



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DIRECCIÓN DE CENTROS REGIONALES
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

**EL PROCESO ORGANIZATIVO DEL ECOTURISMO EN NUEVA
PALESTINA, OCOSINGO, CHIAPAS: EL CASO DE LA
SOCIEDAD COOPERATIVA CH'EN ULICH**

TESIS

Que como requisito parcial

para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

PRESENTA:

GÓMEZ DÍAZ LUCÍA DEL CARMEN

bajo la supervisión de: DR. EMANUEL GÓMEZ MARTÍNEZ



Dirección de Centros
Regionales Universitarios

Morelia, Michoacán, diciembre de 2019.

EL PROCESO ORGANIZATIVO DEL ECOTURISMO EN NUEVA PALESTINA, OCOSINGO, CHIAPAS: EL CASO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA CH'EN ULICH

Tesis realizada por **Lucía del Carmen Gómez Díaz** bajo la dirección del comité asesor indicado, aprobado por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

DIRECTOR: _____



DR. EMANUEL GÓMEZ MARTÍNEZ

ASESOR: _____



DR. DAVID OSEGUERA PARRA

ASESOR: _____



TIMOTHY RODERICK TRENCH HAMILTON

ÍNDICE

DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTOS	ix
DATOS BIOGRÁFICOS.....	xi
RESUMEN GENERAL	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. TEORÍA Y CONCEPTOS.....	7
1.1 Desarrollo sostenible	7
1.1.1 Ecoturismo	10
1.1.2 Instituciones para el ecoturismo.....	12
1.1.3 Ecoturismo en las comunidades indígenas.....	16
1.1.4 Organización para el ecoturismo	19
1.2 Teoría de la acción colectiva	21
1.2.1 Capital social.....	22
1.2.2 Capital humano.....	26
1.2.3 Procesos organizativos.....	27
CAPÍTULO 2. ZONA DE ESTUDIO Y SU CONTEXTO HISTÓRICO	29
2.1 Perfil de la subcomunidad Nueva Palestina	29
2.1.1 Ubicación de la subcomunidad Nueva Palestina en la Comunidad Lacandona.....	29
2.1.2 Medio ambiente y recursos naturales	31
2.1.3 Esbozo histórico de la subcomunidad Nueva Palestina.....	33
Problema ambiental en la Comunidad Zona Lacandona.....	36
2.1.4 Las experiencias de ecoturismo en Nueva Palestina.....	38
2.1.5 Estructura organizativa de la subcomunidad Nueva Palestina	47
CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1 El proyecto de ecoturismo Ch'en Ulich Las Golondrinas	50

3.1.1 Dificultades y negociación respecto al uso del recurso natural	56
3.1.2 Capacitación en la prestación de servicios ecoturísticos	59
3.1.3 La participación de las mujeres en el ecoturismo	62
3.1.4 Multas y sanciones	63
3.1.5 Negociaciones con el pueblo Nueva Palestina	65
3.1.6 Organización, control y distribución de actividades	66
3.1.7 Economía de la sociedad Ch'en Ulich por el ecoturismo	73
3.1.8 Normatividad ambiental	79
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	82
4.1 El proceso organizativo de la sociedad cooperativa desde el punto de vista de la acción colectiva	82
4.2 Organización y toma de decisiones.....	84
4.3 El ecoturismo en Nueva Palestina.....	87
4.4. El ecoturismo y las actividades económicas tradicionales	89
4.5 Límites y retos en la construcción de la acción colectiva	91
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	97
FUENTES CITADAS.....	103
Anexos	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ingresos generados por el turismo, 2012-2018.....	74
Tabla 2. . Ingreso generado por el alquiler del restaurante, 2012-2018.....	76
Tabla 3. Ingreso generado en el alquiler de las cabañas, 2012-2018.....	76
Tabla 4. Ingreso anual generado en la renta de las casas de campaña.....	77
Tabla 5. Utilidades en el centro ecoturístico, 2012-2018	77
Tabla 6. Actividades económicas de Ch'en Ulich	78
Tabla 7. Actores que inciden en el proyecto ecoturístico Ch'en Ulich.....	82

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Mapa de ubicación de Nueva Palestina en Ocosingo, Chiapas	30
Imagen 2. Mapa de ubicación de la Comunidad Zona Lacandona y la Reserva de la Biosfera Montes Azules con zonificación	37
Imagen 3. Mapa de ubicación de los centros ecoturísticos en Nueva Palestina en la Reserva de la Biosfera Montes Azules	39
Imagen 4. Laguna El Suspiro	41
Imagen 5. Cascada Che'n Ulich.....	42
Imagen 6. Caseta de cobro y estacionamiento	43
Imagen 7. Poza Po'op Chan	45
Imagen 8. Cabañas.....	46
Imagen 9. Cascada La Brisa.....	59
Imagen 10. Mujeres ofrecen sus artesanías en el Centro Ecoturístico Las Golondrinas.....	63
Imagen 11. Formatos para renta de habitaciones y control de inventarios manejados por la Sociedad	67
Imagen 12. Reunión bimestral de socios	70
Imagen 13. Imagen 13. Croquis de distribución de los predios en Las Golondrinas.....	72
Imagen 14. Afluencia de turismo en Ch'en Ulich, 2012-2018	73
Imagen 15. Señalizaciones	80
Imagen 16. Organigrama propuesto	96

PRINCIPALES SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANP	Área (s) Natural (es) protegida (s)
CDB	Convenio de Diversidad Biológica
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (hoy INPI)
CI	Conservation International
CONANP	Comisión de Áreas Naturales Protegidas
CZL	Comunidad Zona Lacandona
DOF	Diario Oficial de la Federación
INE	Instituto Nacional de Ecología
INPI	Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (antes CDI)
LGEEPA	Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente
ODS	Objetivos del Desarrollo Sostenible
OMT	Organización Mundial de Turismo
PTAZI	Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas
PHINA	Padrón e Historial de Núcleos Agrarios
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODERS	Programa de Desarrollo Regional Sustentable
REBIMA	Reserva de la Biosfera Montes Azules
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEDATU	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (antes SRA)
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
UMA	Unidad de Manejo de Conservación y Aprovechamiento Sustentable de la Vida Silvestre

DEDICATORIA

Ja' a'telil ini ya xbajt ta stojol Tseltaletik, te lek xan yo'tanik la yabotik jna'tik sok noptik te bin jich te stalel kuxlejalik ta slumalike, te bin ya sk'an kich'tik ta muk' sok ya kak'tik ta nopel.

Te bats'il antsetik te ya yak'ik ta na'el te sp'ijilik ta jujuchajp a'telil banti ya sp'olta te bin t'ujbil sok bin lek ta kuxinel. Ja' yu'un ya sk'an ya kabetik bayel wokol te jlumaltike.

Este trabajo le dedico al pueblo tseltal que muy gustosos nos compartieron sus conocimientos, sus saberes, sus modos de vida, su trabajo, su casa, su convivencia en la comunidad. A la mujer indígena que contribuye a la diversificación y enriquecimiento de los saberes. A nuestro pueblo le debemos el pleno reconocimiento que es algo que debemos valorar y reconocer.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mi hermana Elizabeth Gómez por su apoyo incondicional que me permitió ingresar a la maestría, a mis tíos Sebastián Gómez y María por su apoyo a lo largo de esta carrera, a mis amigos Gabriela López y Elizabeth Suárez por su motivación y apoyo moral en los momentos difíciles que pasé durante la maestría.

A los miembros de la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich, constituida por: Pedro Gómez López (presidente), Vicente Hilario Arias (tesorero), Pedro Sánchez Hilario (secretario), Javier Sánchez Hilario, Isidro Gómez Encino, Daniel Gómez Sánchez, Eliseo Gómez Díaz, Humberto Hilario Arias, Pedro Ton Oquil, Guadalupe Pérez y Nemesia. Les agradezco la apertura y la facilidad que me proporcionaron para realizar este proyecto de investigación, por compartirme sus experiencias en el ecoturismo, la hospitalidad, sus múltiples actividades, su trabajo, el modo de vida en el campo y el haberme hecho sentir parte de su familia al sentarme a sus mesas y comer con ustedes, todo lo cual ha sido muy valioso para mí.

Al comité de tesis, a mi director doctor Emanuel Gómez Martínez por su paciencia, aportación y recomendaciones para la elaboración del presente documento. A los doctores David Oseguera Parra y Tim Trench por sus comentarios precisos.

Al Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTI) del Estado de Chiapas por la beca otorgada en el programa de Incorporación de Mujeres Indígenas para el Fortalecimiento Regional para el ingreso a la maestría.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) por la beca otorgada durante la carrera de la maestría para desarrollar este proyecto de investigación.

A David Ruiz por su apoyo y acompañamiento durante la maestría y de su valiosa aportación para la elaboración de esta tesis.

A mis compañeras de clase de la maestría, mujeres valientes y capaces, a Anita, Cirenía, Cinthia, Esthela, Julieta y Vanesa por su motivación, apoyo y consejos para continuar con la carrera y de su valiosa amistad.

A cada uno de ustedes le doy las gracias por contribuir y colaborar en este proceso de aprendizaje, que es un camino largo que recorrer porque nunca se deja de aprender, sobre todo de nuestros pueblos indígenas que siempre están dispuestos a compartir sus conocimientos y eso es algo que se debe valorar y reconocer.

DATOS BIOGRÁFICOS

Mi nombre es Lucía del Carmen Gómez Díaz. Nací el 5 de agosto de 1991 en el ejido San Salvador, municipio de Ocosingo, Chiapas, pueblo tseltal. Mis padres son Miguel Gómez Hernández y Rosario Díaz Pérez (fallecida), originarios de San Andrés Larráinzar, Chiapas. Soy hablante de las lenguas tsotsil y tseltal.

Formación académica

En el ejido San Salvador estudié la preescolar y parte de la primaria en la Escuela “Ángel Albino Corzo” y la concluí en la cabecera municipal en la Escuela “Lic. Adolfo López Mateos”, posteriormente en la Secundaria Técnica Número 16, la preparatoria en el Colegio de Bachilleres de Chiapas y la carrera profesional en la Universidad Tecnológica de La Selva en Ocosingo con la licenciatura en Gestión y Desarrollo Turístico. Por el interés en formarme profesionalmente, decidí ingresar a la maestría por medio de la beca de incorporación de mujeres indígenas para el fortalecimiento regional del Instituto de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas (ICTI) en 2016 y, desde luego, la postulación a la Universidad Autónoma Chapingo a la que fui aceptada para la carrera de Maestría en Ciencias de Desarrollo Rural Regional generación 2017-2019. Para fortalecer el idioma inglés, tuve una estancia en la Universidad de Toronto, Ontario, Canadá, en julio-agosto de 2018.

RESUMEN GENERAL

(El proceso organizativo del ecoturismo en Nueva Palestina, Ocosingo, Chiapas: el caso de la sociedad cooperativa Ch'en Ulich)¹

RESUMEN

Esta investigación se centra en analizar el proceso organizativo en torno al ecoturismo a partir de un estudio de caso de Nueva Palestina, en la Comunidad Lacandona del municipio de Ocosingo, Chiapas. Se analiza la experiencia de la la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich en la actividad ecoturística, las acciones, decisiones y relaciones con actores locales y gubernamentales. Para comprender estas acciones y decisiones de los actores en la organización se basó en la teoría de la acción colectiva para comprender el trabajo colectivo. La investigación se realizó durante el periodo 2018-2019; la recopilación de información fue a través de la metodología cualitativa con entrevistas a profundidad y observación participativa. Los resultados muestran la importancia de la intervención de la asamblea comunitaria para el ecoturismo, la aplicación de un reglamento interno de la comunidad sobre la conservación de los recursos naturales y la política de ecoturismo no ha tenido un alto impacto económico en Nueva Palestina y no ha generado una participación inclusiva. En conclusión, el éxito o fracaso del ecoturismo depende de determinadas condiciones que fomenten el desarrollo local, como la existencia de atractivos turísticos culturales y naturales; así como políticas y programas adecuadamente diseñados e implementados; la participación y apropiación de la comunidad para que garantice que las iniciativas sean aptas en la comunidad.

Palabras clave: acción colectiva; ecoturismo; proceso organizativo; Ch'en Ulich.

¹ Tesis de Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional. Universidad Autónoma Chapingo

Autora: Lucia del Carmen Gómez Díaz

Director: Dr. Emanuel Gómez Martínez

GENERAL ABSTRACT

(The organizational process of ecotourism in Nueva Palestina, Ocosingo, Chiapas: The case of the Ch'en Ulich Cooperative Society)²

This study analyzes the organizational process of ecotourism based on a case study of the Ch'en Ulich Cooperative Society of Nueva Palestina, in the Lacandon Community, municipality of Ocosingo, Chiapas. It details the experience of ecotourism activity, actions, decisions and relationships with local and governmental actors. To understand these actions and decisions of the actors in the organization, the study was based on the theory of collective action, which proposes that individuals make decisions to cooperate and also to understand the behavior of individuals in collective work. The work was conducted during the period 2018-2019; the collection of information was through qualitative methodology with in-depth interviews and participatory observation. The results show the importance of the intervention of the community assembly, which permitted the development of ecotourism. The application of community internal rules on natural resource conservation and ecotourism policy have not had a high economic impact in Nueva Palestina and have not generated inclusive participation. In conclusion, the success or failure of ecotourism depends on certain conditions that foster local development, such as the existence of cultural and natural tourist attractions, properly designed and implemented policies and programs, community participation that ensures that initiatives are appropriate - according to their potential - and the motivation of those who choose to cooperate in ecotourism.

Keywords: Collective action; Organizational process; Ecotourism; Ch'en Ulich.

² Thesis, Universidad Autónoma Chapingo

Author: Lucia del Carmen Gómez Díaz

Advisor: Dr. Emanuel Gómez Martínez

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se analiza el proceso organizativo de Nueva Palestina, subcomunidad de la Comunidad Zona Lacandona, núcleo agrario ubicado en el municipio Ocosingo, Chiapas³, a partir de los procesos de ecoturismo que se han implementado de 2002 a 2018. En los 16 años que abarca el estudio se habían implementado diversos proyectos financiados y promovidos por instituciones gubernamentales como Secretaría de Turismo (SECTUR) la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), la Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (CDI- INPI, Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas) e instituciones internacionales como *Conservation International* (CI; Conservación Internacional en español), tales como los siguientes:

- Yax Chij, laguna Suspiro, Reserva de la Biosfera Montes Azules, 2002.
- Restaurante Selva El Faisán, 2002.
- Cascada Las Golondrinas, 2003, con el atractivo natural de caídas de agua y pozas color verde turquesa, y
- Poza Po'op Chan, 2005, con el atractivo natural de pozas, río, y vegetación.

Los proyectos anteriores se diseñaron con el propósito de promover el desarrollo sustentable, mejorar la calidad de vida de los habitantes de la subcomunidad y proteger el medioambiente. Sin embargo, el éxito de estas actividades ha sido limitado y, en general, según los pobladores, los proyectos implementados no han contemplado del todo las necesidades de la subcomunidad, están mal planeados y los resultados no han sido los deseados.

3 La Comunidad Zona Lacandona, o simplemente Comunidad Lacandona, es un núcleo agrario con propiedad comunal de la tierra reconocido por Resolución Presidencial publicado en 1971, subdividido en cinco subcomunidades: Nueva Palestina, Frontera Corozal, Lacanjá Chansayab, Naha y Metzabok.

En ese sentido, se dice que las políticas de desarrollo marchan en sentido opuesto al desarrollo rural si no consideran las especificidades locales (Kieffer, 2018) ni los modelos de organización y las actividades del medio rural (Pérez, 2001).

Los proyectos ecoturísticos en la subcomunidad de Nueva Palestina han tenido diferentes desenlaces. El centro ecoturístico Yax Chij y el restaurante Selva El Faisán no se concretaron, la Poza Po'op Chan avanza pero a un ritmo muy lento; el único proyecto que tiene éxito relativo es el centro ecoturístico Cascadas Las Glondrinan, dirigido por la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich, S. C. de R. L. de C. V., en operaciones desde 2002, con base en fortalecer las capacidades técnicas de los socios, lo que puede llevar a su consolidación.

Los resultados tan diferentes en los proyectos ecoturísticos nos llevaron a investigar los procesos organizativos para el ecoturismo en Nueva Palestina, particularmente el caso del proyecto Cascadas Las Golondrinan, dirigido por la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich. Con base en esas inquietudes se formularon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo es el proceso organizativo de la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich, S. C. de R. L. para el ecoturismo en Nueva Palestina?

¿Qué estrategias desarrollan la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich, S. C. de R. L. de C. V. de la subcomunidad Nueva Palestina, Ocosingo, para mantener activo el proyecto ecoturístico y cuáles son sus límites?

¿Qué papel han tenido los subsidios gubernamentales en el ecoturismo?

Objetivo general

Analizar el proceso de organización de la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich, S.C. de R. L. de C. V. para el ecoturismo, implementado desde las políticas de desarrollo en la subcomunidad Nueva Palestina.

Objetivos específicos

Documentar la experiencia del proyecto ecoturístico de la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich en el periodo 2002-2018.

Analizar la iniciativa del servicio de ecoturismo de Ch'en Ulich como alternativa de desarrollo comunitario generada por la organización social de Nueva Palestina.

Realizar un análisis de las contribuciones y las limitaciones de los apoyos gubernamentales e internacionales para el desarrollo del proyecto de Ch'en Ulich.

Identificar las oportunidades y los retos del ecoturismo como alternativa de desarrollo comunitario en la subcomunidad Nueva Palestina.

Justificación

La investigación pretende aportar al análisis de la organización de los pueblos indígenas tseltales como sujetos de derecho, con estudio de caso en el ecoturismo. La investigación permite conocer la experiencia de esta sociedad y su aportación al desarrollo local.

