D.C. 1990

expulsiones en San Juan Chamula, nuevos análisis indican que la situación ejemplifica no tanto los excesos o el autoritarismo del sistema de cargos sino su manipulación por el poder casi ilimitado del cacicazgo local.⁶¹

"Gracias a los usos y costumbres, sobrevivimos"

Antropólogos mexicanos y dirigentes indígenas han destacado los aspectos del sistema de cargos y los sistemas normativos indígenas que constituyen una defensa de los pueblos indios contra la asimilación de sus culturas y que permiten el desarrollo de mecanismos comunitarios de solidaridad. En muchas comunidades el sistema de cargos refuerza la solidaridad entre familias y vecinos, ya que éstos tienen que asumir una parte del trabajo cotidiano del carguero. Varios estudios y testimonios resaltan la manera en que el tequio funciona como un mecanismo de sobre vivencia de la misma comunidad. En San Pablo Yaganiza, Oaxaca, el equipo del Comisariado de Bienes Comunales expresó: "Los usos y costumbres no los inventamos nosotros pero, eso sí, gracias a esta normatividad sobrevivimos. Ciento veinte hombres dan su tequio gratis. Sería un dineral para el gobierno pagarles... Claro que nos afecta la carestía, el maíz no basta, pero no tenemos deudas, tenemos un pueblo alumbrado, y tenemos nuestra tortillería. El apoyo mutuo dentro de la comunidad, los tequios y las cooperaciones de los comuneros son fundamentales..."⁶² El ejemplo muestra la manera en que los usos y costumbres compensan el incumplimiento del gobierno en tareas básicas de infraestructura y bienestar en las comunidades indígenas.

Desde la perspectiva legal, Teresa Sierra afirma el papel de los sistemas normativos indígenas en la sobre vivencia cultural, y en esta esfera también argumenta su relevancia para compensar las carencias y inadecuaciones del sistema nacional de justicia en las comunidades indígenas. Frente a las

⁶¹ Gómez Rivera, Ma. Magdalena, "Las cuentas pendientes de la diversidad jurídica. El caso de las expulsiones de indígenas por supuestos motivos religiosos en Chiapas, México" en Chenaut y Sierra, op. cit.

acusaciones de primitivismo, ella insiste en la fuerza y centralidad de los usos y costumbres: "El reconocimiento del sistema normativo indígena implica reconocer los espacios jurisdiccionales que han ido funcionando *de facto*, y clave de la sobre vivencia de las comunidades y pueblos indígenas. La fuerza de los sistemas normativos ha servido para canalizar tensiones internas y manejar vínculos con el exterior, reforzando así, un sistema nacional de justicia incapaz en sí mismo de atender a los asuntos comunitarios." Ella concluye: "El reconocimiento de los sistemas normativos indígenas contribuiría a fortalecer la sociedad, la cual al asumir un carácter multicultural real abre la posibilidad de contrastar y enriquecer su sistema jurídico en la perspectiva de construir un orden legal plural."⁶³

Raíces y resistencia: la cuestión de los orígenes

Desde el resurgimiento del movimiento indígena en México, numerosos comentaristas y políticos han argumentado que el sistema de cargos, pieza importantísima de la identidad india, es en realidad un vestigio del colonialismo. Roger Bartra escribe: "su carácter 'indígena' es en muchos casos la transposición (real o imaginaria) de formas coloniales de dominación. Es decir que ciertos rasgos propios de la estructura colonial española han sido elevados a la categoría de elementos normativos indígenas (con peculiaridades étnicas prehispánicas)"⁶⁴ Bartra hace una lista de estos rasgos coloniales: el bastón como símbolo de poder llevado por la máxima autoridad, sistemas colectivos de gobierno local, la fusión de los poderes civiles y los religiosos y la omnipresencia de la iglesia católica y la jerarquía (autoritaria, según el) y a veces cuasi-militar. Propone que el hecho de que el origen de la identidad indígena sea en verdad colonial es sumamente relevante para no reproducir vicios coloniales como si fueran patrimonio prehispánico. Otros refutarían sus conclusiones e incluso sus datos antropológicos, sin embargo, Bartra ha abierto

⁶² Gijbers, Wim, "Usos y Costumbres caciquismo e intolerancia religiosa", Centro de Apoyo al Movimiento Popular Oaxaqueño, A. C. 1996. p.54

⁶³ Sierra, Ma. Teresa, Ojarasca, No. 1, mayo de 1997.

otro capítulo del debate sobre identidad, origen y autonomía indígenas que sirve mucho para profundizar los conceptos.

Mientras Bartra lleva la discusión de los orígenes de tradiciones indígenas directamente al terreno político actual, los antropólogos sitúan la discusión en el terreno académico. Chance y Taylor ubican los orígenes del sistema de cargos en el periodo pos-colonial: "si bien la jerarquía civil y las comisiones de las fiestas existían en comunidades indígenas de las tierras altas en tiempos de la Colonia, la jerarquía cívico-religiosa fue básicamente un producto del periodo posterior a la Independencia en el siglo XIX."⁶⁵

Algunos historiadores también han cuestionado las raíces prehispánicas de las comunidades indígenas hoy, señalando que las sociedades indígenas fueron mucho más urbanizadas antes de la Conquista, hasta que las epidemias diezmaron sus poblaciones y las leyes españolas dispersaron a la gente en comunidades rurales. Johanna Brody, entre otros, sostiene que las sociedades indígenas prehispánicas eran altamente estratificadas, por el hecho de que no todos los miembros de las comunidades prehispánicas poseían tierras y esto dio lugar a vínculos comunales débiles o simplemente inexistentes.⁶⁶

La mayoría de los autores que niegan un origen prehispánico a las formas actuales de organización indígena comentan que las comunidades indígenas precolombinas eran parte de las jerarquías imperiales y su estructura distaba mucho de las prácticas de consenso y horizontalidad las caracterizan hoy y basan sus análisis en estructuras formales de la jerarquía y su vínculos construidos con el mundo externo. Los mesoamericanistas contradicen este enfoque sosteniendo, en las palabras de Medina, que "la clave está no sólo en el reconocimiento de la vigencia de estructuras político-religiosas que expresan

⁶⁴ Bartra, Roger, *Fractal* no.8.

⁶⁵ Chance, J.K. y Taylor, W. "Cofradías y cargos: una perspectiva histórica de la jerarquía cívico-religioso mesoamericano", antropología, suplemento no.14, INAH, México, mayo-junio 1987.

⁶⁶ Broda, Johanna, "Las comunidades indígenas y las formas de extracción del excedente: ,poca prehispánica y colonial", Ensayos sobre el desarrollo económico de México y América Latina (1500-1975), comp. Enrique Florescano, México, FCE, 1979. pp. 54-92

una antigua raíz mesoamericana, sino sobre todo en el proceso de reproducción de una cosmovisión que mantiene las premisas culturales e históricas en que basa su identidad.⁶⁷

"El sistema de cargos se inscribe fundamentalmente en la matriz comunitaria india, y si bien es cierto que la estructura político-religiosa es impuesta por los colonizadores españoles o vigilada muy de cerca por el clero regular --responsable y mediador entre la población india y las autoridades coloniales-- la base del modo de vida del campesino indio permanece inalterable," explica Medina. Destaca la importancia de la conservación de técnicas e ideologías relacionadas con el trabajo agrícola que tienen un papel clave en la reproducción del campesino indio y de su cultura de raíz mesoamericana. "Todo el conocimiento y la experiencia en torno a la agricultura se mantendría en el marco de la cosmovisión, es decir, de aquellos sistemas de representaciones que explican las relaciones básicas generales entre los hombres y de éstos con la naturaleza y el universo."

Para estos autores, las raíces prehispánicas se discernen, precisamente, en las raíces. El calendario religioso de las comunidades indígenas gira alrededor del culto de los santos, pero también de los ciclos del año agrícola. Los ciclos agrícolas de la producción de maíz, aun dominantes hoy a pesar de que muchos campesinos se ven en la necesidad de migrar ó buscar trabajo de jornaleros, y de las políticas gubernamentales que intentan destruir la cultura de maíz para el auto-consumo, reflejan y refuerzan una cosmovisión desarrollada antes de la Conquista. El sistema de cargos, por un lado, y los ritos agrícolas asociados más directamente con la geografía sagrada forman parte de esta cosmovisión, y como tales son vitales para el entendimiento de las comunidades indias.

⁶⁷ Medina, *Alteridades*, op. cit p.22

El sistema de cargos es una síntesis de la cristiandad colonial y las religiones prehispánicas y así expresa tanto la influencia de la iglesia católica como la sobre vivencia de las creencias prehispánicas. Como todo lo humano, es un sistema dinámico y no el resultado de tradiciones congeladas en el tiempo ni de la imposición de un esquema hecho desde afuera. El sistema de cargos, como se vive y se desarrolla en las comunidades indígenas de México, ejemplifica la interacción cambiante entre visiones muy distintas del mundo y de la sociedad.

En muchas comunidades indígenas, la defensa del sistema recae tanto en la tradición como en su vigencia hoy en día, como en esta solicitud para mantener el régimen de usos y costumbres en San Jorge Nuchita, Oaxaca:

Les solicitamos la permanencia de nuestro municipio en el régimen de usos y costumbres para la renovación de concejales, realizándose cada tres años considerando: -Que desde que tenemos uso de la razón siempre han sido electas de esta manera, -Que bajo este procedimiento hemos promovido y mantenido la unidad de nuestro pueblo, -Que el procedimiento es "público y abierto a través de la asamblea del pueblo."⁶⁸

Puntos de fricción: La intolerancia religiosa, la discriminación contra la mujer y violaciones a los derechos humanos.

Las críticas en contra de los usos y costumbres, o sistemas normativos indígenas, se agrupan en tres ejes principales: la intolerancia religiosa, la discriminación en contra de la mujer y el problema de los derechos humanos individuales. Sin entrar en una discusión de fondo de estas muy importantes críticas, constituyen sólo algunas aportaciones a un debate que tiene que profundizarse en el seno de la sociedad civil para avanzar hacia la construcción de un estado pluriétnico en México.

⁶⁸ Velázquez, op. cit. p. 210.

La práctica de la fusión de una cosmovisión religiosa con normas políticas y jurídicas es fundamental para la forma de autogobierno indígena. Nash escribe que "los aspectos religiosos o sagrados de la jerarquía relacionan la comunidad entera a lo supernatural a través de sus representantes elegidos," quienes actúan como "intermediarios entre la comunidad y la nación, y entre la cosmovisión y la religión locales y la Iglesia Católica."⁶⁹ Los estudios antropológicos sobre el nahualismo, la cosmovisión indígena o los calendarios rituales que están en auge en la antropología, y los testimonios de los indígenas dan cuenta del vínculo estrecho entre la religión y la política.

El hecho de que el país fuera predominantemente católico, sobre todo hasta los años treinta, llevó a que fueran pocos los conflictos religiosos dentro de las comunidades indígenas. La homogeneidad facilitó la integración de los cargos religiosos y políticos y fortaleció los compromisos con la comunidad y la armonía social.

En muchas comunidades, una creciente diversidad tiende a presentar un desafío a los tradicionales usos y costumbres. Si en los años cincuenta Wolf determinó que el sistema de cargos sobrevive en "las comunidades cerradas corporativas campesinas" (closed corporate peasant societies) hoy pocos argumentarían que tal cosa existe, aun en los rincones más remotos del México indígena. En las comunidades en donde el sistema de cargos permanece intacto, existe el reto de manejar las fuerzas externas: migrantes que regresan a la comunidad, las fuerzas del mercado y el desarrollo del protestantismo.

Los efectos sociales y culturales de la conversión religiosa ya han cambiado el país. Los estudios de censos muestran que en 1930, 2.3% de la población se reportó "no-católico" ("protestante", "judío" u "otro"). el porcentaje se incrementó moderadamente en las siguientes cuatro décadas, aunque en términos absolutos los números fueron significativos, pero, entre 1970 y 1980 el porcentaje saltó de 3.83 a 7.40 %. El censo de 1990 reveló 3.5 millones de mexicanos que se identifican como no-católicos: un millón más que en 1980.

⁶⁹ Nash, Manning, en Korsbaek, op. cit. p.289

En lugares en donde funciona el sistema de cargos en todos sus aspectos centrales, el crecimiento en las denominaciones protestantes en los pueblos rurales indígenas ha llevado a conflictos en donde se ven elementos de intolerancia religiosa, por un lado, y problemas en cumplir con el compromiso con la comunidad, por el otro. Su presencia en las comunidades indígenas, y la tensión entre las formas tradicionales y los derechos humanos individuales es uno de los retos más importantes que plantea el protestantismo al movimiento comunalista.

Con la excepción de Oaxaca, ningún estado reconoce formalmente los sistemas indígenas normativos (y éste sólo parcialmente). La carencia de reglas para la armonización de la normatividad indígena y las leyes estatales y federales ha generado una serie de acuerdos improvisados entre las autoridades tradicionales, los protestantes y los funcionarios gubernamentales. A veces se decide según las preferencias de los funcionarios, a veces hay una negociación real y a veces la ley estatal se impone para criminalizar a las autoridades locales. En la gran mayoría de los casos, los resultados son confusos y tienden a agravar más que a calmar las fricciones en el largo plazo.

En los acuerdos prototipo alcanzados entre autoridades tradicionales y miembros de la iglesia protestante en Oaxaca, la comunidad se compromete a respetar la libertad religiosa y las prácticas de los protestantes, mientras ellos, por su parte, se comprometen a ofrecer el tequio, a colaborar con las fiestas tradicionales y a aceptar cargos no-religiosos.⁷⁰

La discriminación en contra de la participación política de la mujer indígena es una preocupación real, como se ve reflejado en las estadísticas sobre usos y costumbres del Estado de Oaxaca. Está creciendo el consenso al interior de las organizaciones indígenas acerca de que algunos usos y costumbres tienen que cambiar en este sentido. Las mismas mujeres

⁷⁰ Medio Milenio, 1987, ver el caso de Santa María Tiltepec.

indígenas, en grupos propios y con los hombres, están abanderando este proceso para cambiar los usos y costumbres que les perjudican. La ley de Mujeres de los zapatistas dio un impulso a este trabajo.

Sin embargo, el problema no se reduce a la modificación de los usos y costumbres, ya que resulta en parte de la discriminación por género que existe en la sociedad en general. Por ejemplo, muchos cargos comunitarios tienen requisito de escolaridad mínima que no cumplen la mayoría de las mujeres de la comunidad. El sistema educativo nacional está muy lejos de superar el problema de discriminación por género y el acceso inequitativo. Por otra parte, las relaciones de género se construyen de otra manera en las comunidades indígenas que, sin entrar en una discusión que rebasaría los límites de este trabajo, trae consigo distintas ventajas y desventajas que ameritan un análisis cuidadoso. Por ejemplo, por diferencias en la división del trabajo las mujeres y los hombres pueden compartir ciertas funciones de manera no explícita. En una encuesta reciente entre las mujeres de la Coordinadora Estatal de Productores de Café Oaxaqueños, surgieron problemas metodológicos en torno de la pregunta de si las mujeres habían tenido cargos en su comunidad. Muchas contestaron que sí cuando en realidad fueron sus maridos los que formalmente sustentaban los cargos. Sus respuestas reflejaron la realidad de que el trabajo y la responsabilidad del cargo se comparte entre la pareja. Mencionamos estas formas no para justificar la exclusión de las mujeres y la falta de derecho de participación directa, sino para destacar la complejidad de la participación informal que puede existir dentro de las comunidades en la práctica.

El debate sobre los derechos humanos individuales en las comunidades indígenas abarca tanto interpretaciones sobre los derechos individuales y colectivos y sus puntos de conflicto, como los mecanismos de armonización entre sistemas normativos indígenas y el sistema nacional. Para evitar facilismos racistas, la discusión se tiene que dar sobre la base de un entendimiento de los sistemas indígenas y un compromiso con su derecho de autodeterminación, y con la participación central de los dirigentes indígenas.

Desgraciadamente, hasta ahora el debate se ha estancado y se ha caracterizado por la existencia de vetas profundas de racismo e ignorancia en la sociedad.

Hacia un debate nacional

Hace falta un debate amplio y profundo de las implicaciones del estado multicultural. Desafortunadamente, existen pocos precedentes en la historia moderna de participación ciudadana en temas de vital importancia para la sociedad. La consulta zapatista puede ser un paso adelante en este sentido. Hasta ahora el debate sobre derechos indígenas ha sido superficial y no ha logrado esclarecer los temas hacia el público. Un debate amplio podría impulsar cambios necesarios en los sistemas normativos indígenas mientras promueve acciones gubernamentales hacia un nuevo pacto con los pueblos indios. Algunos puntos en la agenda serían: ¿Cómo pueden ser más justas las formas de autogobierno tradicional para las mujeres y para los protestantes? ¿Son compatibles con el derecho positivo y una ética de derechos humanos individuales? ¿Cómo se podrían formular mecanismos de armonización? ¿La autonomía fortalece o debilita al Estado? ¿Cómo garantizar la autodeterminación de los pueblos indígenas?

Son preguntas válidas y necesarias y actualmente se debaten variantes de estos temas en diversos países del mundo. Sin embargo, el nivel del debate en México ha sido generalmente bajo. Los ataques a los usos y costumbres incluyen las siguientes declaraciones: que los pueblos indios son incapaces de aplicar sus propios sistemas normativos basados en tradiciones "primitivas", los resultados son linchamientos, expulsiones y sacrificio de criaturas; la nación estaría en riesgo de "balcanización" por la autonomía indígena; se propiciarían las reservaciones indias estilo Estados Unidos y los conflictos sobre territorios, recursos y jurisdicciones; las mujeres perderían los avances que han logrado en las últimas décadas... En muchos casos ni las personas que presentan estos argumentos los creen: son pretextos para encubrir otros intereses.

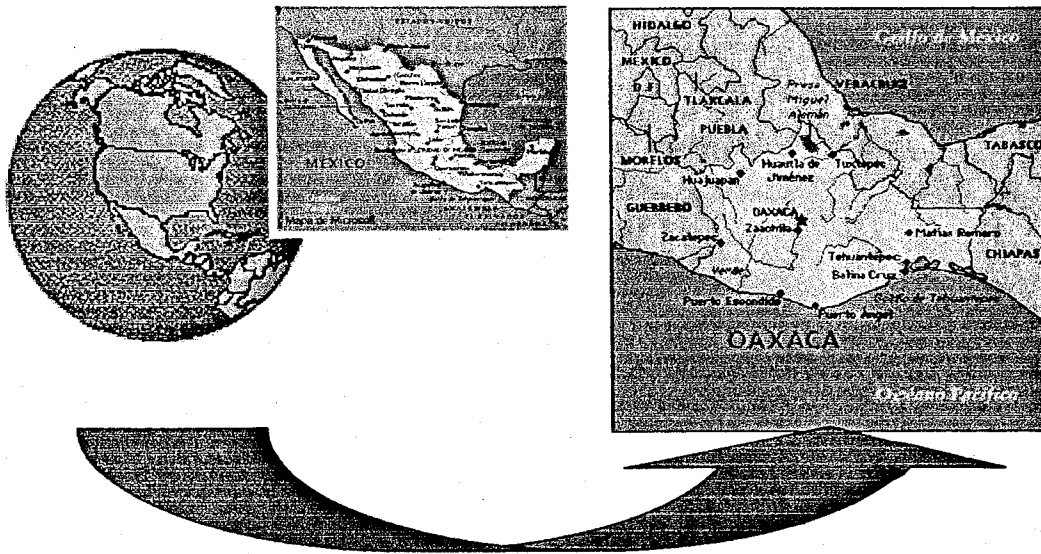
La demanda de autonomía indígena ha despertado una serie de estereotipos raciales y miedos racistas dentro de una sociedad que se cree no-racista. Intereses económicos que llevan al despojo de los recursos nacionales por las empresas transnacionales se están moviendo para rechazar las reformas constitucionales de la propuesta de la Cocopa y los Acuerdos de San Andrés.

El movimiento indígena ya ha logrado que se cambien los paradigmas de estudio de sus pueblos y las imágenes del indígena en la sociedad. De una identidad nacional basada en "la raza cósmica", comenzamos a valorar la diversidad --más allá de su atracción folklórica-- y construir una visión del país multicultural y pluriétnico: "un mundo donde quepan muchos mundos". La cuestión de la identidad nacional y el papel a veces incómodo de los pueblos indios en esta definición cambiante, está otra vez en el centro de los debates políticos y académicos.

Son complicados los problemas, pero no poco urgentes. Pablo González Casanova escribe: "El Estado latinoamericano no puede concebirse sin una sociedad multiétnica, ni la construcción de una democracia popular nacional puede dejar de representarla y expresarla. La participación representativa y democrática en Latinoamérica, para ser auténtica, debe incluir y representar a las antiguas poblaciones de origen colonial y neocolonial como autónomas y formadas por ciudadanos a cabalidad o nunca será democrática."⁷¹

d. ANALISIS DEL SITIO

i. EL ESTADO DE OAXACA



El estado de Oaxaca es una de las 32 entidades federativas que integran los Estados Unidos Mexicanos, nombre oficial de la República Mexicana (México). Situado al sureste del territorio nacional, limita al Noroeste con el estado de Puebla y al Noreste con el estado de Veracruz; al Sur con el Océano Pacífico, al este con el estado de Chiapas y al Oeste con el estado de Guerrero.

Las coordenadas geográficas, sitúan al estado de Oaxaca entre los paralelos 15° 38' y 18° 48' de latitud norte y los meridianos 93° 52' y 98° 38' de longitud oeste.

⁷¹ González Casanova, Pablo. "Las Etnias Coloniales y el Estado Multiétnico", in Pablo González Casanova y Marcos Roitman Rosenmann (eds.) Democracia y Estado Multiétnico en América Latina, UNAM y Demos, México, 1996, p. 35.

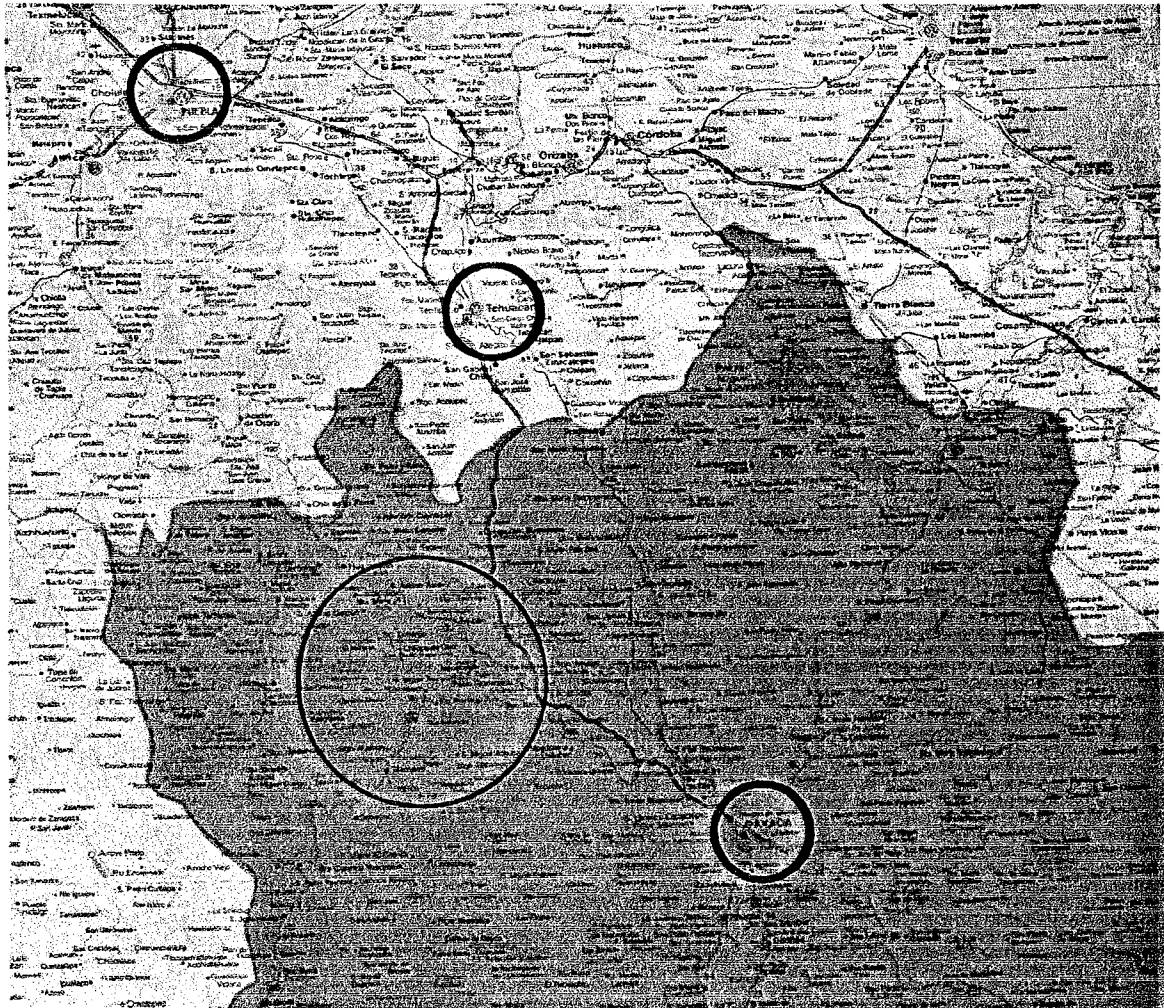
Oaxaca, ocupa el quinto lugar dentro de las entidades más grandes de la República Mexicana, tiene una extensión de 93 952 km².

Dentro del estado de Oaxaca, se encuentra la región de La Mixteca, la cual ocupa el 14% del territorio del estado de Oaxaca.

Con una extensión de 40,000 km², la mixteca se localiza entre los Paralelos 16° y 18°15' longitud norte y entre los meridianos 97° y 93°30' latitud oeste del meridiano de Greenwich. Dentro de las montañas de la mixteca se encierran depósitos de antimonio, zinc, plomo, plata, oro, tungsteno, manganeso, hierro y mercurio.

ii. LA MIXTECA DE OAXACA

1. Localización



Mixteca es una palabra náhuatl que significa "pueblo de las nubes", se deriva de mixtli, nube. El lugar del pueblo de las nubes se conocía como Mixtecapan. En mixteco, el nombre del territorio se conocía como Ñuudzahui que significa "pueblo de la lluvia". Hoy día, en mixteco, se dice "Ñuusavi".

La Mixteca es una amplia región que se extiende hasta los estados de Puebla y Guerrero al norte y al poniente y hasta la costa del Océano Pacífico; se divide en Alta Mixteca, Mixteca Baja y Mixteca de la Costa dependiendo de la latitud y altitud en que se ubica.