Metodología

La investigación que da fundamento al presente documento fue de tipo cualitativa con un estudio de caso cuyo objetivo fue comprender la particularidad del proyecto de ecoturismo de Ch'en Ulich, las relaciones con los actores y la experiencia en el proyecto. Este tipo de investigación es para comprender el significado de los fenómenos y captar la realidad de un grupo en específico (Monje-Álvarez, 2011). Cabe mencionar que el dominio del tseltal por la autora fue una herramienta importante para obtener la confianza de los actores y comprender mejor su experiencia organizativa.

La recopilación de información ocurrió en el periodo 2018-2019 y consistió en la aplicación de entrevistas estructuradas y semiestructuradas a los integrantes de la sociedad cooperativa, con el objetivo de identificar el modo de organización, las estrategias para el ecoturismo desde el año 2002 a hasta el año 2018 con variables como son los acontecimientos importantes, solución de problemas, número de socios, acuerdos con actores locales y apoyos de instancias gubernamentales, entre otras. La investigación se hizo en tres fases:

La primera fase consistió en contactar a los actores para solicitar su autorización para el desarrollo del proyecto de investigación. La segunda fase consistió en el diseño de algunos instrumentos, guion de entrevistas estructuradas y semiestructuradas para una prueba piloto con la finalidad de realizar ajustes a los instrumentos considerando la comunicación en lengua tseltal. La tercera fase consistió en aplicar entrevistas semiestructuradas a los socios de la cooperativa con el fin de conocer origen del proyecto y experiencia en la actividad. Esta última etapa del estudio permitió profundizar la comprensión de la problemática del ecoturismo desde la experiencia organizativa de la sociedad cooperativa.

Entre las metodologías para el estudio de la sustentabilidad turística, destacan los métodos contable y analítico (Saeteros, Silva y Flores, 2019). Para el cálculo de los ingresos de la sociedad por ecoturismo, se realizó el conteo del número de visitantes con las bitácoras de registro de turistas del periodo 2013-2018 y se contrastó con la información contable en las libretas de gastos y compras efectuadas en el año 2018.

Para el análisis social se aplicaron entrevistas estructuradas a cinco integrantes de la sociedad cooperativa para conocer cómo se ejecuta la normatividad respecto a la N-AA-133-SCFI-2013 de los requisitos y especificaciones de sustentabilidad ambiental de los centros ecoturísticos para verificar cómo practican los lineamientos oficiales para operar el ecoturismo y la conservación del recurso natural.

Se hizo un diagnóstico del ecoturismo en la subcomunidad considerando las actividades vigentes, la oferta de servicios, los costos, el número de socios, el proceso de fundación, los antecedentes del proyecto, los establecimientos de hospedaje y restaurantes en la subcomunidad y se recorrió la zona para conocer los atractivos paisajísticos como son lagunas, cascadas, selva, distancia, tiempo, medios de transporte, acceso y servicios.

Se aplicó el método de observación participativa y se documentaron las actividades de los actores en el ecoturismo con la ayuda de un cuaderno de campo. Se observó cómo resolvían problemas de atención a los turistas, el compromiso de los socios con el trabajo, la participación en las reuniones, la toma de decisiones, los acuerdos, el cumplimiento de las actividades y lo relacionado con las actividades no turísticas como la agricultura tradicional en el sistema la milpa y las actividades religiosas. Para comprender la dinámica de las asambleas generales de la subcomunidad se asistió a tres reuniones bimestrales con fecha 31 de octubre de 2018, 31 de diciembre de 2018 y 1 de marzo de 2019 para conocer la dinámica, la participación de los socios, las decisiones y la generación de consensos.

Se revisaron documentos de archivo de la cooperativa acerca de los tipos de capacitación que han recibido para la prestación de los servicios turísticos, la constitución jurídica de la sociedad para verificar el cumplimiento de los lineamientos de acuerdo con el régimen legal como productora de bienes y servicios (ver Anexo 3).

Estructura de la tesis

De acuerdo con las preguntas de investigación se presenta el documento en cinco capítulos. En el primero se trata la fundamentación teórica de la investigación con base en la teoría de la acción colectiva desde la perspectiva de Olson (1992) y Ostrom (2009), que nos permitió identificar los motivos de organización en colectivo, así mismo en este capítulo se presenta los conceptos de ecoturismo desde distintas perspectivas que se desarrollan en el medio rural

e indígena, las principales instituciones que promovieron la actividad. En el segundo se describe el contexto histórico de la Comunidad Zona Lacandona (CZL) y su conformación en subcomunidades, las políticas de conservación tras el decreto de la Reserva de la Biosfera Montes Azules y su efecto en Nueva Palestina con los proyectos alternativos de conservación, principalmente el ecoturismo.

En el tercer capítulo se presenta el proceso de desarrollo del ecoturismo de la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich desde el origen del proyecto, la estructura organizativa, los beneficios económicos y la normativa ambiental en el ecoturismo, lo cual nos permitió comprender la experiencia de los actores en esta actividad. En el cuarto se presenta el análisis y la discusión de la información de cómo se han organizado los actores con base en los aportes teóricos, las principales fortalezas que han desarrollado a lo largo del proyecto, la resolución de conflictos, acuerdos con actores locales, sus principales limitantes y retos en el ecoturismo. El documento concluye con la identificación de estrategias que desarrollan los actores para el trabajo en colectivo, aportes de mejora en el ecoturismo y la importancia de la organización de los actores.

CAPÍTULO 1. TEORÍA Y CONCEPTOS

1.1 Desarrollo sostenible

Para comprender los principios básicos del ecoturismo, nos remontamos a la génesis del término desarrollo sostenible, que se sustenta para fines ambientales y de conservación.

El desarrollo sostenible parte de la creciente preocupación ambiental provocada por el acelerado crecimiento económico sustentado en los modos de consumo y producción de los patrones predominantes en las sociedades industriales; y la expansión del turismo de masas ha provocado una crisis ecológica con la pérdida de los recursos naturales y la destrucción del ambiente (Barkin, 2001). La pobreza y degradación medioambiental son paralelos a la desigualdad económica, por lo que se necesita un crecimiento económico sostenible para la sociedad y el medioambiente.

Ante esta situación es necesaria una acción emergente, la toma de conciencia acerca del cuidado y la conservación de los recursos naturales ante su severa degradación. Como respuesta a este fenómeno, en la década de 1980 la Asamblea General de Naciones Unidas encargó a la Comisión del Medio Ambiente elaborara un informe sobre el estado de deterioro de los recursos naturales, también conocido como Informe Brundtland (1987) o *Nuestro futuro común*.

A partir de entonces el desarrollo sostenible se define como aquel que “satisface las necesidades y las aspiraciones de la generación presente sin comprometer la facultad de continuar haciéndolo en el futuro, como el nuevo paradigma de desarrollo relacionado con economía, sociedad y ambiente” (Brundtlandt, 1987: 59). Se subraya principalmente la atención a los pobres, y satisfacer las necesidades presentes y futuras.

En 1989, la Asamblea General de las Naciones Unidas pidió celebrar una reunión mundial para elaborar las estrategias que detuvieran los efectos de la degradación del medio ambiente. La reunión fue celebrada el 22 de diciembre de 1992 en el Rio de Janeiro y se elaboró el Programa Agenda 21 por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo que conjuga en forma integral tres dimensiones del desarrollo sostenible (ecológico, económico y social) y que ninguna dimensión prevalezca sobre otro.

En el modelo de sustentabilidad es necesario propiciar el desarrollo económico, equidad social e intergeneracional, y conservación ambiental de tal forma no se altere el equilibrio ecológico (ONU, 1992).

Se acordó un compromiso por parte de instituciones, gobiernos, organizaciones no gubernamentales de iniciar la transición al desarrollo sostenible. En cumbres posteriores se ampliaron los objetivos del desarrollo sostenible para incluir la lucha contra la pobreza, por erradicar el hambre, mayor equidad de la distribución de los ingresos, los derechos de las mujeres, de los pueblos indígenas y de las comunidades locales para que lleguen a tener medios de vida sostenibles.

El desarrollo sostenible se inspira en la preocupación por la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano, principalmente en los grupos más vulnerables como los pobres, niños, mujeres, indígenas y ancianos. El desarrollo debe de abarcar el crecimiento económico, la erradicación de la pobreza y la satisfacción de necesidades del ser humano (Bustos y Chacón, 2009).

En este discurso de gobiernos y organismos internacionales respecto al desarrollo sostenible el turismo masivo no estuvo al margen, pues es uno de los causantes del impacto al medio ambiente con daños a la biodiversidad (Palafox, 2016).

En la agenda 21 se menciona el turismo sostenible ecológicamente y la gestión de la vida silvestre a fin de generar ingresos y oportunidades de empleo en las zonas rurales sin causar efectos ecológicos perjudiciales.

Fomentar el turismo sostenible, pesquerías, minería ecológica, apicultura, plantas aromáticas, medicinales, actividades de carácter sostenible a fin de proteger el sustento de las comunidades locales y de la población indígena (ONU, 1992:25).

Para aplicar la Agenda 21 en México se generó una agenda local, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. La agenda local de México incluyó algunas iniciativas, programas, estrategias de política ambiental que pretendieron contribuir a la construcción del desarrollo sustentable en regiones, estados, microrregiones y municipios, así como oportunidades para impulsar las capacidades individuales y colectivas que ayuden a mejorar las condiciones de vida de la comunidad (CONAGUA, 2016). Se hizo la modificación de instituciones y de programas para fomentar el desarrollo sostenible.

En 1992 se decretó la creación del Instituto Nacional de Ecología (INE) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa). En 1994, se creó la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP, a partir del 2000 denominada SEMARNAT), por la necesidad de planear el manejo de recursos naturales y políticas ambientales en el país para el desarrollo sostenible.

Se creó el Programa de Desarrollo Regional Sustentable PRODERS, delimitado a la atención de la población rural ubicada en las Áreas Naturales Protegidas (ANP), operado a través de la Comisión Nacional de ANP (CONANP) (Inforural, 2007). Posteriormente se estableció en 1999 el Programa Nacional de Atención a Regiones Prioritarias que involucraba a diversas secretarías de estado para promover el desarrollo sustentable.

En la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Medio Ambiente se define el desarrollo sustentable como: "El proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida productiva de las personas, que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras" (DOF, 1988: Art. 3º, XI).

En 2012 se celebró el 20 aniversario de la Cumbre del Rio de Janeiro de 1992 en Brasil, conocida como la Conferencia de Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas Río+20, en la que se propusieron acciones para incorporar el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) particularmente el Plan estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 con sus Metas Aichi a fin de mejorar la capacidad de resiliencia de los ecosistemas y para garantizar el suministro de los servicios esenciales para la vida del planeta, el bienestar humano. Se trata de 20 metas alineadas a cinco objetivos que fueron aprobadas en 2010, y se definieron Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) (CDB, 2010).

La diversidad biológica y los ecosistemas proveen recursos y servicios esenciales que sustentan actividades económicas, como la agricultura, turismo, pesca, transporte y el comercio, por lo que se plantea elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover el turismo sostenible que generen empleo, promueva la cultura y los productos locales.

1.1.1 Ecoturismo

Por su estrecho vínculo con la diversidad biológica, paisajes naturales, montañas, playas, flora y fauna, y diversidad cultural. El turismo sustentable es considerado en México como un sector estratégico y a nivel mundial es una de las actividades de mayor crecimiento (López-Pardo y Palomino-Villavicencio, 2001).

La Organización Mundial de Turismo (OMT) estableció nuevos modelos de turismo procurando un menor impacto en la naturaleza, con base en la Agenda 21 por un turismo que tenga plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (OMT, 2004). Para alcanzar el desarrollo sustentable en el turismo es a través del monitoreo y la reducción de impactos ambientales, educación para turistas, pobladores locales y operadores turísticos, el desarrollo del turismo alternativo y la planeación (Chávez et al, 2013).

Por tal motivo, el ecoturismo surge por las nuevas demandas turísticas internacionales de nuevos espacios naturales y de gran diversidad cultural, que promuevan el desarrollo en las comunidades (Cebaldo, 2016). En México se considera que fue Héctor Ceballos Lascuráin quien acuñó el concepto de ecoturismo en 1983:

Aquella actividad turística ambientalmente responsable, que aprecia y estudia atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres), así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado), a través de un proceso que promueve la conservación y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales (Ceballos Lascuráin, 1998).

Se le considera como alternativa económica para el desarrollo en materia ambiental, al permitir una interrelación más estrecha con el turista, que desea, goza y se compromete a la conservación del recurso natural y social. Es una modalidad de turismo alternativo que pretende cumplir con las características para un desarrollo sostenible y representa una gran aceptación por parte de los turistas y actividades vinculados a la diversidad biológica y cultural que les rodea (López-Pardo y Palomino-Villavicencio, 2008).

La SECTUR (2013) lo definió como aquel viaje cuyo propósito es interactuar con la naturaleza y el turista disfruta su estancia en áreas poco perturbadas por el

hombre, incluyendo prácticas de sensibilización y conservación en un ambiente natural y con la comunidad local.

En la NOM-133-SCF-2013 se define como aquella actividad que consiste en viajar a espacios naturales con el fin de apreciar y estudiar los atractivos naturales, así como cualquier manifestación cultural del presente y del pasado que promueve la conservación y la concientización con bajo impacto ambiental y cultural e induce a un involucramiento activo y socioeconómico de los anfitriones, señalando especificaciones para su desarrollo para personas físicas o morales y núcleos agrarios prestadores de servicios.

Es una alternativa para que el desarrollo local se lleve a cabo en una determinada área, ya que representa una lógica de desarrollo más integral, involucra la participación directa de la población mediante el proceso de desarrollo endógeno, considera la protección del medio ambiente con base a las dimensiones de la sostenibilidad (Ramírez, 2016).

Por lo tanto, es necesario dar un uso óptimo a los recursos naturales que permita su conservación, respetar la autenticidad sociocultural de la comunidad anfitriona y asegurar la obtención de beneficios. El auge del ecoturismo en México se vivió a finales del siglo XX (CDI, 2012), se ha propuesto o como una alternativa de desarrollo a las comunidades rurales e indígenas, como parte de la lucha contra la pobreza y de conservación ambiental (Kieffer, 2016:69).

1.1.2 Instituciones para el ecoturismo

La primera institución para operar y promover el ecoturismo fue el Instituto Nacional Indigenista (INI)⁴, reconociendo que la población indígena requería una atención especial del Estado por sus condiciones de marginación y discriminación (Quezada, 2012). Por esta razón se impulsaron políticas públicas

4 El INI fue creado en 1948. En 2003 fue disuelto y repuesto por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y en 2019 por el Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI).

en materia de desarrollo económico, educación, salud, cultura y justicia, fundamentalmente de tipo asistencial, que tenían como objetivo disminuir las condiciones de pobreza y marginación en las comunidades indígenas (López-Pardo y Palomino Villavicencio, 2007).

En el periodo 1991-1994 el INI impulsó el programa de desarrollo de los pueblos indígenas con proyectos productivos y de conservación, entre ellos el ecoturismo, considerándolo como una alternativa para el desarrollo de pueblos y comunidades indígenas que poseen riqueza natural. En 1995 se destinaron apoyos para implementar proyectos en las comunidades rurales y para 2001 se reactivó y fortaleció el apoyo a proyectos ecoturísticos en Áreas Naturales Protegidas (ANP) en todo el territorio mexicano. A partir del Programa de Desarrollo de Turismo 2001-2006 de la Agenda 21 para el Turismo en México con el objetivo de servir de guía para el desarrollo sustentable en la actividad turística se impulsó el ecoturismo. Este programa se deriva del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. El programa establece objetivos, estrategias y acciones en el turismo.

En el año 2004 los titulares de la Secretaría de Turismo, SEMARNAT, Sedesol, CDI, CONANP firmaron el “convenio de colaboración para el desarrollo del ecoturismo y el turismo rural”. A través de este convenio, el gobierno de la República busca juntar esfuerzos y recursos que favorezcan la conservación y aprovechamiento racional de los recursos naturales, el desarrollo de las comunidades rurales e indígenas. Se acordó fomentar el ecoturismo, el turismo rural y turismo de naturaleza en un marco de sustentabilidad y competitividad en áreas naturales protegidas con el Programa de Desarrollo Integral y Sustentable de los Pueblos Indígenas con financiamiento y equipamiento de servicios turísticos, organización social, capacitación y la comercialización de los servicios turísticos (CDI, 2012).

En el 2006 la CDI, con el Programa Ecoturismo en Zonas Indígenas (PEZI), impulsó actividades ecoturísticas en las comunidades indígenas con la finalidad de impulsar el desarrollo regional de las zonas indígenas, el fomento de las

economías locales y mejorar las condiciones de vida. Pero, en el año 2007 el Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) sustituyó el programa PEZI que operó en el año 2006, el PTAZI ofrece una alternativa de desarrollo de los pueblos indígenas, el bienestar de la población, promover la organización comunitaria, fortalecer el vínculo de las colectividades indígenas con sus territorios, aprovechamiento sostenible de los recursos y atractivos naturales y culturales de las comunidades indígenas (CDI, 2012).

En el año 2010 la SECTUR en coordinación con la Organización Mundial del Turismo, realizó un análisis e identificó que la certificación australiana *EarthCheck* cumple con los criterios de turismo sostenible que avala la OMT como medio para promover la conservación ambiental. En el 2011 se crea el Programa de Turismo Sustentable en México (anteriormente Programa Agenda 21 para el Turismo Mexicano), cuyo objetivo es generar el desarrollo sustentable de la actividad turística y mejorar las condiciones en los destinos turísticos de México (SECTUR, 2011).