- **Mixteca de la Costa (Ñundaa)**, que va de los 0 a los 1000 mts. sobre el nivel del mar
- **Mixteca Baja (Ñuiñe)**, de los 1000 a los 1500 mts sobre el nivel del mar
- **Mixteca Alta (Ñudzavuiñuhu)**, de los 1500 mts sobre el nivel del mar en adelante

La zona comprendida en el cruce de la Sierra Madre Oriental y la Sierra del Sur se le conoce como la Mixteca Alta. En ésta zona abundan las montañas y algunos valles muy elevados sobre el nivel del mar como los valles de Yanhuatlán y Nochixtlán. El límite norte de la Alta Mixteca de Oaxaca se conoce como el Nudo Mixteco. Al norte y al oeste el territorio se vuelve menos montañoso y elevado llamándose Mixteca Baja. La zona más próxima al mar es la Mixteca de la Costa.

iii. CULTURA MIXTECA

Los mixtecos se asentaron al poniente de la región oaxaqueña, en la misma época en que los zapotecas lo hicieron en el Valle. Por las investigaciones arqueológicas sabemos que existieron aldeas en sitios como Monte Negro y Etlatongo, y en Yucuita en la Mixteca Alta, hacia el año 1500 a.C. hasta el 500 a.C. Para este periodo establecieron contactos con otros grupos no sólo a través del intercambio de productos, también de modelos tecnológicos y artísticos, que pueden observarse en los estilos y formas que comparten con las culturas desarrolladas en lugares tan alejados como la cuenca de México, la zona de Puebla y el Valle de Oaxaca.

Las aldeas mixtecas tuvieron también un patrón de asentamiento basado en unidades habitacionales que congregaron a varias familias nucleares, cuya economía estaba basada en la agricultura. El desarrollo de técnicas para el almacenaje de alimentos propició el incremento de clases y tipos de objetos de cerámica, así como construcciones en pozos subterráneos. Yucuita es otro de los asentamientos importantes de este periodo, quizá subordinado a Yucuñadahui a 5 km. de él. Se localiza en el Valle de Nochixtlán sobre una loma plana y alargada; para el año 200 a.C. había alcanzado un tamaño de población de varios miles de habitantes.

Los primeros centros urbanos mixtecos eran pequeños, con una población de entre 500 a 3,000 habitantes. A diferencia de lo que sucedió en los valles centrales de Oaxaca, en la Mixteca no hubo el predominio de una ciudad por largos períodos como en el caso de Monte Albán, ni se alcanzó el tamaño y densidad de población de ésta.

Las comunidades mixtecas mantenían una competencia constante, sus nexos y alianzas eran temporales e inestables, con conflictos por el poder y el prestigio. Los centros urbanos también servían para congregarse a la población en los días de mercado y como centro de reunión con otros grupos vecinos. En

estos sitios predominan las grandes plataformas y los juegos de pelota. Para este periodo existe ya una presencia clara de escritura por medio de glifos y representaciones trabajadas en piedra y en cerámica, tanto de figuras y lugares específicos, como de fechas calendáricas.

En cuanto a la organización social se nota una diferencia en estatus sociales, de acuerdo con los distintos tipos de vivienda y objetos encontrados en ellas, característicos de las tumbas y de sus ofrendas que ciertamente variaban de acuerdo al rango social del individuo.

Para la siguiente etapa, a la que podemos denominar la de los señoríos, cacicazgos y reinos, la sociedad se encuentra ya estratificada en varios grupos fundamentales: los señores gobernantes y principales; los macehuales o comuneros con tierras propias, campesinos sin tierras y los esclavos; este fenómeno no sólo ocurre en la Mixteca, lo mismo sucede en la mayor parte de la región oaxaqueña.

En la Mixteca Alta el sitio más importante para el periodo Posclásico (750 a 1521 d.C.) fue Tilantongo, al que se denominaba como Nuu Tnoo Huahui Andehui, Templo del Cielo, reino del famoso dirigente Ocho Venado Garra de Tigre. Otros señoríos importantes fueron Yanhuatlán y Apoala. Uno de los rasgos sobresalientes de esta etapa es el alto grado de desarrollo artístico y tecnológico alcanzado por los mixtecos; bellos objetos de cerámica policroma, figuras y herramientas de obsidiana confeccionados con gran calidad, grabados hechos en hueso con representaciones tipo códice, ornamentos de oro, plata, turquesa, jade, concha y algo que destaca de manera significativa: los manuscritos pictográficos o códices de gran valor estético e invaluable, sobre todo, por el contenido histórico y religioso que se desprende de ellos. Este periodo fue de gran movilidad demográfica, debido a diversos factores, entre los que merece una mención especial la llegada de los aztecas hacia el año 1250 d.C., y las incursiones e invasiones mexicas que ocurrieron dos siglos

más tarde. Algunos grupos mixtecos invadieron a su vez el Valle de Oaxaca, conquistaron Zaachila y establecieron un señorío en Cuilapan.

La Mixteca se encontraba dividida en una red de señoríos constituidos por cada uno de los pueblos y sus comarcas aledañas. Algunos estaban agrupados en una serie de provincias mientras otros permanecían dependientes. Entre los más grandes se pueden citar a Coixtlahuaca, Tilantongo, Tlaxiaco, Nochixtlan, Yacuita, Chachoapan, y Yanhuatlán. A estos señoríos se les denominaba también reinos.

- *El Señorío de Ñuutnoo* (Monte Negro, Tilantongo).
Tenía sometidos a los señores de Teposcolula, Tlaxiaco, Atoyaquillo y Teozocoalco.
- *El Señorío de Ñuundíco* (Tierra Molida, Achiutla).
Tenía sometidos a los señores de Cuzula, Yanhuatlán, Nochixtlán, Jaltepec y los Almoloyas.
- *El Señorío de Yucudzaa* (Cerro de Pájaros, Tututepec).
Tenía sometidos a los señores de Jamiltepec, Pinotepa y Putla, y
- *El Señorío de Yodzo coo* (Llano de Culebras, Coixtlahuaca).
Tenía sometidos a los señores de Natívitas, Tequixtepec, Tepelmeme, Concepción, Ihuitlán, Tulancingo, Tejupan y Tamazulápam.

A la cabeza de cada pueblo estaba un cacique o "yya" que había heredado el poder como máxima autoridad. Algunas ciudades mixtecas llegaron a tener más de diez mil habitantes siendo la mayor Yanhuatlán que al momento de la invasión española contaba dieciséis mil habitantes.

De acuerdo a diferentes fuentes etnohistoricas, Tututepec fue el reino más poderoso de la Mixteca de la Costa. Se extendía en más de 200 km. a lo largo del litoral del Pacífico, desde el actual estado de Guerrero hasta el puerto

de Huatulco. Ejerció dominio sobre varios pueblos cuya composición étnica era contrastante como fueron amuzgos, los mixtecos y los zapotecos.

La historia y cultura indígena de la mixteca prehispánica es antigua y sumamente rica y su reflejo puede apreciarse el día de hoy en muchas de las tradiciones y manifestaciones culturales de las comunidades. Tras la vertiginosa caída de México Tenochtitlán muchos pueblos fueron doblegándose al nuevo imperio, incluyendo algunos de la Mixteca, que habían contribuido a la derrota de los aztecas mediante alianzas con los conquistadores con quienes identificaron intereses comunes frente al enemigo. Con el tiempo, muchos pueblos se levantaron en insurrección contra los españoles pero tarde o temprano fueron vencidos y controlados. Algunos pueblos no vieron posibilidad alguna de enfrentar a los invasores y optaron por someterse pacíficamente a ellos. No deja de ser asombrosa la forma y rapidez con que se logró la conquista espiritual de los indígenas. En la Mixteca, esa importante misión se debe principalmente a dos misioneros mendicantes dominicos, fr. Gonzalo Lucero y algunos acompañantes entre quienes se destacó fr. Benito Fernández. Muchas historias se cuentan de estos religiosos quienes comprendieron el pensar de los habitantes de la región, aprendieron sus idiomas y ganaron su confianza. En pocos años gran parte de la Mixteca había sido cristianizada.

En la Historia de Oaxaca de José Antonio Gay se narra que el primer obispo de Oaxaca, Don Juan López de Zárate, llegado a México en 1536 envió algunos de sus frailes a la Alta Mixteca, encomendando la tarea de convertir a los pobladores al cristianismo. Fr. Gonzalo Lucero conocía los idiomas de los indios y desde Tlaxiaco emprendió la campaña evangelizadora. Fr. Benito Fernández, uno de los principales seguidores de Lucero trabajó arduamente en Achiutla en donde había un Adoratorio que según Burgoa era uno de los principales centros de adoración de toda la nación indígena, oráculo principal y cede de máximos sacerdotes. Fr. Benito tuvo momentos de increíble arrojo y llegando al oráculo destruyó ídolos y ofrendas ganando el temor primero y

luego el respeto de los indígenas. Otro episodio igualmente notorio fue en las grutas de Chalcatongo en donde el fraile irrumpió en cuevas sagradas que guardaban importantes símbolos y entierros de gente principal y los destruyó personalmente mostrando así a los indígenas el falso poder de sus dioses. Se cree que fr. Benito murió en 23 de agosto de 1550 y sus restos descansan en algún lugar de Achiutla. Fr. Gonzalo Lucero murió pocos años después y fue sepultado junto al altar del templo de Tlaxiaco.

Los Yanhuitlecos tuvieron como primer encomendero a D. Francisco de las Casas, pariente cercano de Cortés, tras algunos eventos de acomodo político D. Francisco inició los trabajos de construcción del templo de Yanhuittlán con los frailes dominicos y el permiso del rey de España. Las obras se caracterizaron por el trabajo solidario y participativo de la comunidad y se extendieron ininterrumpidamente 25 años hasta su conclusión.

Inspirados por la misión emprendida en Yanhuittlán, los habitantes de Teposcolula iniciaron también la construcción de su templo así como en Coixtlahuaca. La entrega de los frailes y el trabajo de la gente de la comunidad dieron como resultado la edificación de grandes obras arquitectónicas que han sobrevivido el paso del tiempo. También quedan vestigios prehispánicos de gran importancia como el adoratorio de Achiutla.

Con la información anterior se pretende definir un contexto cultural y hacer hincapié en la riqueza arquitectónica de la región. La historia de la Mixteca es sumamente rica y las manifestaciones culturales de los pueblos son prueba viva de ello.

iv. ANALISIS DEL CONTEXTO SOCIAL Y POLÍTICO

La población de la mixteca alta de Oaxaca es principalmente indígena. De acuerdo a los números generales del Estado en donde 6 de cada 10 oaxaqueños pertenecen a algún grupo étnico, la región mixteca no es la excepción. Las poblaciones que están más cerca de las principales carreteras y que coinciden -como el de San Juan Bautista Coixtlahuaca- con antiguas rutas comerciales tienen una mayor población mestiza. En comunidades más alejadas prevalecen grupos indígenas con lenguas, usos y costumbres diversas. En el cuadro que se presenta a continuación se muestran las principales cabeceras municipales de la zona que se atiende en éste trabajo. Puede verse la población actual y la forma de gobierno practicada. Como se verá posteriormente, el proyecto que se presenta parte de algunos núcleos principales que se conectan entre sí y de dónde se derivan conexiones a otros puntos más pequeños y alejados, formando una red celular de relaciones funcionales entre las distintas comunidades. Se citan a continuación los principales municipios del proyecto debido a que en ellos se sienta el poder local y en ellos se concentra la mayor cantidad de servicios, infraestructura, equipamiento y población.

MUNICIPIO	DISTRITO	REGION	ASNMM	LONGITUD OESTE	LATITUD NORTE	No. HABITANTES	PRESIDENTE	FILIACION
SANTO DOMINGO YANHUITLAN	NOCHIXTLAN	MIXTECA	2258	972040	173136	1588	JESUS CRUZ PEREZ	USOS Y COSTUMBRES
SAN PEDRO Y SAN PABLO TEPOSCOLULA	TEPOSCOLULA	MIXTECA	2212	972918	173038	3398	RAMIRO NICOLAS PALMA MARTINEZ	PRI
SAN JUAN TEPOSCOLULA	TEPOSCOLULA	MIXTECA	2350	972530	173302	1373	EFRAN SANTIAGO ESPINOZA	USOS Y COSTUMBRES
SAN JUAN BAUTISTA COIXTLAHUACA	COIXTLAHUACA	MIXTECA	2319	971925	174325	3337	FILEMON MIGUEL CRUZ	USOS Y COSTUMBRES
SAN JUAN ACHIUTLA	TLAXIACO	MIXTECA	2043	973025	172040	451	OTILIO LOPEZ RAMREZ	USOS Y COSTUMBRES
HEROICA CIUDAD DE TLAXIACO	TLAXIACO	MIXTECA	2218	974045	171610	24685	HUGO PACHECO PEREZ	PRD

Como se muestra en el cuadro anterior, de los seis municipios que se muestran, cuatro tienen un sistema de gobierno basado en el conocido como "Usos y Costumbres". En lo que respecta a San Pedro y San Pablo Teposcolula y a la Heróica Ciudad de Tlaxiaco, tienen un sistema ordinario de gobierno municipal.

v. CONTEXTO ECONÓMICO

La economía de la región que se atiende depende en gran medida de la actividad agrícola y del comercio. La agricultura al nivel del auto consumo es una práctica permanente e imprescindible para la subsistencia de la mayoría de los pobladores de las comunidades, principalmente las más alejadas de las cabeceras municipales. Las remesas que provienen de Estados Unidos y son enviadas por migrantes trabajadores son sin duda la fuente más importante de ingresos de las comunidades. Muchos de éstos recursos son utilizados en las comunidades para el mantenimiento de la estructura de autogobierno al ser distribuidos desde los distintos cargos. En la región relativamente pequeña que se aborda hay climas y recursos naturales diversos por lo que otras actividades económicas heterogéneas son practicadas como son la explotación forestal, la minería o la floricultura. Sin embargo, en general, la economía es bastante precaria y no tiene su base en la inversión.