La aplicación de sistema de indicadores de sustentabilidad para el turismo se basa en criterios de medio ambiente, entorno socioeconómico, turismo y desarrollo urbano. Se hizo un diagnóstico en todo el territorio mexicano, y en Chiapas se realizó en el municipio de Palenque, San Cristóbal de Las Casas y Tapachula, se identificaron la carencia de una planta de tratamiento de agua residual, un programa de manejo de residuos peligrosos, señalando la inexistencia de un plan de desarrollo urbano vigente y decretado, baja participación de los establecimientos turísticos en programas de certificación ambiental. Con base en estas acciones se creó la Agenda Intersectorial de Sustentabilidad, que opera en coordinación con las dependencias de la Administración Pública y Federal (SECTUR, 2011).

En el año 2013 se hizo una modificación en las reglas de operación del PTAZI señalando que los programas de subsidio del Ramo Administrativo que ejecutará la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, se destinarán exclusivamente al desarrollo de los pueblos indígenas de acuerdo con los

criterios de la misma Comisión, a través de acciones que promuevan el desarrollo integral de las personas, comunidades y familias, la generación de ingresos y de empleos, y el desarrollo local y regional de dichos pueblos (DOF,2013).

En esta modificación se indica el fortalecimiento de los pueblos indígenas, con el reconocimiento de las comunidades y pueblos indígenas como entidades de derecho e interés público, que les permita manejar recursos públicos, realizar la planeación comunitaria de sus proyectos de desarrollo, así como asociarse libremente con otras comunidades o municipios para promover proyectos comunes que impulsen su desarrollo. Además se menciona que el Estado tiene la obligación de garantizar que la lengua y la cultura indígena no sea una limitante para acceder a sus derechos como la justicia, educación y para el desarrollo.

Los (PTAZI) que ejecuta la CDI, ofrecen una alternativa de desarrollo económico a los pueblos indígenas, ya que busca generar ingresos que incidan positivamente en la población indígena, promover la organización comunitaria, fortalecer el vínculo de las colectividades indígenas con sus territorios, y propiciar la revaloración, la conservación y el aprovechamiento sostenible de sus recursos y atractivos naturales, así como del patrimonio cultural de los pueblos y comunidades indígenas (DOF,2013).

La SECTUR lanza el Programa Sectorial de Turismo 2013-2018 en el que establece promover el desarrollo regional y ambientalistas, con el aprovechamiento sustentable y equilibrado de los recursos, fomentar la transversalidad en la política estatal de turismo, con el impulso de comités regionales turísticos a través de la participación e involucramiento de los municipios (SECTUR, 2013).

Las actividades de ecoturismo para el desarrollo sostenible de acuerdo con la NOM-059-SEMARNAT-2010 deberán ser planeadas con tal de evitar un impacto ambiental, para lo cual es necesario identificar las especies en categoría de

riesgo y las áreas susceptibles a restauración, el uso de las ecotecnias en el sitio, el manejo de los residuos sólidos, el uso de energía alternativa, el manejo de la capacidad de carga que garantice se operará de una manera limpia, ecológica y económica.

De esta manera, el ecoturismo busca promover actividades en localidades con una gran riqueza ambiental que estimulen el desarrollo local y la conservación del recurso natural, con el fin de conocer y apreciar el entorno y que la comunidad tome la iniciativa de participar en estas actividades para obtener beneficios lo cual ha sido el argumento para la implementación de proyectos en las comunidades con paisajes, lo cual representa una alternativa viable para estimular la productividad de las poblaciones.

Esta actividad en las comunidades rurales e indígenas se sumó a las actividades tradicionales de los indígenas. Está fundamentado en el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales, como medio para el desarrollo rural por medio de la participación activa de las comunidades que les permita impulsar y fortalecer su identidad colectiva y regional (Palafox y Martínez, 2015). Considerando la multifuncionalidad de la agricultura, el ecoturismo posibilita el empleo rural no agrícola que ofrece oportunidades en pequeñas escalas para generar puestos de trabajo, sobre todo a las mujeres (Arellano, 2013).

Se ha dado mayor impulso en los proyectos ecoturísticos en las comunidades rurales promovidas por las ONG, y organizaciones gubernamentales, puesto que representa una alternativa viable para incentivar la productividad de las poblaciones rurales. Además de considerarle una opción promisorio para el desarrollo económico, la conservación y preservación de los recursos naturales en donde están insertadas estas comunidades (Ortiz, 2008).

1.1.3 Ecoturismo en las comunidades indígenas

El ecoturismo en el estado de Chiapas resulta relevante por el potencial que posee en el turismo por su alta diversidad cultural y natural. Los centros de ecoturismo en Chiapas son micro empresas turísticas familiares, ejidales y

comunitarias surgidas de la organización de los propios habitantes indígenas de la región de la selva chiapaneca, con apoyos de instituciones estatales y organizaciones académicas y no gubernamentales. Estas micro empresas y organizaciones promueven el respeto a la naturaleza, la cultura y actividades cotidianas de sus pueblos como parte de lo que ofrecen al turista (Hernández et al., 2006).

Esta actividad ha sido impulsada de dos maneras. Una es desarrollada por las propias comunidades rurales como una alternativa de mejora de ingresos, y la otra es la que está a cargo de inversionistas privados, ONG como la Conservation International, Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), e instituciones gubernamentales como CDI, CONANP, SEDESOL, SECTUR.

En Nueva Palestina fue emprendimientos de los habitantes se caracterizan con la participación de los locatarios en todas las etapas del proceso, hubo una reapropiación de los recursos naturales, que Toledo (2005) lo define como el “el momento en que los seres humanos se articulan con la naturaleza a través del trabajo”. Con base en esta aportación, es el beneficio que obtienen los seres humanos con el aprovechamiento del recurso.

En los proyectos en la región la situación real es diferente a cómo se plantea. El desarrollo rural, en las comunidades indígenas implica el abandono de sus actividades tradicionales para dedicarse al ecoturismo y en algunos casos han sido complementarios (Saragos et al, 2013).

De acuerdo con Zarazúa et al. (2014) estas acciones que han realizado las instituciones gubernamentales para el desarrollo sostenible y los programas PTAZI que han operado en las comunidades rurales e indígenas ha tenido sus limitantes, dado que el ingreso que se recibe en el ecoturismo es poco, situación que lleva a los socios a desertar o a trabajar sólo en temporada. El diseño del programa tiene una subestimación de la situación que presentan las

comunidades, solo se pone mayor énfasis en la construcción de infraestructura como resultado de la intervención.

También aún quedan aspectos a considerar con respecto a las capacitaciones, puesto que el emprendimiento turístico se ve limitada a falta de experiencia profesional de los actores, ya sea por bajos niveles educativos, falta de capacitación específica para gestionar el proyecto turístico (Pastor y Espeso, 2015). La capacitación comunitaria han sido ignorados y no considera la idiosincrasia de las comunidades; por lo que únicamente se convierten en apoyos y no en compromisos reales con la población rural de México” (Garduño Mendoza et al., 2009). Porque la capacitación turística debe, además, integrarse en los marcos generales de desarrollo comunitario, con una visión integral y respondiendo a necesidades de formación y estímulo de mayor alcance para una capacitación efectiva y que los actores adopten los conocimientos necesarios.

Las capacitaciones deben estar planificadas desde la propia demanda de la comunidad, basado en los recursos naturales, culturales, de tal manera que el aprendizaje para los actores sea necesario para promover el turismo y de esta manera hablar de desarrollo sostenible (Pastor y Espeso, 2015).

Para que el turismo sea un proceso de desarrollo sustentable no sólo se debe considerar el crecimiento económico, sino también los procesos socio-culturales, y ser parte de las políticas públicas de lucha contra la pobreza y conservación de los recursos naturales (Kieffer, 2018a).

Si los proyectos de ecoturismo comunitario contribuyen a mejorar la calidad de vida de los pobladores, generar fuentes de empleo permanente y conservar el patrimonio natural y cultural, pueden considerarse un caso de éxito. Por el contrario, no pueden considerarse casos de éxito si la organización de los proyectos tiene problemas de administración, finanzas, de comercialización o es notable que haya generado más problemas sociales de los que pretende resolver.

En la Comunidad Zona Lacandona hay una variedad de centros ecoturísticos, como el proyecto Escudo Jaguar, o la cascada Ch'en Ulich – Las Golondrinas, todos ellos manejados por los comuneros en sociedades cooperativas. Destacan los proyectos de Lacanjá Chansayab y Frontera Corozal, a diferencia de subcomunidades con baja afluencia como Nueva Palestina.

1.1.4 Organización para el ecoturismo

La organización comunitaria para el ecoturismo es en sociedades cooperativas, en algunos casos como requisito para la obtención de financiamiento económico. Con esta acción, los individuos configuran un fuerte componente de capital social considerado como el conjunto de recursos inherentes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al promover una acción coordinada (Coleman, 1990). Además, permiten aprovechar los recursos locales, fomentan la cohesión social y contribuyen al desarrollo del comportamiento democrático para reforzar el interés colectivo.

Como señalan Bel y Cabaleiro, las sociedades cooperativas son partícipes en el proceso de organización que establecen de forma democrática los objetivos empresariales. Tienen la capacidad para emprender y desarrollar procesos productivos por medio de la actuación conjunta de sus integrantes para alcanzar el desarrollo de las áreas rurales (Bel y Cabaleiro, 2002).

Se caracteriza por la participación de la población local en todas las etapas del proceso, por la repartición consensuada de beneficios económicos a la comunidad; posibilita un verdadero diálogo intercultural y conocimiento mutuo turista-comunidad, respeto al ambiente y valoración de la biodiversidad (Ramírez, 2012).

En las comunidades rurales se basan en la organización sustentada en la propiedad y la autogestión sostenible de los recursos patrimoniales de la comunidad, con prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y la distribución de los beneficios para de sus miembros en el ecoturismo (García, 2016).

También resulta un mecanismo apropiado para asegurar un desarrollo integrado porque permiten aprovechar los recursos autóctonos al fomentar la cohesión social, contribuir al desarrollo de comportamientos democráticos y reforzar el interés de la colectividad. Como lo menciona Bartra et al., (2014) las cooperativas son medios poderosos para potenciar la inclusión económica y social en el sector rural y contribuir a levantar las familias rurales más pobres, son sociedades solidarias, pluriactivas y sinergias que cobijan materialmente y espiritualmente a sus miembros.

La organización colectiva es de vital importancia para entender la relación dinámica entre la población y su entorno económico, social, cultural, político y ambiental, y cómo potencia sus posibilidades para apropiarse de su proceso de desarrollo de forma diversa por medio del tiempo y el espacio, en los cuales se encuentran hombres y mujeres para intercambiar percepciones, sentimientos y actitudes, cuyas referencias son la historia organizacional y productiva y las proyecciones acerca de su devenir (Carazo et al., 2015). Con base en los planteamientos para el desarrollo sostenible, el ecoturismo representa como una alternativa con nuevos desafíos en el turismo global, el desarrollo turístico sustentable no debe basar su actividad sólo en el crecimiento económico, sino en otorgarle valor a sus principales recursos; la naturaleza, a la cultura y las comunidades anfitrionas, de tal forma que puedan obtener beneficios en torno a la conservación de los recursos naturales.

Sin embargo, en la realidad existen factores que aún no se han considerado para realizar esta actividad en las comunidades rurales e indígenas, como se señalaron anteriormente, la visión territorial de las comunidades, políticas públicas que cubran las necesidades de las comunidades para mejorar la calidad de vida y que se reconozca el modo de organización de las comunidades para el manejo de sus recursos naturales.

1.2 Teoría de la acción colectiva

Es una propuesta para entender y explicar el trabajo por grupo y su funcionamiento, lo cual nos permitió responder las preguntas de investigación acerca del proceso de organización y funcionamiento de la sociedad cooperativa en el ecoturismo. Con base en esta aportación se pretende entender el comportamiento de las relaciones sociales, de por qué y cómo se organiza las personas para emprender una acción colectiva y bajo qué lineamientos se llevan a cabo en el proceso organizativo.

Para el análisis esta investigación se basará en perspectivas de teóricos que aportaron para el estudio del comportamiento en grupo. En primera instancia se menciona a Olson (1992), quien postuló un razonamiento de las acciones colectivas de las empresas en el ámbito económico. Su teoría se basa en explicar decisiones y motivaciones de las personas para actuar o no de forma colectiva, es decir, los principales factores que las estimulan si deciden cooperar o no en una organización. Ya que la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia un objetivo, es un impulso que obliga a las personas a realizar acciones y persistir en ellas. Por lo tanto, sea individual o grupal impulsa la acción colectiva.

Según Olson (1992) el principal estímulo son los intereses personales que les permiten actuar a favor del grupo; es decir, satisfacer sus necesidades individuales. Este planteamiento radica en que las personas tienen un comportamiento individual y egoísta para el logro de los objetivos y en la parte económica es muy común. Por lo tanto, las personas deciden vincularse a una acción colectiva con la finalidad de satisfacer sus necesidades individuales y colectivas y para lograr intereses comunes necesitan incentivos o coacciones para actuar a favor del grupo.

Otro de los aspectos, según Olson (1992), para generar una acción colectiva e influye para una mejor organización en la toma de decisiones es el tamaño del grupo. El autor señala que los grupos pequeños tienen más probabilidades de

generar una acción colectiva que los grandes, pues pueden proveerse de bienes colectivos sin recurrir a la coacción ni otros estímulos positivos. La razón de este, es que los grupos más pequeños funcionan mejor, además el individuo ve el efecto de su acción individual sobre el objetivo común, mientras un grupo grande el individuo puede recibir el mismo beneficio si actúa o no para el bien colectivo.

De igual manera ocurre con los beneficios económicos, argumentando:

En cuanto mayor sea la cantidad de individuos o empresas que se beneficien de un bien colectivo, menor será el porcentaje de ganancias obtenidas a través de la acción colectiva a favor del grupo que le va corresponder al individuo que lleve la acción (Olson, 1992: 216).

Como se ha dicho, un grupo grande está lejos de un bien colectivo, a diferencia de los pequeños, que funcionan mejor porque ven el efecto y el beneficio de su acción individual de un objetivo en común, pero no sólo cuantitativamente sino cualitativamente, es decir, el aprendizaje que conlleva en organizarse permite a los individuos obtener nuevos conocimientos hacia la solución de problemas para el fortalecimiento del grupo; es decir, es un aprendizaje en conjunto.

Además de los postulados de Olson (1992), la teoría de la acción colectiva ha sido desarrollada por autores que han propuesto nuevas variables que explican la cooperación, la confianza y el capital social (Ostrom y Ahn, 2003; Villaveces-Niño, 2009; Noguera y Semietel, 2010).

1.2.1 Capital social

El capital social es un término complejo compuesto de cualidades subjetivas que remiten a la confianza entre los miembros de una sociedad, lo que conlleva la disposición de cooperar entre sí, mediante un sentimiento de solidaridad (Noguera y Semietel, 2010).

Este concepto hace referencia a las relaciones sociales y económicas que de alguna forma permiten alcanzar beneficios e intereses que contribuyan a la mejora de su bienestar, lo cual implica la modificación de comportamientos, normas y creencias que dan lugar a cambios institucionales (Noguera y Semietel, 2010).

Coleman fue uno de los primeros autores en proponer el uso del concepto de capital social para incluir la estructura social en el análisis económico, partiendo de una teoría de la acción racional, un recurso con carácter de bien público y que genera externalidades positivas (Noguera y Semietel, 2010).

El reconocimiento del papel del capital social en la resolución de problemas de la acción colectiva como el bajo rendimiento en la productividad, incapacidad de suministrar bienes públicos locales y la posibilidad de destrucción de un recurso en común, estos problemas son del interior del grupo y para su solución el capital social como “confianza, normas de reciprocidad, saberes comunes, reglas de uso, redes de participación civil como forma de capital social que facilita la cooperación voluntaria” Son un medio para solucionar problemas de la acción colectiva a los que se enfrenta los grupos (Ostrom y Ahn, 2003). Es decir, *las normas compartidas y los patrones de comportamiento que se desarrollan con el tiempo, son formas de capital que se pueden construir arreglos institucionales, bajo este esquema de normatividad se puede organizar los grupos para una mejor sinergia con los participantes.*

Así que, el capital social puede mejorar con el uso mientras los participantes sigan manteniendo los compromisos previos y mantengan la reciprocidad y la confianza. La confianza que se generan entre los miembros, la capacidad para crear sus propias reglas y sanciones constituyen un factor para la resolver problemas de la acción colectiva. La ausencia de *la confianza y las normas de reciprocidad* hacen menos necesaria una acción basada en un cálculo de costo-beneficio y reduce las oportunidades de practicar estrategias de coordinación y colaboración (Ostrom y Ahn, 2003; Noguera y Semietel, 2010:255).

Esto quiere decir que permite fortalecer al grupo porque promueve la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación desarrollada durante el proceso organizativo que permite a los actores lograr objetivos individuales y colectivos.

El funcionamiento de una acción colectiva se basa en la creación de la confianza entre los actores como las tareas de cooperación en la gestión y la movilización del recurso que se sustenta por un verdadero trabajo en equipo, las sanciones al no cumplir con las reglas. Que con base en esto, permite a los individuos fortalecer el capital humano, pues toda acción humana en colectivo invierte tiempo y esfuerzo en actividades de transformación y transacción para generar bienes o bienestar individual (Ostrom, 2009). La pérdida de confianza podría hacer ineficiente el trabajo en grupo.

Este enfoque permite comprender como algunas comunidades logra éxito involucrando el uso comunitario de los recursos a partir de la acción colectiva, mientras otros no lo alcanzan. Sus aportes se basan que los individuos se organizan y autogobiernan para obtener beneficios colectivos, lo cual considera ocho principios como, límites claramente definidos; coherencia entre las reglas de apropiación y provisión; acuerdos de elección colectiva; monitores; sanciones; mecanismos de resolución de conflictos; reconocimiento de organización; emprendimiento Ostrom (*Op Cit.*).

El capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación que pueden contribuir a la reducción de costos, producir bienes públicos, y facilitar la constitución de organización de gestión de base efectiva de actores sociales civiles (Durstun, 2000:7). Este planteamiento de Durston retoma la variable de confianza, la ayuda y la cooperación como el resultado de las normatividad de las instituciones es la forma de crear capital social que permite conformar relaciones complejas de cooperación y gestión en un grupo, más allá de las redes sobre las cuales se apoya el capital social individual..

El capital social también implica que las personas desarrollen capacidades subjetivas que nutren su bienestar como individuo, tales como la seguridad, su inclusión en la toma de decisiones, libertad de expresión, igualdad de oportunidades y mayor comprensión de la dinámica de su entorno. Este tipo de elementos conforman los capitales intangibles requeridos para un proceso de desarrollo y para la inserción de lo local en el sistema global como el ecoturismo (Londoño-Franco y Botero-Villa, 2013).

Es importante incorporar en su análisis la cooperación y la confianza como elemento para la ayuda recíproca de los individuos en la acción colectiva (Villaveces-Niño, 2009). El comportamiento y la acción colectiva sustentada en la reciprocidad hacen menos necesaria en el cálculo de costo-beneficio. A la inversa, si hay un ambiente de desconfianza podría hacer ineficiente el trabajo en colectivo cuando los individuos perciben un comportamiento no recíproco entre los miembros.

La teoría de la acción colectiva invita a entender el comportamiento de los individuos que puede ir desde una racionalidad individual hasta razones de cooperación, generando conductas genuinas y no controladas por terceros (Villaveces-Niño, 2009).

El trabajo colectivo se constituye ahí donde hay un esfuerzo adicional a la voluntad personal o del pequeño grupo, en su interés por resolver limitantes o superar problemas que impiden el avance o los procesos deseados como necesarios de alcanzar, para la persona o el grupo involucrado pone cierta inhabilitación de los intereses personales y dar espacio y primacía a los intereses colectivos. El conocimiento de las comunidades y de los actores sociales es de vital importancia para entender las dinámicas entre la población y su entorno económico, social, cultural, político y ambiental, y potenciar sus posibilidades para apropiarse de su proceso de desarrollo. Cuya organización es de forma diversa a través del tiempo y del espacio, en el cual se encuentran hombres y mujeres para intercambiar percepciones, sentimientos y actitudes,

cuya referencia es la propia historia organizacional y productiva junto con los acontecimientos significativos de su aquí-ahora y las diversas proyecciones sobre su devenir (Carazo *et al.*, 2015).

1.2.2 Capital humano

Desde la perspectiva de Ostrom (2009) las formas de capital de la acción humana se crean cuando los individuos invierten tiempo y esfuerzo en actividades de transformación para construir herramientas o bienes al individuo. La gente crea capital humano que involucra la creación de nuevas oportunidades como resultado de esfuerzos conscientes. Este atributo es individual y deriva de la educación, de la inteligencia del individuo. Consiste en la adquisición de nuevas capacidades y habilidades que signifiquen el desarrollo profesional del individuo (Ostrom y Ahn, 2003). En efecto, la organización le permite operar con eficiencia para la solución de problemas y generar nuevas relaciones para el fortalecimiento del grupo y el incremento de la productividad.

Las capacidades humanas que desarrollan y les dan una mejor oportunidad para un mejor empleo remunerado, además de comprender la situación de su entorno que les facilite la toma de decisiones para un mejoramiento continuo en el espacio donde se desenvuelve el individuo. Por lo tanto, el logro exitoso del grupo es posible mediante la construcción de capacidades por los actores (Becker, 1983, citado en Ostrom y Ahn, 2003).

Para culminar con la acción colectiva, las estrategias que desarrollan los actores en la acción colectiva son para conocer concretamente la forma de trabajo de un grupo en específico que se organizan en colectivo para el logro de un objetivo. Que se puede entender como las decisiones de los individuos y que inciden diversos factores como la motivación de los miembros, las condiciones en las que se encuentran,, el proceso de aprendizaje, actividades, participación, y relaciones sociales que le permiten tomar decisiones el grupo (Ramírez, 2009).

1.2.3 Procesos organizativos

Un proceso puede ser visto como serie de actividades o fases de acuerdo al contexto, estas fases deben ser coordinadas y lideradas a modo que pueda alcanzar los objetivos propuestos (Salazar et al. 2019) ya que organizarse facilita la gestión, demanda y negociación con diferentes actores, además de fortalecer las habilidades individuales y la capacidad de liderazgo (FAO, 2008). La organización corresponde a una serie de dinámicas que dan ligar a su conformación y adaptación.

La consolidación de un proceso organizativo parte del interés y las motivaciones que llevan los individuos a pensar en objetivos y metas comunes la motivación es un estado que activa, dirige y mantienen al individuo hacia un objetivo, es el impulso que mueve las personas, por lo tanto la motivación individual impulsan a la participación en colectivo.

Las formas de organización permiten articular de manera eficiente la labor del proceso organizativo, la división de funciones internas de acuerdo a las responsabilidades se puede contar con la formación de un comité con roles específicos (FAO, 2008).

En este sentido, el capital social que se genera en el proceso organizativo, como la confianza y cooperación entre los miembros, la asociatividad y las redes sociales externas que se crean con actores locales o externos (Godoy y Matus, 2001).

Los conceptos presentados anteriormente servirán para el análisis teórico de la organización en la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich para identificar el panorama de desarrollo organizacional en la actividad ecoturística mediante la identificación de las variables de la teoría de la acción colectiva en el ecoturismo, desde sus estrategias, modos de organización, acciones en grupo y los factores para organizarse en colectivo, y dar a conocer la participación y el involucramiento de los actores en el ecoturismo, cuyos recursos son

considerados pertenecientes a la comunidad, que ejerce control, gestión, aprovechamiento del recurso.

CAPÍTULO 2. ZONA DE ESTUDIO Y SU CONTEXTO HISTÓRICO

2.1 Perfil de la subcomunidad Nueva Palestina

En este capítulo se contextualiza el área de investigación con sus acontecimientos relevantes tras la fundación de la Comunidad Zona Lacandona (CZL) en 1971 en el municipio de Ocosingo, Chiapas, la reubicación de la subcomunidad Nueva Palestina en 1976. Y el decreto de la Reserva de la Biosfera Montes Azules (REBIMA) en 1978.

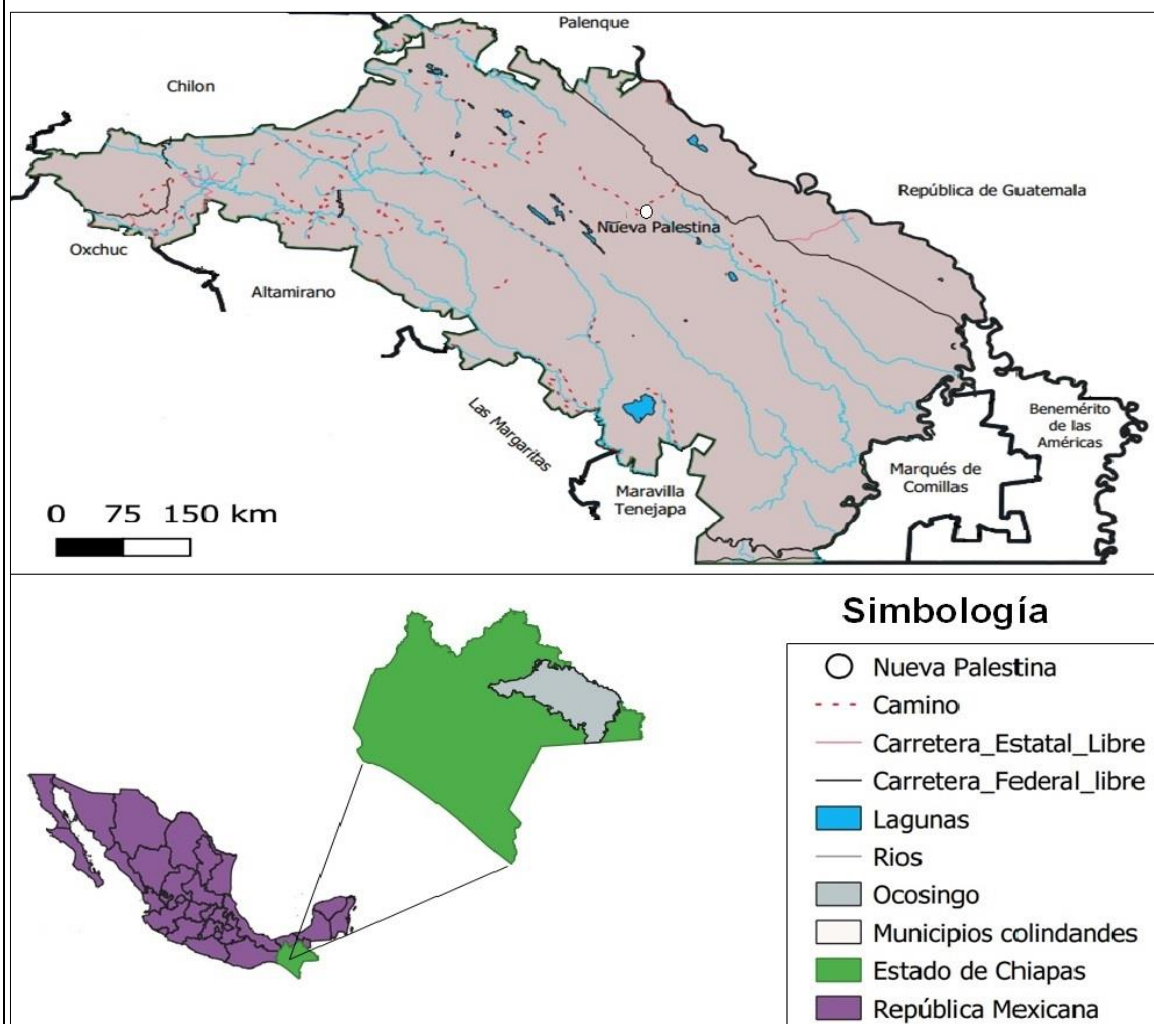
2.1.1 Ubicación de la subcomunidad Nueva Palestina en la Comunidad Lacandona

El estado de Chiapas se localiza al sureste de la República Mexicana, limitando al norte con Tabasco, al sur con el Océano Pacífico, al este con la República de Guatemala y al oeste con Oaxaca y Veracruz. La entidad cuenta con 124 municipios, de los cuales seis fueron creados en los siete años recientes. El Censo de Población y Vivienda 2010 reconoce la existencia de 20,047 localidades. Del total, 19,873 son rurales con menos de 2,500 pobladores y 14,585 menores de 100. En 2015 el número de localidades se incrementó a 22,417. De los 124 municipios, el de Ocosingo es el más grande del estado, con una extensión territorial de 9,520.117 kilómetros cuadrados (Hacienda Chiapas, 2019).

El municipio de Ocosingo limita al norte con el de Palenque, al este y al sur con la República de Guatemala, al suroeste con Las Margaritas y al noroeste con Chilón, Oxchuc, Altamirano y San Juan Cancuc. Allí se ubica la Comunidad Zona Lacandona, al oriente del municipio, colindando con Guatemala por el río Usumacinta. Este núcleo agrario está constituido por cinco subcomunidades: Nueva Palestina, Frontera Corozal, Lacanjá Chansayab y Nahá-Metzabok. La primera es la más grande de la CZL, con 10,588 habitantes, según el censo de población 2010, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en su mayoría tseltales y una minoría de tsotsiles y ch'oles.

Su ubicación geográfica es de 16° 4' 24.4" latitud norte, 92° 21'9" longitud oeste. El acceso a la comunidad es por la Carretera Fronteriza Sur-Palenque-Crucero Nueva Palestina, que se prolonga a 130 kilómetros de distancia hasta la subcomunidad.

Imagen 1. Mapa de ubicación de Nueva Palestina en Ocosingo, Chiapas



Fuente: Elaboración propia, 2019. Mapa digital QGIS

2.1.2 Medio ambiente y recursos naturales

Clima

La subcomunidad presenta un clima cálido húmedo. La temperatura varía de 22 a 28°C, con una media anual de 25°. La temporada calurosa es de marzo a mayo con un promedio diario a más de 34° C. La fresca es de octubre a febrero con un promedio diario menor de 29°C. El mes más frío es enero, con promedio entre 15 y 28 °C. Durante el año presenta dos periodos de lluvias, junio-julio y septiembre-noviembre.

Hidrología

La red hidrológica en donde se ubica la subcomunidad incluye cuencas que pertenecen básicamente al sistema Grijalva-Usumacinta. En la parte alta de la población, aproximadamente a 900 msnm, se localizan los sistemas acuíferos de gran importancia, compuestos por cuatro lagunas importantes: Ocotal, Suspiro, Yanki y Ojos Azules, con zonas inundables y pantanosas.

Estas lagunas constituyen la recarga de agua de la selva, pues filtran gran cantidad de agua que forman ríos y arroyos, entre los primeros San Pablo, Colorado, Cedro y Jalapa. El río Colorado abastece a Nueva Palestina y el ejido Plan de Ayutla y forma un ojo de agua llamado El Limón; atraviesa a la subcomunidad formando pozas y cascadas como Pop Chan y Las Golondrinas. Estos ríos se juntan en el ejido Cintalapa para formar el Cacao, el cual desemboca en el Lacanjá, localizado en la subcomunidad Lacanjá Chansayab y converge para formar el Lacantún y desembocar en el Usumacinta.

Flora

La subcomunidad se encuentra a una altura de 500 msnm y se caracteriza por su selva alta perennifolia compuesta por un número elevado de especies arbóreas de hasta 30 m de altura con periodos cortos de pérdida de hojas. Entre las más características están: canshán (*Terminalia amazonia*), guapaque

(*Dialium guianense*), caoba (*Swietenia macrophylla*), cedro (*Cedrela mexicana*), chicozapote (*Manikara zapota*), ceiba (*Ceiba pentandra*), palma xate (género *Chamaedorea*), ramón (*Brosimum alicastrum*), chicozapote (*Manikara macrophylla*), palo mulato (*Bursera simaruba*) y tripal, entre otras (INE, 2000)⁵.

Fauna

Las especies más destacadas son: mono araña (*Ateles geoffroyi*), saraguato (*Alouatta pigra*), tapir (*Tapirus bairdii*), temazate y venado cola blanca (*Mazama americana* y *Odocoileus virginianus*), jaguar (*Panthera onca*), cabeza de viejo (*Eira barbara*), perico cabeza parda y loro mejilla amarilla (*Pionopsitta haematotis* y *Amazona autumnalis*), hocofaisán (*Crax rubra*), chachalaca (*Ortalis vetula*), gavilán pollero (*Accipiter bicolor*) y águila ventriblanca (*Spizastur melanoleucus*). Los grupos mejor conocidos son las mariposas (*Lepidoptera: Rhopalocera*) y los escarabajos (*Coleoptera: Lamellicornia*), cuyas especies suman casi el 50% de la fauna incluida en la lista (INE, 2000).

El poblado se encuentra dividido en barrios, cada uno conservando el nombre del asentamiento de donde provienen. Hay 17: Jalisco, Guadalupe, Chamizal secciones 1 y 2, Flor de Cacao secciones 1 y 2, Nueva Palestina, San Pablo, Centro, San Antonio, Chetumal, Macedonia, Jalapa, Río Colorado, San Pedro y Cintalapa.

Actividades económicas

Las familias de Nueva Palestina se dedican a la agricultura, la ganadería, el empleo remunerado, los negocios propios y una minoría al turismo. La agricultura es de temporal y consiste principalmente en el monocultivo de maíz nativo y el sistema milpa asociado con calabazas y frijol totalmente de autoconsumo en aproximadamente de 1 a 1.5 hectáreas por familia.

⁵ En el Programa de Manejo de la Reserva de la Biosfera Montes Azules se explica a detalle las especies de flora y fauna de la zona.

La ganadería es principalmente de bovinos, de forma extensiva, y se desarrolla en áreas de pastos. Es una actividad impulsada por el Estado con créditos otorgados por el Banco de Crédito Rural (Banrural) (actualmente Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero-FND). Es la fuente de ingreso más importante de las familias, pues representa ahorro y se comercializa cuando surge una necesidad. Las principales actividades asalariadas consisten en oficios como la carpintería, la albañilería en la construcción de viviendas en la subcomunidad y los ejidos aledaños, elaboración de blocks, el transporte. Los negocios existentes son blockeras, carpinterías, tiendas de abarrotes, papelerías, alquiler de maquinaria y equipo de construcción, farmacias, planta de agua purificadora, un hotel y tres hospedajes, alquiler de casas, dos restaurantes, sociedades cooperativas de transporte de Palenque a Nueva Palestina y de Nueva Palestina a Ocosingo.

La comunidad cuenta con los servicios de energía eléctrica y de salud en la clínica del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS-Coplamar) de forma gratuita, de la cual los habitantes se encargan de su administración y mantenimiento y aportan económicamente para la compra de algunos medicamentos. La población cuenta con agua entubada y las viviendas son de concreto y madera con drenaje. Historia de la Comunidad Zona Lacandona

2.1.3 Esbozo histórico de la subcomunidad Nueva Palestina

La historia de la CZL comenzó en la década de 1960 cuando fue poblada por pueblos indígenas provenientes de distintos parajes de la zona altos de Chiapas y de la zona Selva que se dedican al trabajo de la agricultura y jornaleros. Pues no contaban con tierras propias para cultivar, sembrar, y cosechar sus alimentos. Lo cual emprendieron un largo viaje con sus familias hacia Velasco Suárez, lugar donde podrían encontrar tierras para vivir (Tejeda y Márquez, 2006). Los grupos indígenas se asentaron en diversos espacios en la selva. Para el año 1971 se habían establecido 66 asentamientos y 15 pequeñas propiedades, 27 de ellos dispersos en las márgenes de los ríos Usumacinta,

Santo Domingo y Lacanjá, 34 de ellos se encontraban en la zona de Cañadas (De Vos, 2002).