Una de las premisas de éste trabajo es la implementación de una actividad económica diferente, auto sustentable, con potencial de, inversión, reinversión y crecimiento. El aprovechamiento razonable de las formas locales de organización para la implementación del proyecto es una de las principales estrategias que aseguran la viabilidad del proyecto.

vi. CONTEXTO CULTURAL

Se ha mencionado anteriormente la gran riqueza cultural de la región manifestada en la práctica de idiomas propios, fiestas y celebraciones ancestrales, sistemas de organización social particulares y prácticas políticas, religiosas y artísticas relevantes. Este marco cultural es uno de los principales atractivos que pueden utilizarse para el fomento de actividades turísticas que, mediante la implementación de las formas de organización local y adecuadas metodologías, pueden ser desarrolladas eficientemente. Cada comunidad de la región que se integre al polígono de actuación concertada tiene su perfil cultural propio aunque también tiene muchas cosas en común con los otros pueblos de la Alta Mixteca.

vii. ACCESIBILIDAD

Los municipios elegidos para éste trabajo fueron importantes centros de población en la época prehispánica y durante la época colonial. Su relativa proximidad física los ubica dentro de un radio de 50kms.aproximadamente. Los municipios propuestos se encuentran en un eje a lo largo de la carretera federal 125 a Pinotepa Nacional excepto Yanhuitlán que está sobre la carretera federal 190 y Coixtlahuaca casi sobre la supercarretera México - Oaxaca. Aunque el proyecto contempla (como se detallará posteriormente) una serie de células independientes que tienen como núcleo una cabecera municipal por célula, están articuladas entre sí por medio de los caminos que las unen y se integran todas en un mismo polígono de actuación concertada. Coixtlahuaca, primer municipio del polígono, se encuentra a 100km de la ciudad de Oaxaca y a 230km de la ciudad de Puebla.

El siguiente cuadro muestra las principales carreteras y caminos de la región:

9. EL PROYECTO

- d. EL PROYECTO GENERAL
- e. PLAN MAESTRO

ENFOQUES DEL PROYECTO:

- i. SOCIAL
- ii. POLÍTICO
- iii. INMOBILIARIO
- iv. JURIDICO

- f. PROYECTO PARTICULAR DE LA CELULA TLAXIACO

1.-POLIGONO DE ACTUACIÓN CONCERTADA

TLAXIACO - FLECHADOR DEL SOL

- i. NUCLEO DE LA CELULA TLAXIACO
- ii. POBLACIONES INTEGRANTES DE LA CÉLULA TLAXIACO

2.-COMERCIALIZACIÓN Y MERCADOTECNIA

- a. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACIÓN
- b. AGENCIA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE LA ALTA MIXTECA DE OAXACA
- c. PÁGINA DE INTERNET
- d. GUÍA TURÍSTICA DE LA CÉLULA TLAXIACO-FLECHADOR DEL SOL

3.- TRABAJO COMUNITARIO PARTICIPATIVO

4.-PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS

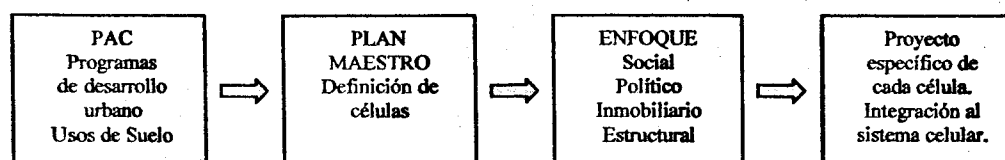
a. EL PROYECTO GENERAL

Hasta aquí se ha centrado el trabajo en sentar las bases que soporten el proyecto de desarrollo que se pretende llevar a cabo y se definan los márgenes suficientes para lograr su factibilidad. Los soportes principales en los que se basa el proyecto a los que ya se ha hecho referencia son:

1. La conformación de un polígono de actuación.
2. La estrategia de comercialización y mercadotecnia.
3. El trabajo comunitario participativo en el desarrollo turístico inmobiliario.
4. La oferta de productos y servicios turísticos óptimos.

Estos puntos aunados con el potencial turístico de la región sustentado en su riqueza cultural y natural son los principales elementos para la elaboración del un proyecto de desarrollo turístico inmobiliario exitoso.

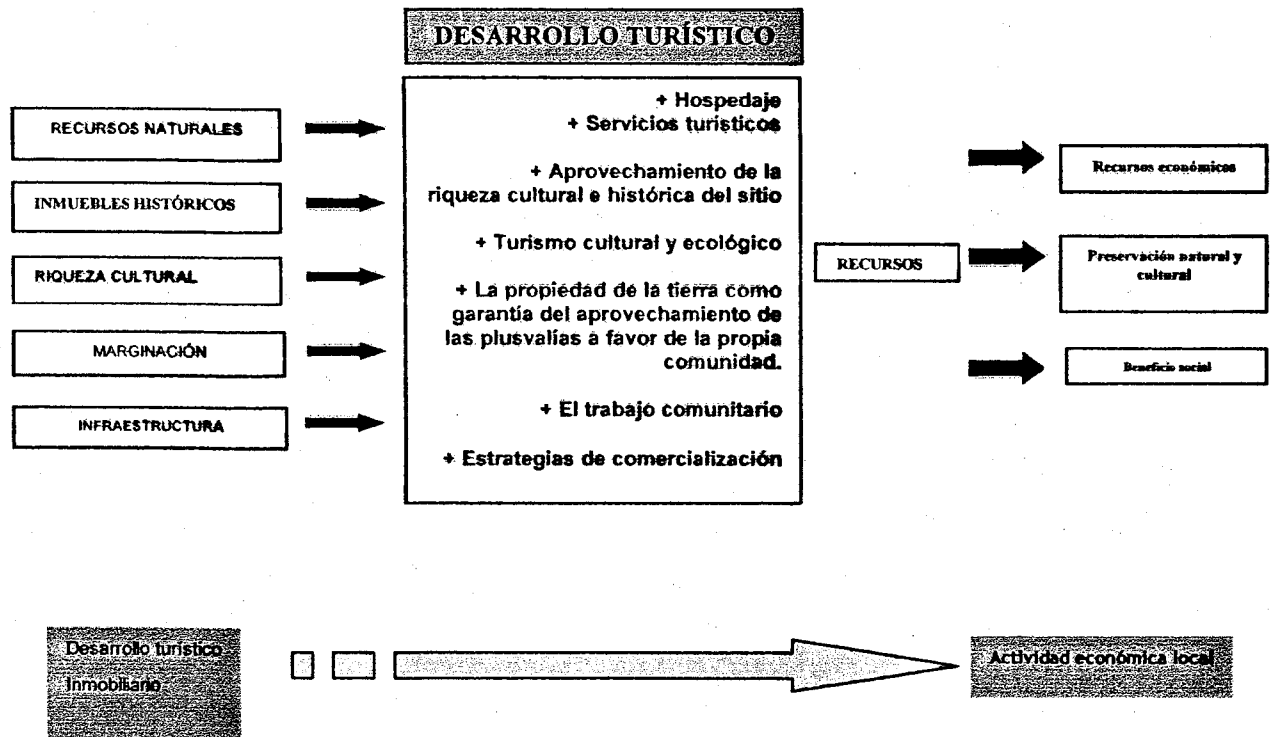
El planteamiento general del proyecto consiste en un Polígono de Actuación Concertada con los planes de desarrollo urbano, generales y parciales, de las zonas que se requiera; un plan maestro que defina el sistema celular como la base del proyecto, con alcances regionales, un proyecto con enfoque social, político, inmobiliario y estructural y, finalmente, el desarrollo específico de las células del sistema.



El enfoque sistémico consistente en el análisis integral de la realidad y la forma en que todos los componentes de un sistema lo afectan directamente, ha influido en la estructuración de éste proyecto. De hecho, el sistema celular

que se propone es totalmente compatible con la Teoría General de los Sistemas⁷²

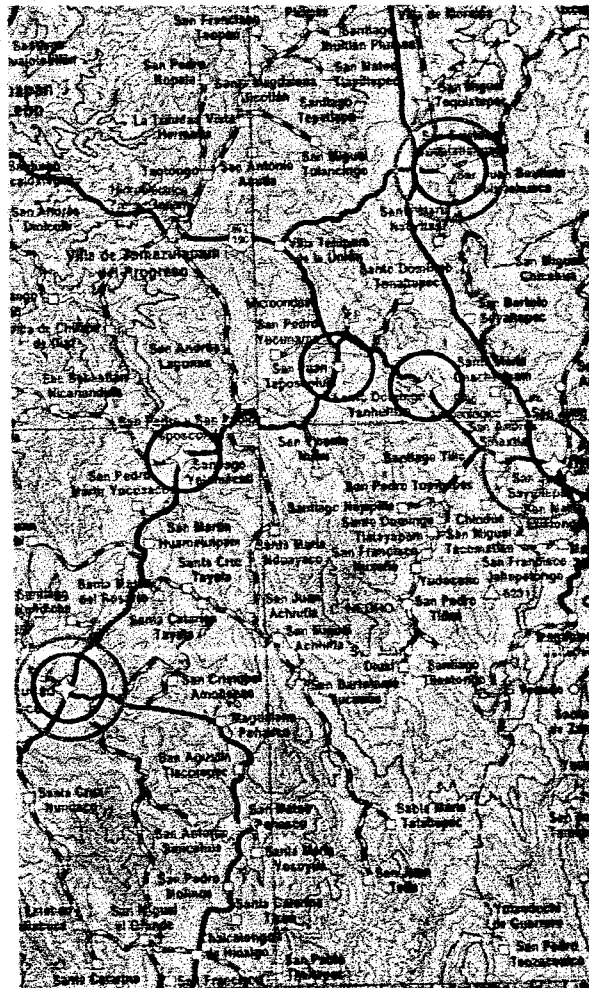
A continuación se presenta un esquema general que representa un sistema en donde la corriente de entrada es producida por los principales ingredientes que motivan el desarrollo inmobiliario turístico para la Alta Mixteca de Oaxaca y la corriente de salida los resultados esperados. Los insumos se ven afectados por realimentación por la corriente de salida. El proyecto generará una actividad económica que modificará siempre los insumos originales, por lo que el proyecto debe ser suficientemente versátil para ir adaptándose a las nuevas circunstancias⁷³. El sistema se origina, principalmente por un proyecto de desarrollo social.



⁷² JOHANSEN, Bertoglio Oscar, 1999 *Introducción a la teoría general de los sistemas*, México, Limusa Noriega Editores.

⁷³ *ibid.*, 1.

El esquema ⁷⁴ representa un sistema cerrado, es decir un sistema en donde la corriente de entrada o los insumos se ven afectados por realimentación por la corriente de salida.



⁷⁴ Sistema básico con su corriente de entrada, conversión y salida.

b. PLAN MAESTRO

El proyecto se estructura en un sistema celular en donde las cabeceras municipales se convertirán en los núcleos celulares y concentrarán en ellos los principales servicios necesarios para satisfacer las necesidades del turismo. Cada célula albergará los servicios que más se adecuen a su potencial y a su realidad y se articulará directamente con las comunidades vecinas. La intención de este manejo celular del proyecto radica en que los servicios y equipamientos que tienden a impactar más directamente las zonas en donde se colocan sean asimilados por pueblos más adecuados para recibirlos y contribuir así a la preservación de las poblaciones dependientes, posibilitando así la preservación del delicado equilibrio que éstas tienen. Un punto fundamental contenido en el planteamiento de un polígono de actuación es la reglamentación del uso del suelo mediante planes de desarrollo urbano. Las células que se sumen al proyecto deben someterse a un plan de desarrollo urbano general y elaborar su plan parcial de desarrollo urbano para así garantizar el uso racional del suelo y la preservación de los recursos naturales y culturales, esenciales en el proyecto. Las células están comunicadas por medio de carreteras y caminos, por lo que el tendido de una red celular es una posibilidad real, de hecho, esta red existe para actividades comerciales desde hace mucho tiempo. En la época prehispánica los puntos estratégicos fueron disputados por diferentes grupos, dando origen a señoríos que conformaron rutas y centros comerciales, posteriormente, durante la evangelización, los frailes articularon una estrategia de penetración que capitalizó la concentración de población en núcleos importantes y las rutas existentes. De igual modo se pretende, en éste proyecto, aprovechar las redes comerciales y los núcleos poblacionales que han sido construidos desde entonces y proponer una estrategia lógica de penetración que tenga como motor la actividad económica del turismo.

El proyecto general debe ser abordado desde distintos puntos de vista. A continuación se presentan algunas consideraciones aplicables al proyecto

desde un enfoque social, político, inmobiliario y estructural. Estos distintos enfoques son generales y dan la pauta para profundizar en ellos hasta alcanzar las mejores propuestas.

i. ENFOQUE SOCIAL

La principal motivación de éste trabajo es la utilización de modernos instrumentos urbanísticos y de metodologías mercadotécnicas y comerciales eficientes para la realización de un proyecto de desarrollo inmobiliario turístico viable y sustentable en la Alta Mixteca . Reconociendo la realidad socioeconómica de nuestro país en el que, según cifras oficiales un porcentaje cercano al 70% vive en un estado de pobreza, se considera prioritaria la implementación de proyectos de desarrollo que contribuyan al mejoramiento en las condiciones de vida de la gente. Un porcentaje tan alto de población de bajos ingresos en un país tan rico en recursos turísticos abre una innegable oportunidad para la implementación de proyectos alternativos de turismo, con la consecuente derrama de recursos capaces de contribuir directamente al desarrollo de las comunidades en donde se lleven a cabo. El sistema celular descrito anteriormente es versátil y puede ampliarse o reducirse de acuerdo al número de células que sean conformadas por las comunidades que deseen participar en los proyectos. La aplicación exitosa de éste sistema podría ser repetido en otros sitios tomándose como un modelo para la implementación de desarrollos turísticos. Es importante recordar que España ha logrado colocarse como una súper potencia turística a nivel mundial mediante la utilización de innovadores sistemas turísticos, muchos de ellos alternativos como el turismo rural o el eco turismo y participación directa de gente de las comunidades.

El desarrollo turístico en la Alta Mixteca de Oaxaca debe lograr que las comunidades mejoren sus condiciones de vida en otros niveles además del económico pero para ello se plantea el manejo de sus recursos turísticos en forma autónoma, cosa muy diferente a las políticas asistencialistas o a las

políticas compensatorias aplicadas durante años. Las nuevas tendencias económicas mundiales y nacionales nos obligan a la búsqueda de nuevos esquemas que traten a las comunidades como la razón de ser de los proyectos de desarrollo, para lo cuál es fundamental su participación activa. Al proponer a las comunidades que, en respeto pleno de sus formas de organización y gobierno, asuman la responsabilidad y los beneficios de proyectos como éste se tiene mayor posibilidad de obtener resultados positivos capaces de impulsar una nueva dinámica económica local. El hecho de enfocar esfuerzos importantes en lograr la autonomía de las comunidades en el manejo de los desarrollos turísticos no excluye la posibilidad de participación a otros actores e inversionistas en este tipo de desarrollos. Las comunidades que se sumen al sistema celular de desarrollo turístico darán cabida a operadores de servicios turísticos, a inversionistas o a profesionistas que aporten talento, conocimiento y recursos necesarios en el proyecto. De acuerdo a lo analizado en el capítulo que se refiere a los polígonos de actuación, es necesaria una agencia de conexión entre las comunidades y los servicios que éstas presentan y el mercado. La posibilidad real de participación de diversos actores adicionales a las propias comunidades solo es posible si se tiene contemplada la retribución justa a sus respectivas inversiones sean en recursos , trabajo o conocimientos.

El ceñimiento del proyecto a un Polígono de Actuación Concertada a partir de la propiedad del suelo y su aprovechamiento conforme a programas de desarrollo urbano, es lo que posibilita la relación de diversos actores e intereses con respecto al plan maestro originalmente planteado, y a las principales motivaciones originales de desarrollo económico y humano de las comunidades involucradas en el mismo.

Este trabajo surge de una realidad económica y un potencial de desarrollo turístico. También son detonadores del proyecto la disposición de las comunidades a proyectos de desarrollo económico viables basados en turismo. Lo que puede realmente acercar estas ideas a su implementación es el respeto

pleno a la gente y a las comunidades por lo que se considera fundamental el trabajo comunitario participativo.

La oferta de distintos servicios y productos turísticos desde distintas células generará, naturalmente algunos tipos de competencia válidos, sin embargo, deben prevenirse totalmente las que rebasen los límites que permitan un trabajo armónico entre todos para permitir la fuerza del sistema celular integral. La buena fe y las buenas intenciones no deben considerarse en ningún grado en éste proyecto como en la mayoría por lo que debe asentarse con total claridad los grados en el ejercicio de la competencia en los planes de desarrollo urbano, en el polígono de actuación concertada y en acuerdos específicos.

Es necesario proveer a las comunidades de capacitación en varios aspectos relacionados con el proyecto. En primer lugar se requiere el conocimiento pleno del proyecto y del sistema celular para lograr que todos los actores trabajen en pos de los mismos objetivos generales. Debe haber capacitación de personal administrativo y de prestadores de servicios como alimentos y hospedaje. Es necesaria la capacitación de guías con un nivel elevado de conocimientos, ya que el mercado objetivo es el cultural, académico y estudiantil lo que puede ser llevado a cabo por gente de cualquier edad de las propias comunidades apoyados por gente local o externa que los provea de información relevante. La capacitación juega un papel muy importante en la profesionalización de los servicios que se ofrezcan. Nadie mejor que la gente de las comunidades conoce su riqueza cultural y natural pero la forma de mostrarla y venderla a los visitantes requiere de un delicado proceso de especialización. La capacitación profesional será ya un primer gran beneficio para las comunidades y garantizará su capacidad para recibir y ampliar la nueva actividad económica generada a partir del turismo.

Se plantea la formación de un comité permanente de asesoría y capacitación integrado por gente de las propias comunidades, maestros de historia, profesionales en administración y contabilidad, profesionales en el

manejo de recursos turísticos, abogados, arquitectos arqueólogos y restauradores entre otros que trabajen en apoyo permanente al proyecto. Algunos integrantes del comité pueden ser universitarios prestadores del servicio social o profesionistas pertenecientes a las propias comunidades, actuando todos en apego al Plan Maestro de Desarrollo Turístico de la Alta Mixteca de Oaxaca. Los nombramientos y su cantidad, los tiempos de permanencia en el comité y las formas de remuneración, si las hay, estará definido totalmente por las comunidades de acuerdo a sus propias formas de gobierno y organización social en coordinación con la dirección general del proyecto y de acuerdo a los objetivos generales. Todo lo anteriormente descrito se refiere a trabajo directo con la gente lo que hace un proyecto eminentemente social.

La trabajadora social norteamericana Caroline Ware es la mejor representante en Latinoamérica de una tendencia del trabajo social que se denominó "Desarrollo Comunal" que se lanzó formalmente a finales de la década de los 50. Los programas de Desarrollo Comunal se centran en cuatro grandes temas: cooperativismo, servicio social, vivienda y planificación y educación obrera. Caroline Ware define la organización de la comunidad como "un proceso para suscitar grupos funcionales de ciudadanos capaces de ser agentes activos y responsables de su propio progreso, usando para ello como medios de investigación en común de los problemas locales, el planeamiento y la ejecución por sí mismos de las soluciones que antes convinieron y la coordinación voluntaria con los demás grupos y con las autoridades oficiales, de modo que se obtenga el bienestar total de la comunidad"⁷⁵. En la década de los 60 el desarrollo de la comunidad se fue planteando con fines cada vez más marcadamente nacionalistas que lejos de contribuir al progreso de los métodos de organización fue cayendo más y más en un distanciamiento con la gente. Es prácticamente imposible, pensando a escala nacional, el alcance de objetivos precisos que afecten directamente a

⁷⁵ WARE, Carolina, 1954: Organización de la comunidad. Unión Panamericana, Washington.

ciudadanos con problemas específicos, en cambio, es posible participar, de manera efectiva, en el ámbito local, en las organizaciones de base, en los movimientos sociales, en las unidades de producción o micro organizaciones económicas, es decir, en los ámbitos en donde pueden darse interrelaciones a escala humana. Se trata de aplicar el principio metódico / pedagógico de la cercanía vital, conforme al cual las acciones deben realizarse en el lugar más cercano a donde está la gente, o lo que es lo mismo, en espacios a escala humana en donde el individuo puede participar en la definición de la situación-problema mediante una investigación participativa, y luego intervenir activamente en la programación de actividades, en la aplicación de las decisiones adoptadas y en la evaluación de los resultados. El componente que siempre ha existido en casi todas las propuestas de desarrollo comunitario ha sido el de la superación de todas las formas de autoritarismo y paternalismo, de manipulación y mediatización. Hoy esta preocupación por el desarrollo de los procesos de participación culmina en una tendencia a la organización autogestionaria, no de la sociedad global sino a nivel local y a nivel de organizaciones.

Los estados modernos han visto en la organización comunitaria un recurso para aligerar la demanda de atención y servicios a las propias comunidades. Desgraciadamente la tentación del uso de los programas sociales y los apoyos para fortalecer a determinados grupos de poder deriva en malos manejos como malversación de fondos, cambio de apoyos por votos electorales o importante fuente de extorsión. Hoy, la acción comunitaria se desarrolla también, y de manera muy significativa, a través de organizaciones no gubernamentales que actúan en el ámbito de la sociedad civil⁷⁶. En otras palabras, no siempre el desarrollo de la comunidad se suma o depende de las actividades promovidas desde el gobierno. Muchos programas se originan hoy desde el ámbito de la sociedad civil, no necesariamente concertados con el

⁷⁶ Pozas Arcinegas, Ricardo, El desarrollo de la comunidad, 1964, UNAM, México

sector público⁷⁷. En zonas como la Alta Mixteca de Oaxaca, regida en su mayoría por un sistema de usos y costumbres se da el campo de cultivo adecuado para la organización comunitaria desde la comunidad misma y con el apoyo de organizaciones no gubernamentales. Esto no excluye la posibilidad de contar con los apoyos que el gobierno pudiera proporcionar pero permite conservar un margen de maniobra suficiente para no generar condiciones de dependencia importantes o para poner en riesgo el proyecto ante la ineficacia o el desinterés gubernamental. Sin embargo y como se ha venido insistiendo, se apuesta en éste proyecto a la inclusión y no a la exclusión.

El desarrollo de la comunidad propuesto se basa en una concepción metodológica y programática moderna y no, simplemente, en una visión del desarrollo como proceso o movimiento. Con esto se quiere aclarar que una base fundamental del trabajo comunitario es la aplicación de modernas metodologías y el trabajo participativo de expertos en la materia. Se considera un método en cuanto que el desarrollo comunitario es una forma de intervención social. No es una ciencia, ni una filosofía: está en el plano de la práctica social. Consecuentemente, el desarrollo de la comunidad es una tecnología social⁷⁸. Es un conjunto de reglas, prácticas y procedimientos específicos que, mediante la aplicación del conocimiento científico y el método científico a objetivos prácticos, se traduce a una serie de acciones y actividades. A través de ellas se pretende mantener, modificar o transformar algún aspecto de la realidad social buscando resultados específicos que se expresan a objetivos y metas preestablecidas. Los objetivos que se persiguen con la aplicación de las tecnologías sociales se caracterizan por el estudio, programación, ejecución y evaluación de programas que se desarrollan a nivel de comunidades de base, destinado a mejorar el nivel y la calidad de vida de la gente. El desarrollo de la comunidad no es tanto una acción sobre la

⁷⁷ Torres, Cárdenas Berenice, Oseas, Martínez Pareces, 2004, Curso "Formulación de proyectos de desarrollo comunitario, UNAM, México.

⁷⁸ Ibid, 77

comunidad como una acción de la comunidad; se trata de esfuerzos y de acciones de bases organizadas con la iniciativa y dirección de la misma gente involucrada en el programa, aunque para su "despegue" hayan necesitado de una acción exterior.

El desarrollo de la comunidad parte de una metodología de trabajo desde la base. Actúa fundamentalmente a nivel psico-social mediante un proceso de sensibilización y motivación que desenvuelve virtualidades latentes y desarrolla potencialidades en individuos, grupos y comunidades, para mejorar sus condiciones de existencia⁷⁹.

- La tecnología social está configurada por la integración y fusión de cuatro componentes:
- El estudio de la realidad: problemas, necesidades, conflictos, centros de interés, recursos
- La programación de proyectos y actividades a realizar
- La realización de lo programado que, a su vez, ha estado apoyado en un diagnóstico de la situación.
- La evaluación de lo que se ha realizado o no realizado según sea el caso.

Es importante decir que la actitud con que se llevan proyectos como el planteado en donde hay una gran cantidad de trabajo social es más importante que los mismos contenidos del proyecto. No es que se hace sino como se hace lo que constituye la sustancia del desarrollo de la comunidad, cuando se promueven y movilizan recursos humanos, mediante un proceso educativo / concientizador que desenvuelve potencialidades en los individuos, grupos y comunidades para tender al logro de su auto desarrollo. Desde el principio se ha mencionado la importancia de considerar el trabajo de la comunidad como uno de los soportes fundamentales del proyecto debido a que el objetivo mismo del proyecto es lograr un beneficio social a partir de un desarrollo económico

⁷⁹ Ibid, 77

generado de un proyecto turístico esto. Esto no es de forma alguna posible si no se sigue lo referido a la tecnología social y al proceso educativo concientizador.

Hoy comienza a desarrollarse una preocupación por la aplicación del *enfoque sistémico* al desarrollo de la comunidad, particularmente a lo que hace al diseño en la elaboración de programas y estrategias de acción. El enfoque sistémico que parte de la Teoría General de Sistemas, se ha ido aplicando a diferentes campos, entre otros a las tecnologías sociales, como forma de superar los enfoques analítico – mecánicos que habían tenido vigencia hasta época reciente. De lo que se trata es de formular cada proyecto, y el conjunto de actividades, de tal manera que cada uno sirva de apoyo a los otros, integrando y complementando diferentes líneas o frentes de acción⁸⁰.

El proceso de capacitación de un proyecto como éste requiere tiempo y el cumplimiento de alcances específicos como lo dice Ander-Egg⁸¹. Aunque las formas de organización de las comunidades han probado muchas veces su eficiencia, en un caso como éste se verán confrontadas a una realidad diferente por lo que es necesario el tendido de puentes de comunicación e interpretación. Este trabajo puede ser desarrollado eficientemente por trabajadores sociales. El trabajo social es un trabajo con la comunidad no en la comunidad. Es común organizar a una comunidad pero en plan de dependencia y no con una visión de sustentabilidad autónoma.

El trabajador social juega un papel importante en éste proceso de capacitación, es aceptado como parte de la comunidad y debe ser capaz de identificar los objetivos de ésta a partir de un trabajo de información y sensibilización para incorporarlos al proyecto. Otros actores que son aceptados

⁸⁰ JOHANSEN, Bertoglio Oscar, 1999 *Introducción a la teoría general de los sistemas*, México, Limusa Noriega Editores.

⁸¹ ANDER-EGG, Ezequiel. Reflexiones en torno a los Métodos del Trabajo Social, Edit. El Ateneo, México, 1992.

por las comunidades pueden jugar un papel relevante en este proceso de enlace. Hay gente que ha participado durante mucho tiempo en interesantes proyectos de desarrollo social, económico o cultural en la zona y cuentan con la confianza de la gente. Resultaría invaluable su inclusión en éste proceso.