Su primer acontecimiento oficial fue el decreto presidencial de Luis Echeverría el 26 de noviembre de 1971 publicada en el Diario oficial de la Federación el 6 de marzo 1972 con la creación de la comunidad agraria de 614,321 hectáreas en la Selva Lacandona (Diario Oficial, 6/3/72:10–13). Estas tierras fueron entregadas a 66 jefes de familias lacandonas debido a su posesión continua, pública y pacífica “desde tiempos inmemoriales” y el derecho a tenerlas restituidas pasando a ser los únicos beneficiados de tal extensión de tierras. (Trench, 2008), Sin embargo, en la selva aún había asentamientos no considerados en el decreto, como los lacandones de Nahá y Metzabok, no obstante que eran beneficiarios. Además, se ignoró a más de 40 asentamientos indígenas (ch’oles y tseltales) ubicados en la recién creada Comunidad Lacandona. De éstos 17 tenían resolución presidencial antes de la creación de la Comunidad Lacandona con el estatus de ejidos, pero los otros 26 eran ilegales (De Vos, 2002; Trench, 2008), por lo cual comenzó una lucha por la tierra de parte de tales grupos.

Según Trench (*Op. Cit*), la lucha por la tierra fue liderada por el ch’ol Pedro Díaz, quien organizó a los 23 asentamientos tseltales y ch’oles, pues en el decreto de 1972 había una cláusula que les permitía la integración de más pueblos indígenas a la Comunidad Lacandona si no tenían tierras para subsistencia y desarrollo (Diario Oficial, 6/3/72). En 1974, tras una serie de negociaciones entre los representantes de los 23 poblados, representantes de la Comunidad Lacandona y funcionarios de la Reforma Agraria (SRA) llegaron a un convenio final el 10 de junio de 1974, mediante el cual se aceptó a estos grupos como comuneros siempre y cuando el gobierno levantara censos en las poblaciones y que se concentraran en dos nuevos centros de población, dividiéndolos tseltales y ch’oles (Tejeda, 2009).

En enero de 1976 se comenzó la reubicación de estos grupos en dos grandes poblados por presiones de los ch’oles, con la detención de trabajadores de Corolas y confiscando equipo (Trench, 2008). De esta manera se dio el

establecimiento de las nuevas poblaciones a fines de abril de 1976 en dos grandes poblados: Manuel Velasco Suárez (Nueva Palestina), con 822 familias tseltales provenientes de 15 poblados, y Frontera Echeverría (Frontera Corozal), con 475 familias ch'oles provenientes de ocho poblados (Tejeda, 2009).

En 1977 se reconoce a estas dos nuevas poblaciones como parte de la Comunidad Lacandona, acordaron no destruir la selva, incluso recibieron una credencial donde quedarían como guardianes de la selva (Paladino, 2005), comprometiéndose a evitar una mayor inmigración en la zona y la deforestación. El liderazgo de la comunidad quedó a cargo de los lacandones. (Trench, 2008). A los nuevos centros de población el gobierno se comprometió a apoyarlos con la creación de infraestructura, servicios (vivienda, electrificación, agua, educación y salud) pero fue insuficiente y discontinuo a consecuencia de los cambios sexenales (Tejeda, 2009),

No todos los poblados aceptaron la reubicación en los dos nuevos centros de población, pues implicaba abandonar las tierras que habían comenzado a cultivar, y a la fecha hay asentamientos en calidad de ilegales (Trench, 2008). Treinta y tres se integraron a la Unión de Ejidos “Quintil ta Lecubtesel” en la zona de Las Cañadas, lo que más tarde sería la Unión de Uniones, de la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) con el fin de defender sus derechos agrarios.

En 1979 Nueva Palestina y Frontera Corozal consiguieron el reconocimiento de sus derechos sobre los bienes comunales decretados en 1972 con voz y voto en la asamblea, la cual los lacandones mantendrían la presidencia. Fue así que la CZL quedó constituida en cinco núcleos de población: Frontera Corozal, con 601 comuneros ch'oles; Nueva Palestina, con 931 tseltales, y Lacanjá Chansayab, Nahá y Metzabok con 66 lacandones (Muench, 1998 en Tejeda, 2009).

En 1989, tras una serie de negociaciones, se dio la resolución a los asentamientos en la subregión Cañadas que lograron su reconocimiento de dotación de tierras como ejidos. Con eso la superficie de la Comunidad Zona

Lacandona quedó con una cifra de 501,106 hectáreas de las 614,321 a raíz de la tercera ejecución en 1988 (Tejeda y Márquez, 2004). Hoy en día, después de una serie de expropiaciones entre 2004 y 2007, y de acuerdo con el Padrón e Historial de Núcleos Agrarios (PHINA), la superficie actual de la Comunidad Lacandona es de 446,476.018 hectáreas (RAN, 2019).

Al cierre de la investigación en noviembre 2019, los medios de comunicación se reportó que las autoridades de la CZL habían reiterado que su prioridad es delimitar el polígono del territorio comunal para tener certeza de la superficie real en posesión y por conservar (Henríquez, 2019).

Problemática ambiental en la Comunidad Zona Lacandona

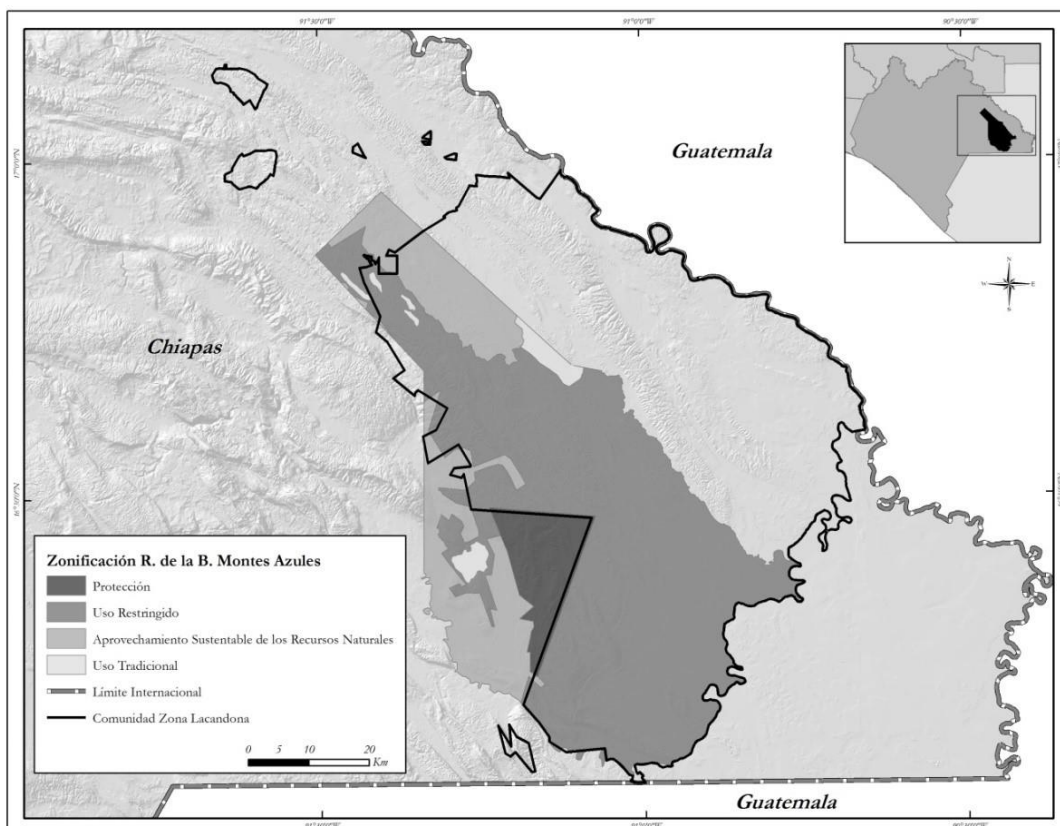
La Reserva Integral de la Biosfera Montes Azules (REBIMA) fue una de las primeras Reservas decretadas en México en 1978 con una extensión de 331,200 hectáreas (Mapa 1) que abarca el 78.8 por ciento de los bienes comunales de la Comunidad Lacandona (De Vos, 2002). Las Margaritas y Maravilla Tenejapa se encuentran en las cuencas de los ríos Lacantún y Lacanjá. Es una de las áreas más extensas de bosque tropical húmedo en México y América Central, con áreas de bosque de pinos en altitudes más altas y selva tropical de montaña (INE, 2000). El decreto no fue expropiatorio, esta área continua siendo propiedad de las tres subcomunidades (Trench, 2008).

Este decreto estuvo lleno de errores, elaborado ante el desconocimiento de la situación demográfica. La zona aún se encontraba ocupada por colonias de población con 5,000 habitantes y no se le consultó a la Comunidad Lacandona (De Vos, 2002). Por tanto, esto intensificó los problemas agrarios en la región para los asentamientos en proceso de legalización del uso de la tierra⁶.

⁶ Cabe mencionar que el problema en la Comunidad Lacandona tiene múltiples dimensiones y complejidades agrarias. En esta tesis no se abordará tales temas. Para comprender el contexto de la REBIMA, ver Trench, 2017.

De acuerdo con el plan de manejo elaborado en 2000 por el Instituto Nacional de Ecología (INE), las directrices para la conservación del ambiente en la REBIMA se sustentan en el análisis de la región, sus amenazas y las áreas críticas. Las propuestas se agrupan en los siguientes ejes de trabajo: Protección de los recursos naturales; Desarrollo social; Investigación; Educación ambiental y difusión y Dirección y administración.

Imagen 2. Mapa de ubicación de la Comunidad Zona Lacandona y la Reserva de la Biosfera Montes Azules con zonificación



Fuente: Trench, 2017: 214.

Marco legal

La conservación ambiental en la REBIMA está a cargo de la SEMARNAT a través de Programas como Desarrollo Rural Sustentable (PRODESA) con diversas líneas de acción respecto a reforestación y silvicultura comercial estableció los límites entre las áreas de trabajo agropecuario de Nueva Palestina y Zonas destinadas exclusivamente a la conservación (INE, 2000). A partir del año 2000 la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), estableció campamentos y estaciones de investigación a la periferia de la reserva con colaboración de Conservación Internacional (CI) (Paladino, 2005).

2.1.4 Las experiencias de ecoturismo en Nueva Palestina

Por la ubicación de la subcomunidad y su relación poligonal con la Reserva de la Biosfera Montes Azules se aplicaron actividades para el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales (Ver imagen 3). Se dieron iniciativas que generen fuentes alternativas de ingreso con actividades como café y chile orgánico, producción de palma xate-chamaedorea con la creación de una unidad de manejo de Conservación y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre (UMA), elaboración de artesanías, y el ecoturismo (Paladino, 2005).

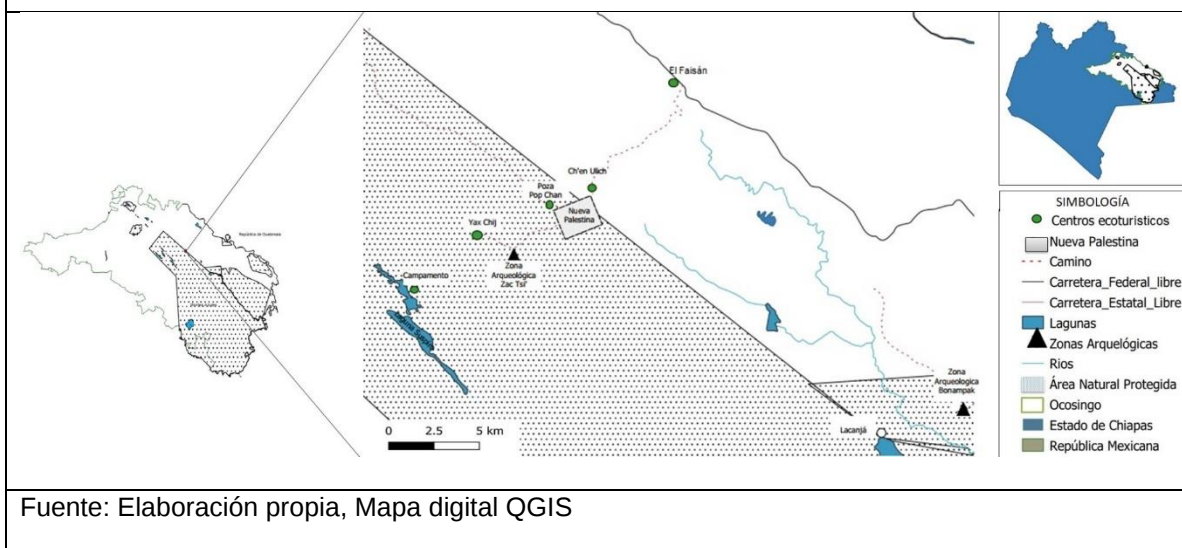
Según Paladino (2005) el primer proyecto de ecoturismo en la subcomunidad fue un campamento en el lago Ocotil, al este de la subcomunidad, establecido por Conservación Internacional (CI) en 1993 como espacio para investigaciones, pero no prosperó. En 1995 fue abandonado tras el movimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) para evitar enfrentamientos con los miembros de la movilización. Más tarde fue saqueado por los afiliados a la resistencia.

En 1997 cuando la carretera fronteriza-Palenque fue asfaltada la hora de traslado a las comunidades disminuyó de 4-5 horas a 2 horas, por lo tanto el turismo aumentó, las visitas era para la zona arqueológica de Bonampak (Lacanjá Chansayab) y Yaxchilan (Frontera Corozal. Los pobladores de Nueva Palestina

al ver el aumento de turismo consideraron que también podían tener beneficios, por lo tanto, colocaron una caseta de cobro en la carretera por el paso hacia las comunidades de los ch'oles y lacandones. Entonces la CONANP y SECTUR sugirieron que desarrollaran sus propios proyectos en la comunidad con los atractivos naturales existentes como cascadas, ríos, zona arqueológica Zac tsi' (Durand y Figueroa, 2014).

La diversidad de paisajes en Nueva Palestina fue considerada por los comuneros como un bien con potencial ecoturístico y una oportunidad para establecer un centro ecoturístico.

Imagen 3. Mapa de ubicación de los centros ecoturísticos en Nueva Palestina en la Reserva de la Biosfera Montes Azules



Fuente: Elaboración propia, Mapa digital QGIS

Las instituciones gubernamentales que contribuyeron al proyecto ecoturístico para la construcción de infraestructura fueron la CONANP, SECTUR, SEDESOL, a partir del año 2003; instituciones internacionales como CI.; y a partir del año 2012 apoyó la CDI. En un inicio se proyectaba incluir diversas actividades, pero dichos proyectos no lograron concretarse y fueron abandonados, pues diversos factores impidieron su consolidación.

En 2000 inició el Proyecto Selva El Faisán para el año 2003 solicitó financiamiento a la Secretaría de Turismo del Estado. Se ofrecían servicios de alimentos y bebidas en el crucero de la subcomunidad Nueva Palestina de la Carretera Fronteriza Palenque-Lacanjá. No logró concretarse por cuestiones económicas y administrativas. Es decir, los integrantes del grupo no hicieron un reparto equitativo de los ingresos y los recursos del financiamiento no fueron administrados de manera correcta para la mejora de infraestructura, lo cual generó conflictos entre los integrantes del grupo, quienes optaron por abandonar el proyecto y dedicarse a sus actividades tradicionales.

Yax Chij

Este proyecto inició operaciones en 2002 con un grupo de comuneros del barrio Chamizal. El atractivo natural ofrecido es la laguna Suspiro, con paseos en lancha, toma de fotografías, senderismo en la selva y servicios de hospedaje. La distancia del atractivo es de 12 km al centro de la subcomunidad Nueva Palestina, pero no logró concretarse y hoy permanece sin operaciones. Uno de los factores que impidió su crecimiento fue la escasa afluencia de turismo, pues la distancia impedía su llegada y no contaban con publicidad. Por lo tanto, no obtenían beneficios y los socios optaron por venderlo a uno de los integrantes de la sociedad para su manejo. Actualmente sólo se aprovechan las instalaciones de las cabañas.

Imagen 4. Laguna El Suspiro



Fotografía: Lucía Gómez, 2018.

Ch'en Ulich Las Golondrinas

Los socios de Ch'en Ulich fundaron el Centro Ecoturístico Las Golondrinas en 2002 y al año siguiente recibieron financiamiento de SECTUR. Este proyecto se encuentra ubicado a 2 km de distancia de la subcomunidad y a 9.5 del cruce Nueva Palestina. El centro ecoturístico tiene una dimensión de dos hectáreas con capacidad máxima de 200 personas. Cuenta con 16 palapas unifamiliares distribuidas en la ribera de la cascada, dos cabañas, un salón de actos con capacidad de 50 personas, un restaurante para 32 comensales, dos baños con regaderas, una caseta de cobro, una zona de recepción, un área de estacionamiento y un puente colgante de madera.

Imagen 5. Cascada Che'n Ulich



Fotografía: Lucía Gómez, 2018.

El centro cuenta con tres caídas de agua. La primera es El Salto, con una altura de 3 metros. La cascada principal, Ch'en Ulich, tiene una altura de 8 metros aproximadamente y de ancho 10 metros. La Brisa tiene 10. Las pozas son de color verde turquesa, con una profundidad de 4 a 5 metros. Actualmente es administrado por 10 familias que brindan los servicios con horario de 6:00 de la mañana a 6:00 de la tarde, todos los días del año.

Imagen 6. Caseta de cobro y estacionamiento



Fotografía: Lucía Gómez, 2018.