La aplicación directa de los conceptos anteriores al proyecto de desarrollo inmobiliario turístico para la Alta Mixteca de Oaxaca puede resumirse en la necesidad de establecer una red de trabajo social que se avoque a la concientización y sensibilización de los actores participantes en las distintas comunidades para la integración de comunidades de base y equipos multidisciplinarios que participen activamente en la conformación de cada célula. Este trabajo debe enfocarse a lograr la mayor participación posible, de manera incluyente y reforzar un sentido de unidad en las comunidades. Debe cuidarse las señales que se manden acerca de la conveniencia general que tiene la activación económica local a partir del turismo y la importancia que tiene la capacitación para llevar a cabo correctamente esta actividad. El trabajo social debe atender a representantes religiosos, autoridades y líderes. La participación política tradicional de muchas de las comunidades con figuras como las asambleas y los consejos puede ser de gran utilidad para alcanzar consensos acordes al proyecto. La participación de la gente mediante un adecuado trabajo social es un aspecto primordial para posibilitar el proyecto.

Pensar en un gran proyecto implica, necesariamente hablar de una participación del estado contundente y de necesidad de grandes capitales asuntos que alejan de la realidad el proyecto y que, además, comprometerían el beneficio directo que se pretende para la gente. Sin embargo, pensar en un proyecto de desarrollo comunitario, participativo, auto gestivo y auto sustentable es posible.

Una de las ventajas del propuesto sistema de integración celular es que los alcances pueden ser mayores si se parte de una escala manejable. No

obstante se tenga un plan maestro su cumplimiento depende del trabajo que se realice a partir de las familias y las comunidades hasta integrar células. Esta acción en cadena puede hacer que el proyecto alcance dimensiones regionales.



ii. ENFOQUE POLÍTICO

El trabajo político para llevar a cabo un proyecto de ésta naturaleza es indispensable. En el capítulo dedicado a los polígonos de actuación se hace mención de la necesidad de legislar para definir legalmente los límites de un polígono. Inminentemente se entraría aquí a un difícil terreno plagado de intereses políticos relacionados con el poder y el dinero. Se requiere que un grupo selecto de operadores políticos gestionen, negocien y convencen. La fuerza de las propias comunidades debe estar perfectamente agrupada y

coordinada para lograr los apoyos necesarios en favor del proyecto. Este delicado punto aplica en el sistema, independientemente del número de células que lo integren. Los sistemas regidos por usos y costumbres pueden tener ciertas ventajas sobre el sistema de gobierno ordinario municipal. Las dificultades administrativas y políticas que surjan pueden ser superadas si se tiene claridad en los objetivos que se pretenden. El proyecto para la Alta Mixteca de Oaxaca surge integralmente en un proyecto maestro de un sistema celular de comunidades, sin embargo, cada célula puede integrarse y activarse independientemente sumándose al sistema lo que facilita enormemente los acuerdos. El polígono de actuación se plantea en forma general y se va definiendo particularmente conforme se agregan nuevas células. Esto se considera indispensable ya que la inoperatividad política en algún municipio o comunidad no romperían el esquema general ni obstaculizarían la integración de otros municipios o comunidades más tolerantes y participativas. Se apuesta en este trabajo a una reacción en cadena en donde al lograr exitosos resultados con alguna o algunas células, se allanen las dificultades para que otras se integren. Lo más deseable es que la mayoría de los municipios y comunidades de la región se integraran al sistema y refuercen, por aglomeración, la oferta turística que presenten.

Se ha hecho referencia en páginas anteriores a los proyectos que han fracasado por insensibilidad social y política. En este caso se plantea desde el principio contar con los operadores sociales y políticos más adecuados para posibilitar el adecuado funcionamiento del proyecto y tener previstas alternativas para la solución de problemas.

iii. ENFOQUE INMOBILIARIO

El suelo y su propiedad son el principal recurso y aportación para el proyecto de desarrollo. Hay dos tipos de recursos inmobiliarios en éste proyecto, el primero es el suelo de la Mixteca Alta de Oaxaca como un recurso colectivo y nacional en donde todo se lleva a cabo y a donde todos tienen acceso. En la región se encuentran todos los recursos culturales y naturales del proyecto, es el sitio al que se pretende atraer a la gente para gozar de sus recursos y enriquecer su cultura. La Mixteca Alta de Oaxaca es de la Nación y de la Humanidad y es de todos los mexicanos. El segundo son los recursos inmobiliarios tangibles, en un régimen de propiedad, necesarios para disponer de ellos para llevar a cabo la oferta de distintos productos y servicios turísticos. Se requieren terrenos para instalaciones de hospedaje, alimentos, promoción y venta de productos artesanales, áreas administrativas y museos o galerías también es necesario usar áreas específicas para llevar a cabo actividades diversas.

En algunos casos, de acuerdo al diseño específico de la estructura de servicios e infraestructura de cada célula, se requerirá suelo específico para ciertos usos necesarios en la detonación de la actividad turística como puede ser un hotel o un restaurante, y en otros casos, la misma ley de la oferta y la demanda abrirá oportunidad al uso individual del suelo por sus propietarios. El suelo puede ser propiedad privada, ejidal o comunal y en todos los casos hay procedimientos específicos para su venta o aportación del mismo al proyecto. Uno de los retos es el manejo adecuado de éstos intereses, las actividades que se llevan a cabo, en general en una zona y la necesidad que para su operación se tendría de un determinado predio. En general, debe existir una criterio de no supeditar el desarrollo general al proyecto a intereses particulares evitando así la especulación.

Sin embargo, es legítimo que quienes tienen propiedades traten de capitalizar la naciente demanda de servicios y productos turísticos; es aquí donde se manifiesta la urgencia de la elaboración de planes de desarrollo urbano que limiten los usos de suelo acordes a los intereses generales del proyecto e inscritos en los objetivos del polígono de actuación concertada. Cada caso debe ser tratado en lo particular de acuerdo a todas sus variables.

La naturaleza del proyecto es esencialmente incluyente, es decir no se puede ni se pretende limitar la participación de operadores de servicios turísticos sino, por el contrario, es deseable su participación siempre y cuando se respeten los lineamientos de preservación contextual cultural y natural. La oferta y la demanda generarán, naturalmente, una dinámica que debe regularse. Posteriormente se tratará el caso de un proyecto específico para una célula turística en donde se podrá ejemplificar la forma en que puede manejarse el tema del suelo y su propiedad como recurso primario del desarrollo y en el que puede promoverse la presencia de servicios turísticos promovidos por particulares, la participación de la comunidad local, la regulación de las actividades de acuerdo a usos de suelo y demás variables involucradas. Se tiene la imperiosa necesidad de regular la utilización del suelo, de manejarlo como el principal activo y aportación de las comunidades al desarrollo inmobiliario y de someter su aprovechamiento a un plan maestro. Se podría sintetizar la relevancia del suelo y su integración al proyecto con los siguientes puntos:

- Sensibilización acerca de la importancia que tiene el suelo en el desarrollo.
- Compatibilidad del suelo con los usos requeridos por el proyecto en el Plan Maestro.
- Identificación del tipo de propiedad del suelo involucrado en el desarrollo y de los predios necesarios específicamente.
- Comprobación jurídica de la propiedad.

- Potencial de desarrollo del suelo de acuerdo a los recursos de su entorno, y a los nuevos usos de suelo acordes al Plan Maestro de desarrollo turístico.
- Viabilidad de aprovechamiento del suelo de acuerdo a la disposición e intereses de su propietario, sea un ejido, una comunidad o un particular.

Es importante hacer notar que en la estructuración específica de una célula, puede haber distintos tipos de suelo en cuanto a su propiedad. Por ejemplo un suelo comunal puede ser aprovechado en la construcción de cabañas eco turísticas y en él ofrecer varias actividades turísticas, este uso se relacionaría directamente con un hotel primario ubicado en la cabecera municipal o núcleo celular y éste pertenecería, probablemente a un particular. Sin embargo, las relaciones funcionales estarían íntimamente ligadas y debidamente aseguradas mediante los convenios sostenidos e incluidos en el Plan Maestro y en el Polígono de Actuación Concertada.

iv. ENFOQUE JURIDICO

Un esquema posible de orden y control del suelo y las actividades turísticas sería a partir del plan maestro y la generación de un plan de desarrollo urbano con los usos de suelo permitidos. Es posible la creación de una sociedad cooperativa y un fideicomiso en el que se controlen los recursos de los fideicomisarios y fideicomitentes. Diversas formas de asociación deberán ser llevadas a cabo para casos particulares ya que, aunque todos los actores se ciñan al plan maestro y a los usos de suelo contenidos en los planes parciales definidos para la conformación del Polígono de Actuación concertada, existirá la necesidad de establecer convenios y compromisos a niveles particulares.

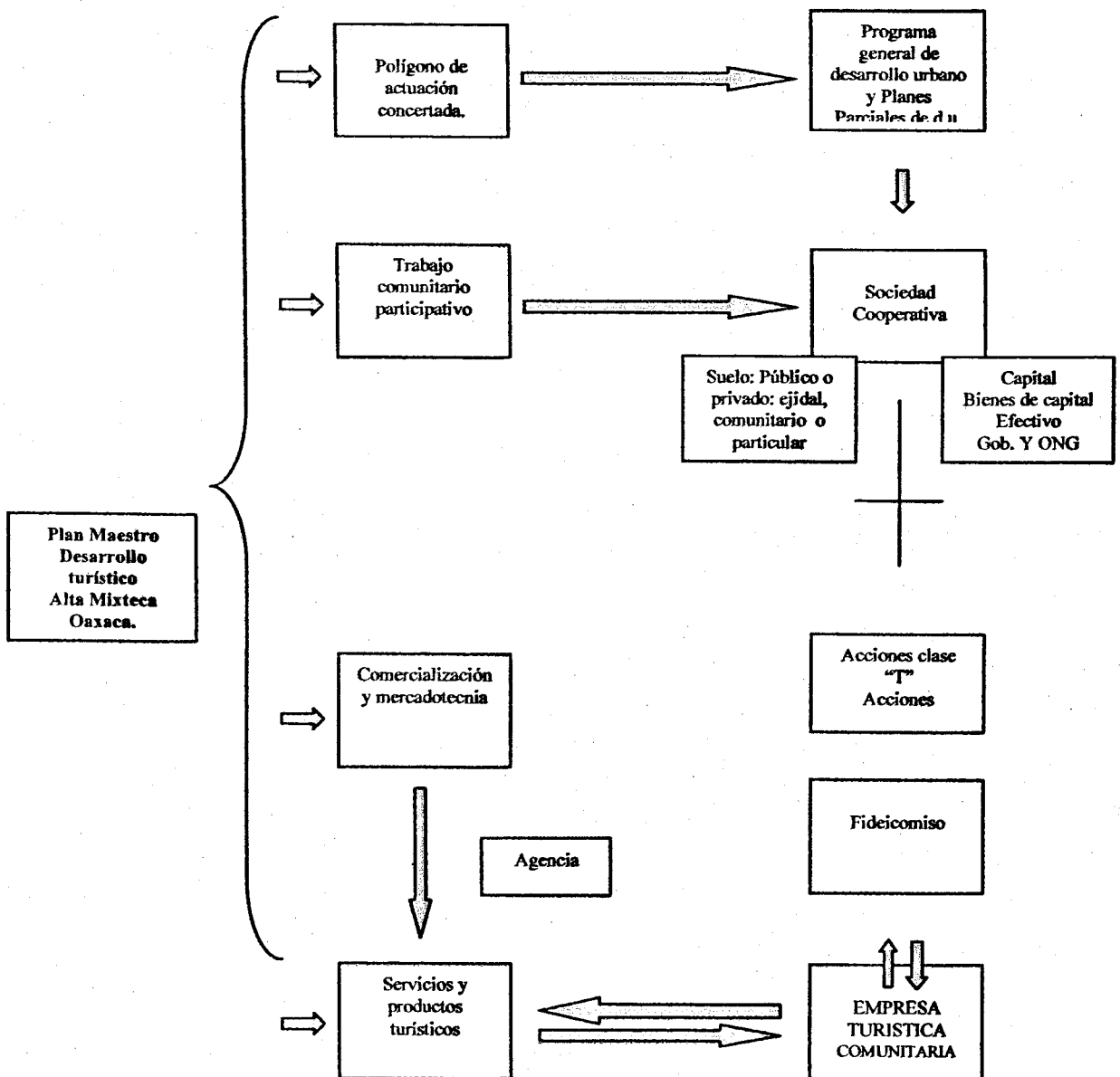
El enfoque estructural del desarrollo permitiría llegar a las mejores formas de asociación entre los actores que se involucren para ello es necesario contar con asesoría jurídica.

La definición clara de los agentes públicos y privados participantes en el proyecto es fundamental para la formalización de compromisos y la delimitación de responsabilidades.

La determinación precisa de los límites y linderos de las distintas propiedades, privadas, ejidales, comunales y federales representa uno de los aspectos más delicados de todo el proceso de desarrollo del proyecto. Los alcances de este trabajo no contemplan llevar a cabo esta tarea pero, en cambio, se prevé la gran importancia del tema y se plantea como una de las tareas prioritarias en la siguiente etapa de desarrollo. La asesoría jurídica para la revisión del caso en el Registro Público de la Propiedad, los tractos sucesivos de propiedad, las jurisdicciones de los distintos poderes y muchos otros aspectos deberán ser integrados en un temario específico para, en forma paralela a otras disciplinas, seguir avanzando en el desarrollo del proyecto.

El esquema siguiente muestra la propuesta general de estructuración del proyecto y la forma de asociación general en el desarrollo. Es necesario, mediante las asambleas y la participación comunitaria, llegar al modelo óptimo de asociación.

Modelo general de estructuración del proyecto:



sepultado. En San Miguel Achiutla existen restos aún de lo que fue uno de los más importantes adoratorios prehispánicos, según Burgoa. En la cima de un cerro, emplazado estratégicamente con dominio pleno del entorno se construyó un gran convento.

Resulta extraño que siendo Achiutla un lugar tan importante en la época prehispánica y en el proceso de evangelización se encuentre hoy tan abandonada. Los vestigios de la grandeza de Achiutla, sin embargo, pueden ser apreciados.

1. Polígono de actuación concertada Tlaxiaco- Flechador del Sol.

Así como el Plan General tiene uno de sus fundamentos en un Polígono de Actuación Concertada, cada célula debe ser claramente delimitada geográficamente. La célula Tlaxiaco quedará acotada para poder ser desarrollada de acuerdo a los principios que han sido tocados en éste trabajo conformando un subsistema o polígono autónomo dentro de las condiciones establecidas en el Plan General y en el Plan Maestro de la Alta Mixteca de Oaxaca.

i. El Núcleo de la Célula Tlaxiaco.

La Heroica Ciudad de Tlaxiaco se encuentra localizada a 86km. al sur oeste de Coixtlahuaca por la carretera 125.

Se ha elegido la Heroica Ciudad de Tlaxiaco como el núcleo de la célula que se desarrolla en éste trabajo debido a las siguientes razones:

1. La gran importancia cultural de la ciudad.
2. La gran actividad comercial existente hasta la actualidad, contando quizá con el tianguis más importante de la Mixteca.
3. La cobertura total de servicios necesarios para el desarrollo, como gasolinerías, hoteles, hospital, clínicas, farmacias, restaurantes.

Las poblaciones que conforman la célula, exceptuando Tlaxiaco, son pequeñas y no presentan aún grandes problemas de contaminación o deterioro urbano por lo que son susceptibles de ser reguladas, máxime del manifiesto interés de las propias comunidades de contar con un sistema de ordenación territorial y urbana. Siendo el contexto natural y urbano el principal activo en éste desarrollo turístico y en contraste con la presencia muy reducida de recursos explotables en otro tipo de actividades, es necesaria la elaboración de los planes de desarrollo urbano de cada población así como la implementación de las estrategias convenientes para lograr su aplicación.

Siguiendo el patrón anteriormente planteado el proyecto se fundamenta principalmente en cuatro aspectos:

2. Comercialización y Mercadotecnia.

a. Estrategia de mercadotecnia y comercialización

De acuerdo a lo planteado en el capítulo correspondiente a mercadotecnia se considera de vital importancia la estrategia mercadotécnica para el éxito del proyecto. Mediante un trabajo de segmentación de mercado se ha determinado los distintos tipos de turismo que se convertirán en el mercado objetivo de éste desarrollo turístico. Aunque es innegable la belleza natural de la zona, difícilmente podría ser el gran atractivo que ameritara un viaje planeado de 5 horas desde la capital. La zona no cuenta con ríos caudalosos ni exuberante vegetación, tampoco hay un gran potencial para el desarrollo de los deportes extremos. Sin embargo la cultura incluyendo las tradiciones vivas, el pasado histórico, la lengua y los vestigios arqueológicos prehispánicos y coloniales hacen de la zona un gran atractivo, principalmente a los estudiosos de la cultura nacional y a los amantes de nuestras tradiciones populares. De estas reflexiones se desprende la necesidad de concentrar esfuerzos necesarios para llamar la atención de instituciones educativas y grupos

culturales diversos promoviendo la imperiosa necesidad de revalorar la importancia histórica que la región tuvo durante un largo período en el tiempo. Los acampadores con espíritu aventurero puedan interesarse por visitar sitios arqueológicos inexplorados y conventos monumentales y encontrar en la región grandes satisfacciones. Aprovechando la gran tendencia mundial hacia el ecoturismo y las prácticas holísticas es importante resaltar la basta tradición y los conocimientos relacionados con la medicina tradicional y promoverla adecuadamente para lograr con ello la visita de los viajeros y la obtención de recursos necesarios que contribuyan al sostenimiento de estas actividades y a la aportación necesaria al proyecto de desarrollo celular. En la región que nos ocupa estas disciplinas no son improvisadas. Hay médicos tradicionales quienes han conformado la "Organización de médicos tradicionales de la Mixteca Alta" para preservar y transmitir sus conocimientos. Hay baños de temazcal, masajes y un invernadero de plantas curativas. Dicha organización ha trabajado con el IMSS y con la CDI (Comisión de desarrollo indígena) y es presidida por médicos tradicionales mixtecos.

Revivir los Mitos:

Un significado de Mito es "Persona o cosa rodeada de extraordinaria estima y admiración"... Revivir los mitos es una de las estrategias mercadotécnicas fundamentales de éste proyecto. Esta estrategia es importante para reafirmar la identidad cultural de la Alta Mixteca y es importante para atraer el interés de la gente en conocer la región. Sin duda uno de los grandes atractivos es la ruta dominica y sus impresionantes vestigios arquitectónicos por ello es necesario promover la figura de personajes como Fr. Benito Fernández y Fr. Gonzalo Lucero, evangelizadores dominicos, para reforzar el orgullo de los habitantes de la región por sus raíces históricas y para aumentar los míticos atractivos que interesan a la gente. Sacar del olvido a grandes personajes e importantes episodios históricos es, en sí misma, una beneficiosa tarea que puede repercutir positivamente aumentando el interés de los viajeros. Notables evangelizadores como Padre Quino en California,

Bartolomé de Las Casas en Chiapas, Junípero Serra en la Sierra Gorda Queretana y Vasco de Quiroga en Michoacán juegan un trascendente papel en la identidad cultural de esos lugares y su seguimiento histórico se ha convertido en un innegable atractivo turístico para incontables viajeros. Revivir la memoria y avivar el mito de los frailes dominicos que iniciaron la evangelización de la mixteca es necesario para explicar una parte de nuestra historia. Los méritos de dichos personajes y el legado que han dejado son inmensos. También es necesario el estudio histórico prehispánico para encontrar importantes personalidades de la época y poder entender mejor los vestigios existentes, muchos de ellos aún inexplorados.

La mercadotecnia es la ciencia que estudia los mecanismos para satisfacer los requerimientos del mercado y más que eso, de crear un mercado donde a veces no lo hay y crear en él necesidades que éste desea satisfacer. Teniendo bien claro esto, es importante reconocer que el éxito o fracaso de un proyecto turístico regional como éste depende directamente de factores mercadotécnicos. En éste trabajo se han planteado los principales temas y sus directrices de acción pero su desarrollo detallado requiere ser elaborado oportunamente.

b. Agencia de promoción turística de la Alta Mixteca de Oaxaca.

Como se especificó en el capítulo correspondiente al polígono de actuación, se requiere la constitución de una agencia que funja como enlace entre el polígono que se promueve turísticamente y el mercado. La agencia de promoción turística deberá establecerse en la Ciudad de México pudiendo tener oficinas de representación en las ciudades de Puebla y Oaxaca. La oficina operaría con recursos obtenidos de la venta de viajes a la región mixteca. La principal función de la agencia, además de vender viajes es la de coordinar toda la estrategia de comercialización con todo lo que esto implica como es la emisión de desplegados, publicidad impresa, convenios con instituciones

educativas, promoción en empresas. La agencia de promoción deberá tender puentes con el gobierno del estado de Oaxaca y con la Secretaría de Turismo para tener acceso a cualquier apoyo institucional disponible desde recursos financieros hasta la promoción del proyecto en los medios de esas instituciones. El mantenimiento permanente del sitio de internet sería también responsabilidad de la agencia de porción turística.

c. Página de Internet.

La construcción y mantenimiento permanente de un sitio adecuado de internet es de vital importancia para el proyecto. El aprovechamiento de todos los recursos tecnológicos disponibles es un paso ineludible para la difusión de los atractivos de la región. Por ese medio se puede orientar al viajero a cerca de todos los puntos relevantes como el hospedaje, las actividades a desarrollar y los puntos de interés por conocer. Es posible hacer consultas directas y reservaciones.

d. Guía turística de la célula Tlaxiaco-Flechador del Sol.

A partir de las estrategias de mercadotecnia aplicadas se debe tener un catálogo preciso de los atractivos de la región para que los interesados visualicen con claridad el universo de los diferentes atractivos que ahí se encuentran. En consideración del contexto cultural y natural se debe plantear las posibles rutas turísticas con enfoques diversos como el ecológico, arqueológico, étnico, rural, holístico o cultural. La guía tiene la finalidad de difundir gráficamente los puntos de interés de la región y el emplazamiento y accesibilidad de la propia región, familiarizando al interesado con ella.

3. Trabajo comunitario participativo.

Proyecto

Conformación de comités:

De acuerdo a lo tratado en el punto b-i que se refiere al enfoque social del proyecto, es importante mencionar que el trabajo comunitario se basaría principalmente en la conformación de comités de apoyo a partir de un **Comité permanente de asesoría y capacitación**. Los comités son un instrumento con el que se implementaría el trabajo comunitario participativo. Las personas y grupos que se integren a un comité se involucrarían directamente en el proceso de sensibilización y concientización. La conformación de los comités será posible mediante la aplicación de metodologías adecuadas de trabajo social y la participación de muchos actores, profesionales y voluntarios. La participación de universitarios prestadores de su servicio social sería importante para la profesionalización de los comités.

- **El comité permanente de asesoría y capacitación** tendría varios objetivos entre los que destacan:
- Participación activa en la elaboración del plan maestro de desarrollo de la Alta Mixteca de Oaxaca y su difusión en la región para participar en la sensibilización de la comunidad.
- Una mayor cohesión social como producto de la participación comunitaria.
- La especialización de la población para el mejor cumplimiento de las funciones necesarias en el proyecto.
- La valoración y preservación de la cultura local.
- El suministro de herramientas que contribuyan a abrir oportunidades laborales para la gente.
- Lograr las condiciones óptimas para que el visitante comunique su satisfacción y regrese a la Alta Mixteca de Oaxaca.

Comités de apoyo:

Los comités se podrían integrar con gente comprometida de la propia comunidad y con colaboradores externos que servirían de enlace entre las comunidades y diversos representantes de instituciones gubernamentales como INAH, Sector, Gobierno del Estado de Oaxaca; ONG, Universidades, organizaciones civiles etc. reforzando con su trabajo al proyecto. Es importante reiterar que el trabajo de los comités debe enmarcarse en el plan maestro del proyecto.

Se propone en éste trabajo la conformación de los siguientes comités de apoyo:

- **Comité de cultura** que contribuya a la sensibilización de la propia comunidad acerca de la enorme importancia que tiene la valoración y preservación de su cultura no solamente como esencia misma de la comunidad sino como un importantísimo atractivo para el visitante.

- **Comité de arquitectura y urbanismo** que participe con las comunidades y las asesore en el mantenimiento y mejoramiento de las tipologías arquitectónicas y la imagen urbana de sus pueblos para lo que es necesario un plan de trabajo comunitario con el que se pueda lograr la sensibilización de la población acerca de la riqueza de los sistemas constructivos y estilos tradicionales locales. Este comité reforzaría los aspectos del Plan General correspondientes a la elaboración de los planes de desarrollo urbano y usos de suelo promoviendo su realización y vigilando su cumplimiento.

- **Comité de ecología** que haga lo propio en la preservación de los recursos naturales de la zona anticipándose a la contaminación y degradación del sitio y promoviendo trabajos de reforestación.
- **Comité de turismo** que se enfoque específicamente en el cuidado de los aspectos relacionados con la atención turística mediante la capacitación de gente para brindar adecuadamente servicios relacionados con alimentos y bebidas, guías, hospedaje, logística turística etc.
- **Comité de vigilancia** estaría integrado por autoridades de la micro región y por gente de la población y tendrían la misión de garantizar la absoluta seguridad física y de los bienes de los visitantes. La estructura de organización política y social existente en la micro región hace de ésta tarea algo posible.

Los comités tendrían la tarea de regular los distintos giros comerciales o de servicios que pretendiesen instalarse dentro del polígono de cada célula, mediante los instrumentos disponibles como son los convenios establecidos con las autoridades participantes y los usos de suelo desarrollados y adoptados en las comunidades.

4. Productos y servicios turísticos.

- **Hotel Tlaxiaco**

Tlaxiaco es el núcleo celular de la célula que se desarrolla y es necesario que cuente con un hotel totalmente concebido como punto de hospedaje principal para los turistas y como punto de distribución hacia los distintos destinos de la región. Aunque existen tres importantes hoteles en la ciudad de Tlaxiaco, ninguno de ellos está orientado a satisfacer el tipo de mercado que se busca. Los hoteles existentes tienen como principal objetivo brindar alojamiento a comerciantes que visitan la región ya que en Tlaxiaco hay un importantísimo tianguis que sirve a toda la región su arquitectura es pobre y no pretende más que dar hospedaje y alimentos a sus usuarios. Las características espaciales, tipológicas y funcionales de un hotel de éste tipo son por demás distintas a las que debería tener un hotel que pretenda satisfacer al tipo de turismo que interesa en este caso. El hotel de Tlaxiaco debe dirigirse a un público que visita la zona con fines culturales y recreativos por lo que debe ser sumamente atractivo y suficientemente agradable para garantizar la permanencia de los viajeros. El hotel del proyecto celular debe ser una auténtica recepción, centro de información y de distribución para que al viajero inicie su estancia en la región. El viaje desde la ciudad de México hasta Tlaxiaco puede llevar alrededor de cinco horas por lo que es muy comprensible que se plantee el hotel de Tlaxiaco como la primera parada permitiendo al visitante descansar y disfrutar de la ciudad. Además de lo anterior, la importancia del hotel Tlaxiaco radica en que se pretende convertirlo en una fuente importante de ingresos al proyecto y un punto de difusión de los atractivos de la región.