Poza Pop Chan

Este centro ecoturístico inició operaciones con 34 familias provenientes del barrio Macedonia en el año 2003, con un total de 24 hectáreas de selva destinadas a la conservación de la palma xate y el mono saraguato. En 2005 obtuvo financiamiento de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Conservation International y la CONANP, construyeron cabañas rústicas, senderos, y fueron capacitados para el ecoturismo (Durand y Figueroa, 2014). Obtuvo la certificación de la N-AA-133-SCFI-2006⁷ en el año 2008 reconocido por la red de Certificación de Turismo Sustentable de las

7 La N-AA-133-SCFI-2013 sustituyó a la N-AA-133-SCFI-2006, que indica los requisitos y especificaciones de desempeño ambiental en el ecoturismo y establece el procedimiento de evaluación para efectos de certificación. Es voluntaria para personas físicas y morales.

Américas de los requisitos y especificaciones de sustentabilidad ambiental por la SEMARNAT (Saragos et al., 2013).

En 2013 obtuvo financiamiento de la CDI para la ampliación de las instalaciones, se construyeron cuatro nuevas cabañas con baño integrado, las anteriores se habían degradado por la humedad, las lluvias a pesar del poco uso. También se les dio recuso para acondicionar las cabañas, pero este recurso desapareció, el encargado del proyecto perdió el dinero, hubo un acto de corrupción porque se les entregó una factura falsa al grupo, por lo tanto se quedaron sin materiales y sin dinero.

Este centro formó parte de la red de Sendasur, lo cual les permitió tener un aumento de turismo con visitas los fines de semana con grupos de 5- hasta 20 personas, pernoctaban en poza Pop Chan, se les ofrecía el servicio de alimentos y recorridos a la cascada Las golondrinas, sin embargo, esta agencia cambió de directiva en 2018, por lo tanto, ya no consideraron al centro como parte del recorrido turístico de la zona selva. Han solicitado su inclusión en las rutas de transportes de la organización Sendasur, pero estas organizaciones tienen más interés en otros centros ecoturísticos de la región como Lacanjá y Las Guacamayas⁸.

⁸ Nicolás Díaz López, entrevistado el 14 de febrero 2019.

Imagen 7. Poza Po'op Chan



Fotografía: Lucía Gómez, 2018.

Los factores que han impedido concretar la actividad en este centro son diversos, la primera es la baja afluencia de turismo, los socios no obtienen ingresos suficientes para mantener las instalaciones en buen estado. Pues al mes sólo recibían de 4 a 10 turistas, y no obtenían beneficios suficientes para los miembros del grupo. También hubo un mal manejo del recurso económico. Uno de los socios sustrajo 50,000 pesos para beneficio propio mediante un mal manejo del acta constitutiva de la sociedad, no consideró a los todos los miembros del grupo. Situación que generó conflictos, los socios optaron por desertar en el proyecto, exigiendo el predio para cultivo. Actualmente, en el centro se mantienen formalmente 9 socios con 4 hectáreas del predio, con visitas poco frecuentes.

Imagen 8. Cabañas



Fotografía: Lucía Gómez, 2018.

2.1.5 Estructura organizativa de la subcomunidad Nueva Palestina

Se basa en la Ley Agraria vigente desde 1992 (última reforma en 2018), constituida por un comisariado de bienes comunales, cuya presidencia ha sido ocupada por los lacandones desde la creación de la CZL por acuerdo firmado en 1977, el cual estipula que el comisariado siempre debe de ser lacandón. En 2011-2014 se reformó tal estatuto por acuerdo interno de la Comunidad Lacandona, permitiendo que el cargo sea rotado entre los tres pueblos indígenas. En 2014 fue ocupado por primera vez por un comunero tseltal de la subcomunidad Nueva Palestina (De Ita, 2018). Al cierre de la investigación, en 2019, la presidencia del Comisariado de Bienes Comunales la ocupaba un lacandón de Lacanjá Chansayab.

La organización de la comunidad lacandona es a través de subcomunidades está considerada en la ley agraria, que en el artículo 105 indica que las comunidades pueden establecer grupos o subcomunidades con representación y gestión administrativa, así como adoptar diversas formas organizativas sin perjuicio de las facultades de los órganos generales de la asamblea, misma que puede establecer el régimen de organización interna de los grupos en comunidades o subcomunidades (DOF, 1992, art. 105).

También se rige por un reglamento interno que consta de 15 capítulos en los que se estipula los estatutos internos, las obligaciones, la conservación y las sanciones, publicados en 1992 y avalado por la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), hoy Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU).

La estructura organizativa de la subcomunidad Nueva Palestina se encuentra constituida por un subcomisariado comunal regido por sus propias leyes internas de acuerdo con la Ley Agraria, en cuatro órganos, comenzando con el más importante que es la asamblea, la cual es una forma de gobierno con capacidad de decisión y control, la autoridad con que la comunidad se unifica y construye su propia voz, ejerce su poder colectivo y se constituye como actor empoderado

que formula sus normas, se autorregula y recrea la vida comunitaria en los diferentes aspectos de su administración (Escobar-Neira, 2015).

Es un espacio en el que los comuneros participan y discuten temas para la mejora de la comunidad y se procura tomar decisiones con base en el consenso (Quezada, 2012). Se eligen autoridades para cumplir con las obligaciones y con el sistema de cargos. Las asambleas son convocadas por el subcomisariado o por el subconsejo de vigilancia. De acuerdo con la importancia de los temas a discutir es la frecuencia de la asamblea, por lo general son bimensuales.

En segundo lugar se encuentra el subcomisariado, cuya función es ejecutar los acuerdos de la asamblea, así como la representación y la gestión administrativa de la subcomunidad ante las instancias correspondientes, la administración de los bienes y la resolución de problemas internos. Este órgano está constituido por un secretario, un tesorero y su respectivo suplente, cargos con una duración de tres años.

En tercer lugar, el consejo de vigilancia se encarga de ver los problemas socioambientales, así como los del territorio de la comunidad, y está compuesto por un secretario y tesorero.

Por último está la Agencia Municipal, cuya función es encargarse de resolver cualquier conflicto en la subcomunidad, constituida por un comandante y 18 policías comunitarios que velan por la seguridad de la población. Estos cargos son como un servicio, pues no son remunerados económicamente y para ocuparlos es necesario ser comunero o "derechoso"⁹, excepto el de policía comunitario son ocupados por los hijos de los comuneros. Actualmente, cuentan con un salario mensual de \$3,000 (tres mil pesos) otorgados por el Ayuntamiento de Ocosingo.

⁹ Termino que usan los habitantes de la comunidad aquella personas que tiene voz y votos en la asamblea,

Otro aspecto de organización de la subcomunidad son las faenas o el trabajo comunitario (servicio). Los comuneros tienen la obligación de realizarlo para el mantenimiento en infraestructura, agua y alcantarillados, por ejemplo; los padres de familia con hijos en las escuelas se encargan de la limpieza de los planteles. Cabe mencionar que en la subcomunidad el trabajo es remunerado cuando se trata de la limpieza del centro de la subcomunidad, sus calles y el parque central. Los comuneros cooperan anualmente la cantidad de \$50, que son utilizados para cubrir los honorarios de los trabajadores.

La situación agraria de los pueblos indígenas que se encuentran en la Comunidad Zona Lacandona no del todo se encuentra resuelta, tras el decreto de la REBIMA en 1978 provocó uno de los grandes problemas para los asentamientos que aún no tenían resuelta su situación agraria, lo cual, causó demandas de tierras en los años venideros, algunos asentamientos consiguieron la expropiación de la CZL en el año 2005 como Loma Bonita, 13 de septiembre, Nuevo Progreso, Lázaro Cárdenas, Niños Héroes, Nuevo Tumbalá, Arroyo Jerusalén para destinarlos a su regularización de tal modo que continúen dedicándolos a actividades agrícolas y pecuarias (SRA, 2007).

Nueva Palestina con sus atractivos naturales también se consideró para el turismo, sin embargo, los resultados presentados no fueron las esperadas por los comuneros, no resultó la actividad para que pudieran tener beneficios. Algunos se encuentran aún en operaciones como Ch'en Ulich, y poza Po'op Chan solo aprovecha las instalaciones para alquiler como las cabañas, mayormente para habitantes de la subcomunidad y el turismo es poco frecuente.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 El proyecto de ecoturismo Ch'en Ulich Las Golondrinas

Nosotros no sabíamos sobre el ecoturismo, sólo sabíamos sobre el trabajo en nuestra milpa y potrero. Ahora ya sabemos qué es el turismo: implica que vengan gente de otro lado, de otros países, hay que atenderlos, cuidarlos, que el lugar esté limpio para que se vea bonito (Entrevista al señor J.G.S., octubre 2018).

En este apartado se presentan los antecedentes del proyecto ecoturístico de la Sociedad Cooperativa Ch'en Ulich, el cual tiene como atractivo natural principal las caídas de agua que forman cascadas que van de los 8 a los 12 metros de altura y pozas de color verde turquesa. La compilación del proceso histórico se basa en el relato oral documentado por medio de entrevistas en tseltal con los socios del proyecto.¹⁰

Al principio hubo diversos intereses y acciones para lucrar y obtener recursos económicos y productivos de instancias gubernamentales de grupos que no formaban parte del barrio donde se encuentra el actual centro ecoturístico. Esto ocurrió en el año 2000, cuando un grupo de 10 personas de la subcomunidad Nueva Palestina, de los barrios San Pablo, Guadalupe y Macedonia, liderados por el señor Gerardo (se desconoce el apellido), se apropiaron del recurso¹¹, pero no prosperaron porque no llegaron a acuerdos con el comunero titular del predio inicial. El área donde establecieron el proyecto son bienes comunales del barrio Nueva Palestina, consiste en solares destinados para siembra de maíz y frijol. Son cinco comuneros los que cuentan con parcelas y solares en la ribera, con caídas de agua que forman cascadas.

10 La lista de cada uno de los entrevistados permitió la reconstrucción de la memoria histórica del proceso y se le presenta en los créditos y los agradecimientos. Se citan los nombres auténticos previo consentimiento de los entrevistados.

11 Conocido como grupo de Macedonia porque el líder provenía de ese barrio.

La existencia de las bellezas naturales en estas parcelas hizo pensar a los integrantes del grupo del barrio Macedonia que representaban una oportunidad para obtener recursos económicos de las dependencias gubernamentales como la CONANP. Al señor Miguel Gómez, posesionario¹² del predio, le plantearon la idea de formalizar el proyecto y una vez concretado lo invitarían.

El grupo adecuó el espacio mediante trabajo por faenas. Ante la propuesta Miguel Gómez accedió, pero no se elaboró un documento que indicara su autorización y los términos y las condiciones de la sociedad. Tiempo después esta situación fue cambiando. El grupo del barrio Macedonia no quiso incorporarlo gratuitamente y se le estaba cobrando un monto de 20,000 pesos para formar parte del grupo, situación que molestó al dueño de la propiedad, pues no concebía que siendo propietario de las tierras tuviera que pagar para trabajar en el proyecto.

Además el grupo Macedonia no contaba con la total autorización para trabajar las tierras que él posee en la ribera de la cascada y no existe documentación que lo avale. Por tanto, hubo amenazas hacia Gómez, quien invitó al grupo Macedonia a retirarse de sus tierras y así evitar enfrentamientos. Ante la respuesta negativa el propietario optó por limpiar el área y preparar la tierra para siembra¹³. Esta situación molestó al grupo Macedonia e interpuso una denuncia ambiental ante la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa).

Gómez, preocupado por su situación, se trasladó a Tuxtla Gutiérrez y luego de exponer los hechos ante la Profepa ésta lo deslindó de las responsabilidades que se le habían imputado, pues demostró ser el posesionario de las tierras y que las mismas estaban reconocidas por la comunidad para cultivo, justificando de ese modo su derecho de uso del predio.

12 Estas parcelas fueron obtenidas cuando colonizaron la comunidad y abarcaron predios para el cultivo. Cada comunero reconoce el límite de sus respectivos espacios y se reconocen como dueños en la comunidad.

13 Sistema roza-tumba-quema

En esta controversia entre el dueño del predio y el grupo, para llegar a acuerdos y evitar un conflicto mayor, el primero solicitó la participación de las autoridades de la subcomunidad para la resolución del caso y para que dejaran libres sus tierras. En asamblea el subcomisariado sugirió que el propietario las vendiera al grupo de Macedonia mediante un arreglo interno pues la Ley Agraria no permite la venta de tierras en régimen comunal, pero los hijos de Miguel Gómez no estuvieron de acuerdo. Además el grupo tenía que rendir cuentas por inculpar al propietario por un delito inexistente; es decir, enfrentar una demanda por difamación, pero él optó por no denunciarlos. Por lo tanto, las autoridades le otorgaron el reconocimiento para hacer uso del predio. Las autoridades fungieron como legitimadoras del derecho de usufructo de acuerdo con el modo de adquisición y el tiempo de trabajo. El espacio de discusión fue la asamblea de la subcomunidad Nueva Palestina.

Los acuerdos fueron que quien estuviese interesado en hacer uso del recurso natural debía realizar el pago correspondiente al posesionario con el visto bueno de las autoridades comunales y la documentación para evitar conflictos por el uso de la tierra en un futuro. De esta manera el recurso natural cobró importancia para su aprovechamiento con fines turísticos. Una vez que contaban con la garantía de hacer el usufructo un grupo de comuneros del barrio Nueva Palestina se organizó para emprender el turismo bajo el liderazgo de Gilberto Hilario.

En 2002 Gilberto Hilario solicitó a Miguel Gómez crear un centro ecoturístico, pero él respondió: “¿Qué es ecoturismo? En la comunidad no existe turismo y no sabemos qué es. ¡Nosotros somos campesinos!” (J.G.S., octubre 2018)

Gilberto Hilario había trabajado en un circo del estado de Sonora, lo que le había permitido recorrer parte del país y conocer algunos centros ecoturísticos. Con tales antecedentes, convenció al propietario de formar un grupo para trabajar en el turismo. Entonces llegaron a un acuerdo para convertir el predio con la cascada en un centro de ecoturismo.

Se destinó un área de 25 por 220 metros para el proyecto y el propietario solicitó a los integrantes del nuevo grupo un monto 10,000 pesos, equivalente a los gastos que había sufragado para resolver la demanda que le habían interpuesto. Hecho este acuerdo el grupo solicitó el apoyo de las autoridades comunales, el subcomisariado de Nueva Palestina y el consejo de vigilancia para la elaboración de un acta comunitaria que avalara el uso de las tierras para el ecoturismo.

El grupo se formó con habitantes del barrio Nueva Palestina, básicamente integrado por las familias de los primeros colonos que llegaron a estas tierras en 1967 y edificaron sus casas muy cerca de la ribera; por lo tanto, La cascada pertenece a los primeros habitantes de la subcomunidad que viven en el barrio Nueva Palestina. Entonces invitaron a la gente de éste a formar parte del proyecto para comenzar a trabajar y marcar senderos en La cascada. Se formó un grupo con un total de 24 personas, incluyendo a Miguel Gómez, hijos, nietos, vecinos y los comuneros que cuentan con parcelas en la ribera, estableciendo las primeras salvaguardas ambientales del centro y declarando la prohibición de la tala de árboles. El Mutut fue el nombre acordado para el naciente grupo de trabajo. Como parte de su proceso organizacional interno se eligió a sus representantes; Gilberto Hilario, promotor del centro, resultó con el cargo de presidente. Nombraron tesorero a José Gómez y un secretario. La responsabilidad de los cargos consistía en buscar alternativas para la mejora del centro, como el financiamiento de las dependencias gubernamentales.

La primera acción fue la elaboración de una solicitud dirigida a la Secretaría de Turismo del estado de Chiapas. El grupo mientras tanto comenzó a limpiar los márgenes del río, la cascada, a construir un puente, palapas, marcar los senderos y cortaron madera para construir sillas, todo con sus propios recursos y esfuerzos.

Una vez que los socios del proyecto habían construido el centro ecoturístico con sus propios recursos, al margen del Estado, decidieron buscar apoyo con las instancias gubernamentales para mejorar la infraestructura.

Este proyecto ha recibido apoyo económico de la SECTUR, Sedesol, la CONANP, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI, actualmente Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, INPI), y la Secretaría de Economía (SE). Estas instituciones contribuyeron para la mejora del proyecto de ecoturismo.

El primer apoyo se obtuvo en 2003 por medio de agentes de la Secretaría de Turismo del estado de Chiapas, quienes visitaron la subcomunidad para verificar el espacio destinado al proyecto ecoturístico. La visita se tradujo en una esperanza para el grupo ya que la dependencia ofreció que lo apoyaría con un recurso económico para mejorar la infraestructura. En ese año, financió el proyecto con un monto de \$600,000 y la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) con \$300,000. El financiamiento llegó a principios del mes de octubre y la Secretaría fijó un plazo de tres meses para culminar la construcción. Pero con el trabajo de los socios lograron terminarla en menos tiempo. En esta etapa del proyecto se construyó una recepción, 11 palapas unifamiliares, andadores, un biodigestor y tres baños para damas y caballeros, todos los techos de las construcciones fueron hechos con palma local. El centro ecoturístico fue inaugurado el 3 de diciembre de 2003 y asistieron los representantes de la SECTUR. “Fue así que empezamos a trabajar. Se mejoró el centro [...] Nosotros no sabíamos que este lugar tenía valor, pero, gracias a Dios, el agua tiene valor, y aquí seguimos en la lucha.” (P. G., octubre 2018).

Una vez mejorada la infraestructura del centro ecoturístico, ¡a esperar el turista! En el grupo se formaron subgrupos para turnarse en el centro, pues no todos podrían estar en la cascada todos los días, pues tenían trabajo que atender, limpiar la milpa y el potrero, además de ver el ganado. En ese entonces al día había cinco socios que se rotaban cada 24 horas.