El Hotel Tlaxiaco podría ser construido con capital proveniente de diferentes inversionistas, incluyendo una posible intervención pública para fungir también en la vigilancia del manejo del hotel y sus recursos. Sería muy recomendable que la micro región tuviera participación directa de las acciones de la empresa para garantizar el goce directo de dividendos. Otra parte del capital podría ser de un socio inversionista interesado en la región. Es posible pensar en que el hotel pueda ser construido en diferentes etapas de acuerdo a los resultados del proyecto El hotel debe formar parte fundamental del proyecto por lo que deberán tomarse las precauciones necesarias para garantizar su supeditación al proyecto general. Los objetivos del Hotel Tlaxiaco son:

- Recepción de viajeros
- Centro de información y promoción turística regional.
- Centro de reunión y organización de grupos y expediciones.
- Distribución de los grupos a los puntos de la Micro región.
- Hospedaje de calidad
- Alimentos

- Otros servicios turísticos.

Se propone los siguientes servicios como parte básica de la infraestructura del desarrollo para con ellos poder llevar a cabo todas las actividades del desarrollo.

Cabañas

Camping.

Restaurante campestre.

Casa Rural

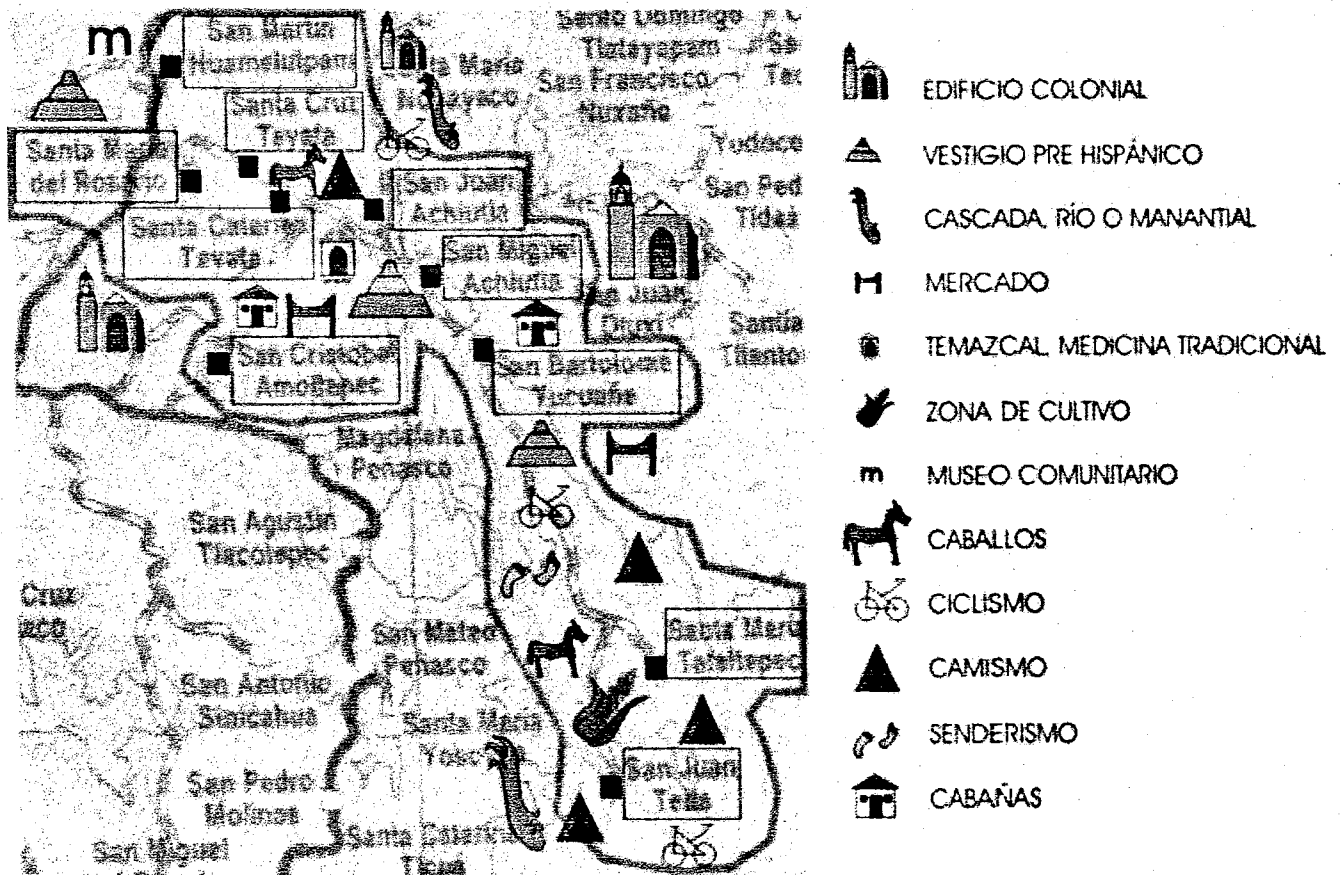
- Actividades.

El proyecto turístico de la célula desarrollada Tlaxiaco – Flechador del Sol quedaría dotado, de acuerdo a los puntos anteriores, con equipamiento

necesario para poder llevar a cabo distintas actividades entre las que se mencionan:

- Caballos
- Bicicletas
- Senderismo
- Rutas arqueológicas
- Rutas coloniales
- Talleres de artesanías
- Actividades holísticas , medicina tradicional, plantas medicinales

PLANO BÁSICO DE ATRACTIVOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS DE LA REGIÓN.



La región que integra la primera célula del proyecto celular de desarrollo turístico de la Alta Mixteca de Oaxaca es basta en posibilidades para la explotación del turismo en sus modalidades:

- Turismo Cultural
- Agro turismo
- Ecoturismo
- Turismo de Aventura
- Etno turismo

A partir de éste plan general cada uno de los aspectos del proyecto deben ser elaborados a detalle. El emplazamiento de cada instalación, el diseño mismo de los edificios, de las señalizaciones, los sistemas de prevención y control de contaminantes, viveros para la reforestación, etc. Todo lo anterior precedido y acompañado de las correspondientes proyecciones financieras para medir la viabilidad económica del proyecto. A fin de no alterar la autenticidad de éste trabajo y no violentar los tiempos naturales en el proceso de un proyecto como éste se ha decidido concluir éste trabajo en ésta etapa de desarrollo sin pretender profundizar más en otros aspectos. A partir de la evaluación del proyecto general hasta aquí desarrollado y de la instalación de mesas de trabajo con los actores interesados, midiendo el interés real en el proyecto se podría pasar a otras etapas de desarrollo.

10. CONCLUSIONES:

Durante el proceso de realización de este trabajo se presentó un continuo fenómeno de adecuación entre la teoría y la realidad y se descubrió la apremiante necesidad de trabajar con la gente de las comunidades en forma activa, reconociéndoles como principales inversionistas y beneficiarios del proyecto.

Fue necesario el acopio de información y la lectura de diversos documentos y varias visitas de campo. Destaca la asistencia a un congreso nacional de restauración llevado a cabo en Coixtlahuaca y que se enfocaba a la discusión de las políticas de rescate que se estaban aplicando en varios conventos de la zona. En esa experiencia fue notoria la participación activa de las comunidades y su interés en ser considerados en la toma de decisiones que afectaba directamente su patrimonio y no únicamente como espectadores pasivos de las imponentes obras de restauración inmobiliaria que se llevaban a cabo. Cabe mencionar que no obstante la inmensa cantidad de recursos que se están aplicando en el rescate de algunos inmuebles, no hay proyectos integrales de desarrollo regional que beneficien a la gente y aseguren la preservación patrimonial a largo plazo. La comunidad de la Alta Mixteca de Oaxaca es la depositaria de todo ese patrimonio por lo que debe considerársele ampliamente en proyectos de desarrollo regional.

Como resultado del propio trabajo se logró el contacto directo con autoridades y personas de algunas comunidades de la Mixteca Alta que mostraron su interés en este proyecto. Se asumió el compromiso de entregarles una propuesta concreta y de ser posible, de trabajar juntos en su evolución. Las comunidades han mostrado su disposición y apoyo y han visto con buenos ojos esta idea como una posible puerta para atraer el interés de instituciones públicas y privadas con las que pudiera llevarse a cabo este u otros proyectos de desarrollo regional.

La maestría en Desarrollo Inmobiliario ha sido desvirtuada, a veces, por una equívoca orientación hacia la obtención de utilidades a toda costa como único fin. No se ha demostrado, con la fuerza suficiente, la gran utilidad social que esta materia puede tener en la producción de proyectos de desarrollo sustentable que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la gente.

El proyecto turístico para la Alta Mixteca de Oaxaca ofrece una amplia posibilidad de vinculación entre universitarios y comunidades logrando con ello mutuos beneficios. Por una parte, se abre la posibilidad a estudiantes para adherirse a los distintos comités de apoyo, participando activamente en el proyecto mediante la prestación de su servicio social. Las comunidades pueden crecer en muchos aspectos al allegarse universitarios de gran calidad profesional y humana con los que se compartan objetivos comunes. El comité permanente de asesoría y capacitación citado en el capítulo correspondiente al trabajo comunitario participativo sería el encargado de coordinar a los profesionistas y actores que puedan intervenir en los distintos comités de apoyo.

En este proyecto se planteó un esquema de organización que podría contribuir a lograr el trabajo armónico entre los distintos participantes. Se ejemplificaron casos de fracasos originados por la insensibilidad en que fueron planteados algunos proyectos. Muchas veces, dichos fracasos tienen como origen el lucro y el consecuente desprecio por la contra parte en cuanto a su cultura y sus recursos.

Al hablar de negocios de desarrollo inmobiliario, es común la referencia directa a los distintos instrumentos para medir el rendimiento económico como la TIR, en donde todo el beneficio va relacionado con la inversión, la recuperación y las utilidades que se obtengan, dando así toda la importancia al dinero y ninguna a la gente. Es importante aclarar que en el proyecto turístico para la Alta Mixteca de Oaxaca, el rendimiento debe ser medido en cuanto al beneficio social que se pueda producir, El proyecto sería altamente exitoso si

es capaz de lograr una articulación de comunidades en torno a la actividad turística y se logra captar la atención de los viajeros que buscan cultura y aventura, convirtiendo a la Alta Mixteca de Oaxaca en un destino turístico obligado para este segmento del mercado. Se consideraría positivo si se consigue generar nuevas oportunidades laborales en la región que inhiban el éxodo masivo de jóvenes hacia las grandes ciudades y al extranjero; si en las comunidades de la región, los niños encuentran actividades que los ayuden a crecer integralmente y a arraigarse en su tierra y a su cultura, no por resignación sino por convicción y orgullo, descubriendo campos diversos de desarrollo personal que les prometan también un desarrollo económico futuro. El beneficio social es medible por la cantidad de bien estar y oportunidades que se produzcan.

Las metodologías utilizadas actualmente en la producción de rentables negocios inmobiliarios pueden ser aplicadas para desarrollar un proyecto turístico comunitario en la Mixteca Alta de Oaxaca obteniendo con ello beneficios sociales y económicos importantes. El proyecto tiene la flexibilidad suficiente para crecer dependiendo del interés de otras comunidades para adherirse a él. No depende, para ser llevado a cabo, de grandes inversiones, ni compromete, en modo alguno, el patrimonio de la gente; por el contrario, contribuye a reforzar la identidad de las comunidades y a preservar su entorno y su cultura.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Bassols Batalla, Angel (1978), *Geografía, subdesarrollo y regionalización*, 4ª. Edición México, D.F. Nuestro Tiempo
- Bonfil Batalla, Guillermo (1990), *México profundo. Una civilización negada*, México, Grijalbo / CNCA.
- Bourdieu, Pierre (1990), *Sociología y cultura*, traducción de M. Pou, México, CNCA/ Grijalbo.
- Burgoa, Fr. Francisco de (1989), *Geográfica descripción de la parte septentrional del polo Ártico de la América y nueva iglesia de las Indias Occidentales, y sitio astronómico de esta provincia de predicadores de Antequera, Valle de Oaxaca*, México, Porrúa.
- Caso, Alfonso (1989), *De la arqueología a la antropología*, México, UNAM
- Camacho Cardona, Mario (2000), *Historia Urbana Novohispana del siglo XVI*, México, UNAM Acatlán/ Ecourba/ CONACYT.
- 4º. Coloquio del seminario de estudio del patrimonio artístico (1997), *Especulación y Patrimonio*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Estéticas.
- 5º. Coloquio del seminario de estudio del patrimonio artístico (1998), *Patrimonio y Turismo*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Estéticas.
- Dahlgren, Barbro (1954), *La Mixteca: su cultura e historia prehispánicas*, México, UNAM.
- García Moll, Roberto (1989), *La concertación INAH-SECTUR: tarea inaplazable*, Antropología, Boletín Oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia, nueva época, num.24
- Gay, J. Antonio (1989), *Historia de Oaxaca*, México, Porrúa.
- Kubler, George (1982), *Arquitectura Mexicana del Siglo XVI*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Matos Moctezuma, Rafael (1990), *El mercado del arte en México, Primer coloquio. Los museos y el arte en México*, México, Federación Mexicana de Amigos de los Museos.

Moctezuma Barragán, Andrés (2001), *Historia de Yanhuatlán y la Mixteca Alta antes de 7 mono*, México, INAH, UAM.

Ramírez Fabela, Eduardo (2002), *Valuación, apreciación o pronóstico inmobiliaria*, México, UNAM.

Serra, Antoni, (2001): *Marketing turístico, España, Pirámide / ESIC*

Fernández Valiñas, Ricardo (2002), *Segmentación de mercados*, México, ECAFSA, THOMSON LEARNING

Garofalo, Gene (2000), *Guía práctica para ventas y marketing*, México, Pearson Education

Polígonos de Actuación concertada, trabajo desarrollado por el Programa Universitario de Estudios para la Ciudad (PUEC) de la UNAM para la Secretaría de Desarrollo Social, marzo 2003, México.

JOHANSEN, Bertoglio Oscar, *Introducción a la teoría general de los sistemas*, Limusa Noriega Editores, México, 1999