Sin embargo, la afluencia de turismo en la subcomunidad era casi nula. El costo de entrada al centro era de sólo \$5 por persona, y por el número de socios en ese entonces los ingresos eran insuficientes, prácticamente no obtenían beneficio económico alguno. Por lo tanto, algunos miembros se retiraron del grupo en diferentes momentos de 2004, 2006, 2010 y 2012. Decían que sólo perdían tiempo, así que optaron por trabajar en la milpa, pues tenían hijos que mantener y en el turismo no obtenían suficiente ingreso.

El primero en retirarse fue el señor Miguel Gómez, el ex propietario¹⁴ de la cascada [...] Él ya estaba grande de edad. Nos dijo que nos dejaba el trabajo y con todo su corazón nos dejaba la cascada para seguir trabajándolo, que le echáramos ganas porque él ya no podía trabajar (Entrevista a Pedro Gómez, octubre 2018).

Cabe mencionar que SECTUR solo les entregó recursos en una ocasión, al término del proyecto en el año 2003 se les prometió a la sociedad apoyarles en publicidad en la página de la Secretaría, pero en realidad esto nunca ocurrió y únicamente en 2019 (con el apoyo de quien esto escribe) se actualizó la información del centro con los servicios que se cuentan actualmente. En mayo 2019 se les invitó a participar en talleres de capacitación en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, pero por tiempo, distancia, y recursos económicos no asistieron.

En 2006 la CONANP financió el proyecto con un monto de \$300,000, recurso que se usó para la construcción de tres cabañas pequeñas con techos de palma, pero la afluencia turística seguía siendo muy escasa. Hubo días, semanas, incluso meses enteros en que no llegaban turistas. Los integrantes del grupo se decepcionaban y algunos desertaron con el argumento de que no había suficiente ingreso económico y era una pérdida de tiempo estar en la cascada para esperar a los pocos o nulos turistas.

14 En la asamblea fue reconocido como propietario de una porción del predio en la margen del río y la cedió en 2002 para el ecoturismo.

Ante esta situación el número de socios del grupo El Mutut se fue reduciendo, pues no había turistas que atender ni trabajo. Unos emigraron a Estados Unidos, como el primer presidente y promotor Gilberto Hilario, otros continuaron con el trabajo en sus parcelas, sembrando y criando ganado. Fue un tiempo de dificultades para los socios, pues sólo iban a perder tiempo en la cascada a esperar si alguien llegaba.

La reducción del número de socios fue por muchos motivos, entre los que se destacan los pocos ingresos, problemas personales de salud, mayoría de edad, cuestiones económicas familiares, el mal manejo del cargo en la sociedad y la irresponsabilidad en las actividades.

3.1.1 Dificultades y negociación respecto al uso del recurso natural

Uno de los comuneros con parcelas al margen del centro ecoturístico es Marcos Hilario, quien se retiró del grupo por problemas económicos. Como tesorero del grupo, hizo mal manejo del recurso. No ajustó las cuentas al realizar el corte de caja, no cubrió el monto faltante y en poco tiempo comenzó a preparar un potrero en la parcela que poseía al margen del río. Los integrantes del grupo no lograron negociar con él porque, se justificó en decir que retomando la experiencia anterior con el caso de Miguel Gómez, tenía derechos para hacer uso del predio.

Entonces decidieron comprar las tierras a Marcos Hilario y se le entregó la cantidad de 30,000 pesos, pero al poco tiempo el propietario se los reembolsó con el argumento de que sus tierras no estaban en venta¹⁵.

Por lo tanto, comenzó a quemar el área y posteriormente a ponerle cercas. Sin embargo, los turistas que llegaban al centro presentaron quejas de que la selva

15 En la Comunidad Lacandona legalmente no está permitida la venta de parcelas, sin embargo se realiza de manera interna entre los habitantes de la comunidad, una de las formas para ser posesionario de un predio es a través de relaciones familiares, casamiento con una hija o hijo miembro de la comunidad.

y el centro ecoturístico estaban en problemas por la deforestación, información que llegó a los centros ecoturísticos y a los campamentos de los lacandones.

Cuando se tuvo problemas con don Marcos le compramos el terreno, le pagamos 30 mil pesos, pero el señor se enojó y dijo que no nos daría el terreno diciendo que es de él, y nos dejó el dinero aquí en la mesa, y nosotros recibimos el dinero y le dijimos que regresara a la sociedad y no quiso, así que empezó a talar los árboles, pero como don Marcos tiene familia en la sociedad e hijos no dijeron nada. Entonces veíamos que no podíamos solucionar el problema e ir a quejarnos o demandar porque tiene hermanos que los defiendan. Hasta que vino el consejo de vigilancia de Lacanjá Chansayab (P.G.L., e I.G.E., octubre de 2018).

Por tantas quejas que recibieron de parte de los turistas, los lacandones optaron por visitar el centro ecoturístico para verificar la magnitud del problema. En esta primera visita se habló con los representantes del grupo, en ese entonces el presidente Daniel Gómez y el tesorero Pedro Gómez López.

Posteriormente se comunicó al grupo que los lacandones los apoyarían con la solución del problema con Marcos, “debido a que el centro ya se encuentra reconocido y no está permitida la tala de árboles” (P.G.L., 2018).

Después de la reunión con el grupo del centro ecoturístico se procedió a la negociación con Marcos Hilario, con la asistencia de las autoridades comunales, el consejo de bienes comunales¹⁶ de la Comunidad Lacandona y el subcomisariado de Nueva Palestina.

Se le dio a conocer al propietario el reglamento interior de la Comunidad Lacandona respecto a la conservación del recurso natural que se encuentra en las márgenes del río. Se le advirtió que si desobedecía el reglamento se

16 El consejo de bienes comunales es la máxima autoridad de la CZL, elegido por las tres subcomunidades, Nueva Palestina, Frontera Corozal y Nahá-Metzabok Lacanjá, representadas por los lacandones. Los lacandones ahora hablan de 6 subcomunidades (Nueva Palestina, Frontera Corozal, Nahá, Metzabok, Lacanjá y Ojo de Agua Chankin).

procedería a una demanda jurídica en la Profepa. Ante esta situación en que se encontraba el señor Marcos con las autoridades comunales, cedió el predio con dimensiones de 25 por 120 metros. Se elaboró un documento estableciendo que el predio formaba parte del centro ecoturístico para su conservación con el visto bueno de las autoridades comunales y del grupo El Mutut. De esta manera en un futuro no se podría reclamarlo. Para comprender mejor este caso, es interesante revisar el estatuto del reglamento, que indica lo siguiente:

Capítulo X

Patrimonio, bienes muebles e inmuebles de la Zona Lacandona, subcomunidades Frontera Corozal y Nueva Palestina.

Art. 112. El área de reserva forestal para aprovechamiento de uso doméstico de la comunidad Frontera Corozal, se delimita de la siguiente manera.

VII. En los ríos, arroyos principales y lagunas la protección será de 20 metros en ambas márgenes parte de las parcelas, pero prohibiéndose la tala de los árboles.

VIII. En caso de estar talados tanto los manantiales como ríos, arroyos principales y lagunas se reforestarán. (CZL, s/f: 10).

Este reglamento tuvo importancia para la sociedad, de esta manera lograron tener a favor el predio para formar parte del centro ecoturístico y destinarlo para la conservación ver (Imagen 10).

Un comunero de la sociedad cuenta con parcelas en la margen del río, pero es miembro de la sociedad y no ha hecho uso de sus tierras para cultivo.

En la parte alta donde está la cascada La Brisa son más [...] Ahí quisieron poner tirolesa pero yo no di permiso, quise cobrar una mensualidad pero la sociedad no quiso, pero hasta ahora sigo en la sociedad. Quizá después lo cerque y ahí si me tendrán que pagar la sociedad (H.H.A., febrero de 2019).

Imagen 9. Cascada La Brisa



Fotografía: Lucía Gómez, 2018.

3.1.2 Capacitación en la prestación de servicios ecoturísticos

En 2011 el grupo recibió la visita del representante del Centro Coordinador de Santo Domingo Región Selva (CDI), quien ofreció proyectos al centro ecoturístico. Los socios solicitaron un restaurante y la remodelación de la infraestructura.

El requisito para acceder al financiamiento fue la constitución legal del grupo. En enero de 2012 el grupo se constituyó legalmente como sociedad cooperativa con el nombre Ch'en Ulich, S. C. de R. L. de C. V. nombre en tseltal que significa *cueva de Las Golondrinas: Ch'en*, cueva, y *ulich*, golondrinas. Con su constitución legal se abre la posibilidad para que las esposas de los integrantes de la cooperativa también se registraran como socias, con la finalidad de financiarles proyectos relacionados con el ecoturismo. Son 24 socios, 12 hombres y 12 mujeres.

En ese mismo año, se les otorgó un financiamiento de \$1'000,000 (un millón de pesos) para mejoramiento de la infraestructura, los techos de los baños, las 11 palapas, la recepción y la construcción de cinco palapas unifamiliares con troncos de madera de chicozapote, también conocido como "el árbol del chicle" (*Manilkara zapote*) y techos de albateja. En 2013 obtuvieron un monto de \$1'500,000.00 para construir un restaurante, dos cabañas, un salón de eventos y una caseta de cobro, todos con techos de albateja. Las obras fueron supervisadas por un técnico

Los socios trabajaron de 7 a 17 hrs. todos los días y las mujeres se encargaron en limpiar el espacio, recoger escombros y proporcionarles comida a sus esposos y los trabajadores. En ambos proyectos los socios aportaron su servicio para terminar la construcción. En mano de obra, hicieron un cálculo, aportaron \$700,000 en ambos casos: "Nosotros sacamos el material de construcción, como las tablas para los techos... Como sabemos albañilería sacamos el trabajo a tiempo, pero duro el trabajo" (H. H. A., octubre de 2018).

En esta segunda etapa del proyecto hubo conflictos entre los socios, especialmente los de la directiva, por cuestiones económicas, pues el presupuesto proporcionado por la institución no logró cubrir el monto de construcción de las instalaciones. Por lo tanto, los socios cooperaron para la compra del material restante y el trabajo correspondiente para consumir el proyecto de construcción en diciembre de 2013.

En 2014 la CDI ofreció un tercer proyecto a la sociedad: la instalación de una tirolesa y un puente colgante por un monto de \$1'600,000. Sin embargo, la sociedad rechazó tal apoyo por el incidente del proyecto anterior, que no se logró con el presupuesto otorgado, y nuevamente tendrían que aportar de su bolsa, y no contaban con recursos económicos suficientes y en el turismo no se obtenía ingresos.

Al término del proyecto se procedió al equipamiento de las instalaciones. La Secretaría de Economía otorgó al centro ecoturístico el equipo de las cabañas, cuatro recámaras, seis colchones, seis tiendas de campaña con capacidad de cuatro personas, seis sábanas, 12 toallas, 12 fundas de almohadas, seis cubre colchones, tres paneles solares y el 50 por ciento de equipamiento de cocina (el resto lo puso la CDI).

Una vez concluido el proyecto de la construcción de las instalaciones del centro ecoturístico se procedió a la capacitación de los socios para brindar el servicio como empresa. La CDI financió la capacitación a los servidores turísticos en distintos rubros. Los cursos fueron efectuados en centros de la CZL y en el municipio de Ocozocoautla. La primera capacitación tuvo lugar en el campamento de un lacandón en Lacanjá y asistieron cuatro socios para tratar el tema de atención al turista.

La segunda capacitación fue en 2014 en el Centro Ecoturístico Sima de Las Cotorras, en el municipio Ocozocoautla, de acuerdo con el Programa Moderniza¹⁷, tratando los temas de calidad en el servicio, diseño de productos turísticos y mercado objetivo. Asistieron dos socios. La tercera capacitación fue en el Centro Ecoturístico Poza Po'op Chan, con el tema de primeros auxilios y rescate. Asistieron ocho socios.

17 Es un programa de capacitación para las micro y pequeñas empresas para mejorar la satisfacción de los clientes, el desempeño del personal, incrementar la rentabilidad a fin de hacer competitiva la empresa para que pueda ofrecer servicios de calidad a los turistas. (SECTUR, 2011) disponible en <http://www.calidad.sectur.gob./moderniza/que-es-moderniza/>

El curso consistió en cómo asistir a una persona ahogada y rescatarla del agua. “Todos nosotros sabemos nadar, hemos tenido incidentes pero nada grave. A los turistas les decimos que con mucha precaución y las partes que están hondas para no tener peligros.” (Entrevista a Isidro Gómez, febrero de 2019).

En 2017 se capacitó a las mujeres en alimentos y bebidas. Los talleristas y el chef asistieron al centro ecoturístico. Se formó dos grupos de seis y se seleccionó a dos con habilidades como las cocineras principales en el restaurante, dos ayudantes, dos meseras y una cajera. La capacitación consistió en cómo asignar precios a los platillos, porciones de los alimentos, presentación, recetas y atención al cliente. En ese mismo año asistió una camarista al centro ecoturístico para capacitar a socios y socias respecto a decoración y presentación de las habitaciones.

Queremos seguir aprendiendo en el ecoturismo, que se avance el trabajo, que nos den más capacitación, que haya unidad y estemos bien todos. A mí me gustaría aprender a hacer publicidad (E.G.D., marzo de 2019).

3.1.3 La participación de las mujeres en el ecoturismo

El desarrollo de este proyecto ha sido con la participación de hombres y mujeres en actividades específicas a cada género. Las mujeres en el área de restaurante. La participación de las socias fue en un periodo corto con el servicio de alimentos y bebidas, con la finalidad de que obtuvieran un ingreso grupal, pero el modo de organización que manejaron les causó conflictos entre ellas. “En el restaurante hubo problemas. La que cocinaba se quería quedar con el dinero de las propinas y eso ya es problema, no nos gustó. Por eso los hombres lo cerraron.” (Entrevista a la señora Guadalupe, febrero de 2019).

Para dirigir la cocina tiene que ser la mujer mayor quien designe las actividades por cuestiones de respeto y experiencia en el trabajo del hogar, y sea integrante de la sociedad. Esta situación causó desacuerdos entre las socias para la ejecución de sus actividades pues hubo una que no lo era. La intervención de los varones fue que la mejor opción fuese cancelar el servicio del restaurante.

Por lo tanto, las mujeres, al no lograr acuerdos en cuanto a la organización en la elaboración de los alimentos y designar actividades, más la baja estacionalidad de visitas, tomaron la decisión de desertar.

En la actualidad la opción es que cada socia cuenta con espacios propios para comercializar productos artesanales y alimentos, pero solamente en temporada alta de Semana Santa se ve la participación de las mujeres. Para ellas ofrecer el servicio de manera individual en el centro ha evitado el conflicto entre las socias, y se presentan quienes tienen interés y tiempo para la prestación de servicios.

Imagen 10. Mujeres ofrecen sus artesanías en el Centro Ecoturístico Las Golondrinas.



Fotografía: Lucía Gómez, 2019.

3.1.4 Multas y sanciones

En la sociedad se ha estipulado un reglamento a palabra para el cumplimiento de las actividades. El secretario controla la asistencia a reuniones, las aportaciones económicas de los socios y los servicios.

A quien falta un día al trabajo se le multa por la cantidad de \$200, 100 por el turno y 100 por la falta. Se otorga permiso sólo por cuestiones de salud con receta médica y asuntos importantes que tratar en la subcomunidad o familiares. Para avalarlo se le comunica al presidente y el secretario. Al socio que falte a una reunión bimestral se le multa con 50 pesos.

Quien haga un mal manejo de su cargo, como en el caso de la administración del recurso económico, el reporte del ingreso de los servicios como la renta de habitaciones y casas de campaña y el estacionamiento, es multado con el doble del presupuesto, pues de lo contrario se verá sujeto a la pérdida de derechos en la sociedad.

El socio designado para desempeñar el cargo que otorga la subcomunidad debe cumplir con sus obligaciones como ciudadano, ya sea comisariado, subcomisariado, agente, secretario, suplente, agente, tesorero o policía. En el centro se le solicita un suplente para el turno de trabajo. De lo contrario cubrirá el monto de las actividades y los servicios realizados en ese periodo. “Hubo un socio que se retiró por un año [...] Por ese año se le estaba cobrando \$30,000 por el servicio que se había llevado a cabo todo ese año, pero aquí en la comunidad no pueden cubrir ese monto.” (J. S. H., 18 octubre de 2018).

Este reglamento de la sociedad fue resultado de los incidentes en el centro, el primero fue el caso de Marcos Hilario, quien tenía el cargo de tesorero. Al realizar el corte de caja bimestral no ajustó sus cálculos y se le reclamó el reembolso de la cantidad faltante, pero hizo caso omiso y optó por retirarse de la sociedad. Esto ocurrió en 2010.

Otro incidente fue en 2012. Se retiraron dos integrantes de la sociedad por no cubrir una multa ante la irresponsabilidad de sus actividades. En este caso se alquiló las cabañas y no se reportó a tesorería. Además hubo daños en las habitaciones. La sociedad les impuso una multa de \$3,000 para reparar los daños. Sin embargo, no lograron cubrir tal cantidad y optaron por retirarse padre e hijo.

3.1.5 Negociaciones con el pueblo Nueva Palestina

En 2016 el pueblo¹⁸ estableció una caseta de cobro para regular el tráfico con la finalidad de que la comunidad tuviera ingresos para el mantenimiento de la carretera, pero, con respecto al proyecto de ecoturismo, ha sido la baja afluencia algunos turistas optan desviarse y no entrar al centro.

En asamblea el presidente de la sociedad, Jeremías Gómez, abogó por la sociedad que no es conveniente establecer una caseta de cobro, pues quienes se encargan de realizar los cobros no están capacitados para atender a un visitante. Además, el pueblo resultará también afectado por el incremento de precio de los productos que se comercializa en la subcomunidad, pero no lograron convencer.

La comunidad colocó una caseta hace dos años, la pusieron por envidia. Desde entonces el turismo aquí ha disminuido. A todos les cobran, a los vendedores, a la coca, al gas y en las tiendas le suben el precio de los productos y de ahí se recuperan, pero nosotros no podemos subirle el precio porque ya no vendría gente (J.G.S., febrero de 2018).

Los socios han hecho intentos de negociación con las autoridades de la subcomunidad pero no han tenido resultados favorables. Por lo tanto, la sociedad restringió la entrada de los habitantes de la comunidad con la implementación de una cuota, ya que anteriormente tenían el acceso gratuito al centro, con el argumento de que los miembros realizan actividades de mantenimiento y están capacitados en atención a clientes la sociedad realiza su trabajo al mantener limpias las instalaciones y la cascada y están capacitados para atender al turista. Esta controversia entre el pueblo de Nueva Palestina y la sociedad cooperativa se ha mantenido. Los socios han establecido estrategias mediante descuentos a los grupos para compensar a los visitantes por el incremento de la cuota para ingresar al centro ecoturístico.

¹⁸ Se le llama así a la multitud de comuneros de Nueva Palestina que tienen derechos, voz y voto en las asambleas. En la subcomunidad hay 852.

Otra situación con el pueblo fue que decidió establecer un estacionamiento en la caseta de cobro con la finalidad de transportar al turista al centro y así también obtengan ingresos. Los socios se opusieron a tal decisión. La sociedad se ha encargado del mantenimiento de la carretera que da acceso al centro ecoturístico desde que comenzó a operar. Por lo tanto, los medios de transporte fueron establecidos.

Los habitantes del pueblo han solicitado permiso a la sociedad para comercializar productos en temporada alta, pero se les ha negado porque no hay un manejo de la basura y los socios hacen que el centro ecoturístico esté limpio en sus alrededores.

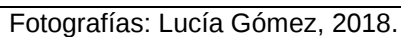
3.1.6 Organización, control y distribución de actividades

A partir del año 2016 sólo quedaban 10 hombres, y las 10 mujeres que participan en temporada alta. Ellas no asisten a las reuniones porque los esposos las representan y no las dejan participar libremente, por lo que en la práctica es lo mismo si van o no las mujeres a las reuniones. Además, tienen trabajo en el hogar (J. S. H., octubre de 2018).

Los 10 socios se turnan cada 24 horas. El cambio de turno es a las 16:30 hrs. y hay una tolerancia hasta las 17 hrs. Al no ser puntuales al trabajo quedan como responsables ante cualquier incidente en el centro. Con el cambio de turno se reporta el número de visitantes en el día, se entrega el inventario del material de limpieza y los suministros de las habitaciones, cantidad recibida, entregada y de uso.

En la renta de las habitaciones se entrega al huésped un formato elaborado a mano donde indica la cantidad de toallas, sábanas, fundas y jabones con que se cuenta. Este control tiene la finalidad de contar con un respaldo en dado caso que un huésped se lleve alguna prenda, además es útil para el inventario de los insumos.

Imagen 11. Formatos para renta de habitaciones y control de inventarios manejados por la Sociedad



3.1.7 Acuerdos y reglamento de la sociedad

La sociedad cuenta con un reglamento¹⁹ que establece responsabilidades y derechos de los socios, acordado por su experiencia en el trabajo y los incidentes ocurridos previamente en la sociedad, los cuales quedan en la memoria acerca de lo que no está permitido. En las reuniones bimestrales se establecen las actividades a realizar y todos saben que se debe cumplir para no pagar multa. “Ya sabemos qué es lo que tenemos que hacer, es venir atender bien al turista, cuidar que no se ahoguen, vigilar alrededor de la cascada que no entren a robar, entregar las cuentas bien” (Entrevista a Javier Sánchez, febrero de 2019). Pero también reconocen que es importante tener un reglamento escrito para que no haya inconformidades, en caso de que a alguien se le olvide lo acordado en las reuniones.

El ingreso de nuevos socios es restringido sólo para los habitantes de la subcomunidad, pues al espacio en que se encuentra el centro se le ha dedicado 16 años de trabajo y para formar parte del grupo se requiere considerar el tiempo de trabajo en cuestiones monetarias desde el inicio del proyecto y cubrir el servicio de un monto aproximadamente de \$200,000 a \$300,000 por individuo. La única alternativa de formar parte en la sociedad son las relaciones de parentesco, los hijos, esposos o esposas, nietos, y un suplente, quien deberá cumplir con los reglamentos y acuerdos estipulados (asistir al turno de trabajo, servicio, etc.), pues de lo contrario será sancionado con la pérdida de derechos. “Han preguntado dos personas que quieren entrar a la sociedad, pero como ya se trabajó, no creo que puedan pagarlo, ya es mucho, es hacer cuentas desde que iniciamos hasta la fecha (P. T. O., febrero de 2019).

19 Reglamento no escrito, se basan en la oralidad y consenso en la sociedad

Reuniones bimestrales, espacio de rendición de cuentas de la mesa directiva

Las reuniones bimestrales son el órgano que rige a la sociedad Cooperativa, el espacio donde toman decisiones, se presenta el informe financiero de la mesa directiva, de las utilidades, de las aportaciones y en las cuales se nombra a la mesa directiva. Sólo asisten los hombres.

Las reuniones a las que se tuvo presencia fueron las siguientes, se identificaron los siguientes acuerdos y actividades. La primera reunión que se presenció fue la del 31 de octubre de 2018. Para comenzarla se dio una tolerancia de cinco minutos de retraso. El presidente de la cooperativa anunció la compra de postes y tablas para la remodelación de los asientos de las palapas y la posible fecha de servicio. Los socios mostraron una actitud de estar de acuerdo con la compra del siguiente mes. En esta ocasión tuve participación, presentando con diapositivas una página de Facebook que se creó para la sociedad y la entrega de una lona para publicidad, por lo cual se mostraron agradecidos y propusieron fecha para colocarla en la entrada de la subcomunidad. La duración de la reunión fue de 1.30 horas.

La segunda reunión fue el 31 de diciembre de 2018 a las 3 p. m. Fueron tratados los temas de los gastos, las compras del bimestre, los ingresos del centro, los socios faltantes en la aportación económica, las faltas en el servicio y los permisos. El presidente anunció la compra de mallas y postes para cercar el centro, la fecha de comienzo del servicio y la elaboración de tarjetas de presentación para publicidad. Faltó justificar un gasto de 145 pesos por parte del secretario; los socios exigían la comprobación con notas, recibo o la comprobación del producto adquirido.

La tercera reunión fue el 1 de marzo a las 3 p. m., con nueve socios. Trataron los temas de las compras, las aportaciones de los socios y el ingreso total del centro durante el bimestre. El presidente anunció la compra del material para el revestimiento de carretera, el presupuesto, la limpieza de la carretera para

mejorar el acceso durante la temporada de Semana Santa y la posible fecha de comienzo del servicio.

En las reuniones bimestrales se observó que el presidente propuso la actividad a realizar, consultando a la sociedad de acuerdo con la disponibilidad del recurso y en conjunto deciden si se hace o no. Los socios mostraron una actitud pasiva. Algunos opinaron y discutieron temas relacionados con la mejora del centro. El secretario tomaba nota de los acuerdos.

Imagen 12. Reunión bimestral de socios



Fotografía: Lucía Gómez, marzo 2019.

Identidad grupal

Vino el gobierno y nos ofreció muchos proyectos, que si queríamos ganado, pollos, y el turismo, pero a veces no es lo que en verdad necesitamos. Hubo --- cuatro proyectos, El Faisán, Poza Po'op Chan, Yax Chij y Las Golondrinas. Empezamos varios. Nos empezaron a hablar bonito y se siente fácil el trabajo, nos hablaron del proyecto que vamos a recibir, que el gobierno va apoyar, pero si viene el proyecto y no se trabaja no se levanta y así no habrá acuerdos (P. T. O., febrero 2019).

Una de las características como socios es el uso adecuado del recurso económico que les conceden las dependencias gubernamentales, pues si no reflejan los resultados de los proyectos financiados no vuelven a otorgarles apoyos. El trabajo en equipo de los socios en el centro es remodelar las instalaciones, construcción de puentes, cercado del centro, asistir al centro para cubrir el turno de trabajo, revestimiento de la carretera que conduce al centro ecoturístico.

Los acuerdos de la reunión bimestral son acatados por los integrantes de la sociedad, como el cumplimiento del servicio y la asistencia al turno de trabajo para evitar problemas con los socios.

Por otra parte, los socios saben que se debe cumplir con las actividades de manera responsable, si no se verán sujetos a las multas o las sanciones. El cumplimiento de las actividades de la mesa directiva es importante para mejorar el servicio y la sociedad. “El presidente debe hacer su trabajo y que no se acabe el dinero del proyecto, que se haga el trabajo, el dinero en tesorería, no malgastarlo. Si el presidente no sabe hacer su trabajo se le dice en la reunión y lo que vale es que estemos unidos.” (P. T .O., febrero de 2019).

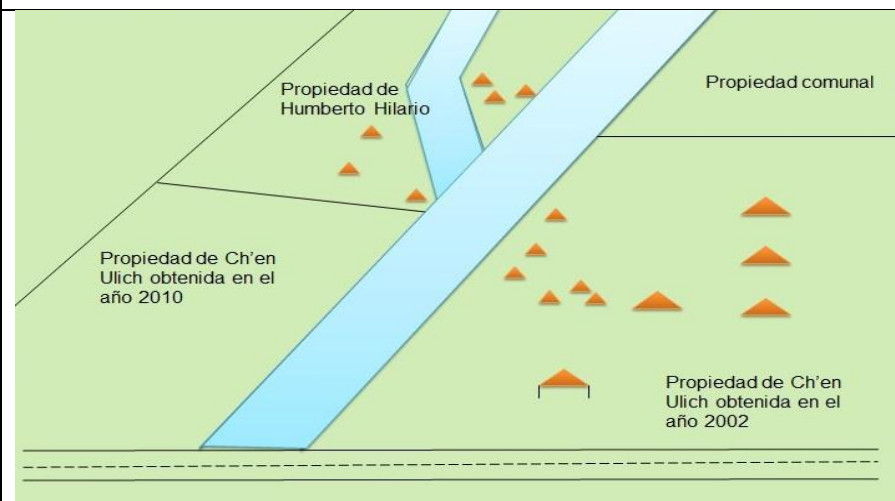
Informes de viajes, solicitudes a la presidencia municipal, propuestas, ideas para hacer mejoras en el centro son presentados en las reuniones bimestrales para el consenso y el visto bueno de la mesa directiva, pues no se puede tener acceso al recurso económico sin autorización de los socios. “No me puedo mandar solo

si voy a la presidencia municipal o a la secretaría de Palenque a ver un proyecto, porque la cascada tiene dueño y ellos deciden sí o no.” (P. G. L., febrero de 2019).

Al ofrecer los servicios es necesario notificarlo a tesorería y no quedarse con el recurso obtenido; si no, se verán como ladrones ellos mismos. La administración del recurso económico les permite realizar otras actividades, tal el caso de los viajes del presidente ante alguna invitación de las dependencias gubernamentales.

La sociedad tiene el deseo de ampliar sus instalaciones en la parte oeste del centro con la adquisición de la propiedad de Miguel Gómez por un monto de \$100,000, pero el actual dueño del predio no está interesado porque es el área para cultivo de sus alimentos y además los hijos no están de acuerdo en la venta.

Imagen 13. Imagen 13. Croquis de distribución de los predios en Las Golondrinas

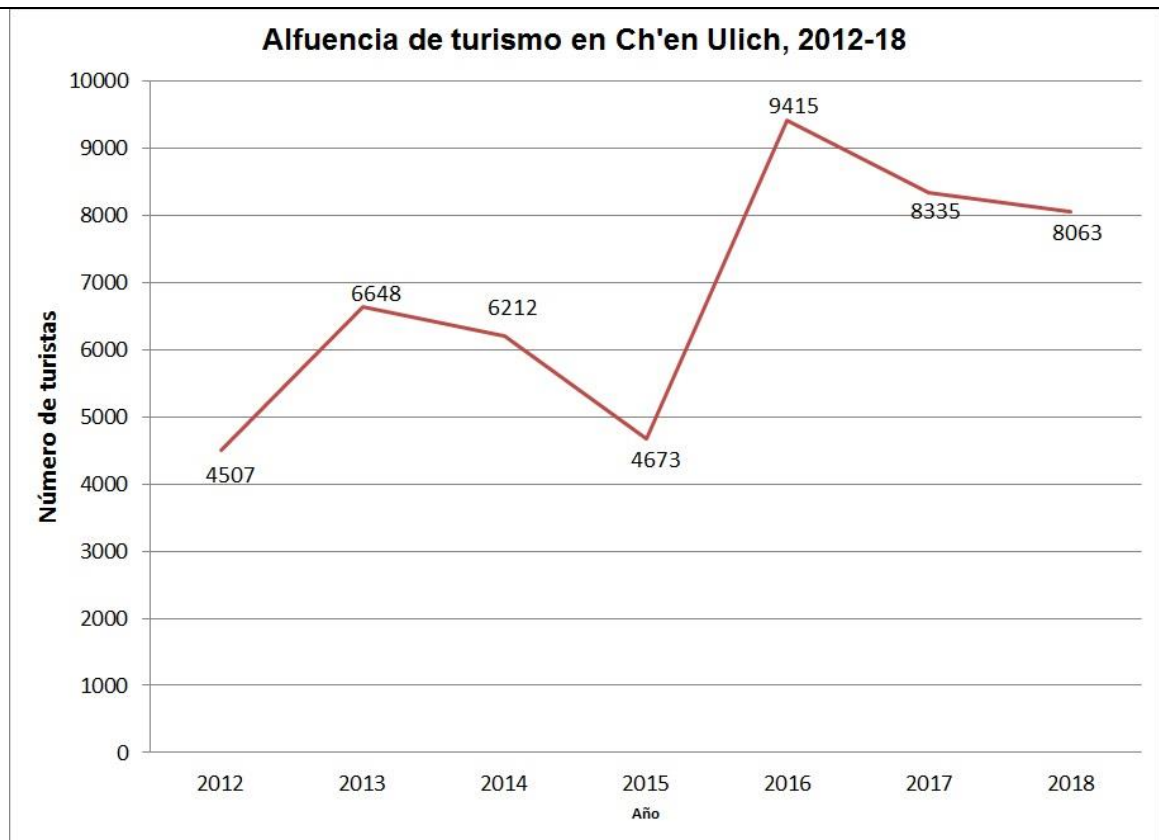


Elaboración propia, 2019.

3.1.7 Economía de la sociedad Ch'en Ulich por el ecoturismo

Los ingresos en el turismo son relativamente pocos para el número de socios del centro. Mejorada la infraestructura en 2012, la cuota de entrada estaba en \$20 por persona y en 2015 se incrementó a \$25. Para calcular los ingresos económicos del centro ecoturístico se consideró la afluencia turística desde 2012 a 2018.

Imagen 14. Afluencia de turismo en Ch'en Ulich, 2012-2018



Fuente: Elaboración propia con base en archivo Che'en Ulich.

En la gráfica anterior se observa que la afluencia del turismo ha sido irregular, si bien la tendencia general es al alza. En 2012, el primer año del que contamos registros, se recibieron a 4,507 turistas, al año siguiente hubo un incremento notable al registrarse la visita de 6648 turistas, sin embargo, en los dos años

siguientes descendió la afluencia turística hasta 4673 personas en 2015, tendencia que se corrigió en 2016, el año en que más turistas han recibido, con 9,415 personas registradas en libretas de visitas. Los años siguientes, 2017-18, se mantuvo en poco más de 8000 turistas cada año.

El balance general es positivo, con un total de 47,853 turistas recibidos en seis años, con un promedio cercano a 8,000 turistas por año. Con base en esto se calculó la cantidad de los ingresos de la sociedad.

Tabla 1. Ingresos generados por el turismo, 2012-2018

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Año							
Temporada	\$18,980.0	\$ 96,720.0	\$ 75,360.0	\$1,700.0	\$	\$	\$133,675.0
alta					151,175.0	129,500.00	
Vacaciones							
de verano							
marzo-julio							
Temporada	\$58,080	\$ 6,540.0	\$ 37,200.0	\$33,275.0	\$ 60,400.0	\$ 58,975.0	\$52,925.0
baja enero-							
febrero-							
agosto-							
noviembre							
Vacaciones	\$13,080.	\$ 9,700.0	\$ 1,680.0	\$ 1,850.0	\$ 23,800.0	\$19,900.0	\$14,975.0
invierno							
diciembre							
Total de	\$90,140.	\$132,960.0	\$124,240.0	\$116,825	\$235375	\$208,375.0	\$201,575.0
ingresos							
generados							
por costo de							
entrada							

Fuente: Bitácora de registro del número de turistas por año.

Esta tabla representa un cálculo del monto del ingreso económico en el ecoturismo a partir del registro del número de visitantes en cada periodo. Los egresos son distribuidos de la siguiente manera: una cantidad para

mantenimiento, compra de material de limpieza, mantenimiento de la carretera y un 10 por ciento para caja. Las utilidades son repartidas equitativamente entre los socios cada bimestre. Algunas mujeres presencian el informe y el corte de caja.

A partir del año 2016 crearon una nueva modalidad de repartición, según el turno de trabajo, se debe a que algunos socios no entregaban en regla los ingresos del centro; en la libreta de control no se registraba el total exacto del número de visitantes al día y las cuentas quedaban en ceros.

Esta situación generó desacuerdos en la sociedad porque no todos estaban siendo honestos respecto a la entrega de ingresos por turno. Por lo tanto, optaron manejar de manera independiente el ingreso, excepto la renta de cabañas y casas de campaña y del estacionamiento, que va a la cuenta de caja. Y como consecuencia de esta acción, el centro no cuenta con un fondo de ahorro ante situaciones emergentes.

Para la compra de material de limpieza se acordó la aportación en turno de la cantidad de \$100. Este recurso lo recauda el tesorero y cada bimestre se informa a la sociedad la cantidad del ingreso por la renta de cabañas, las compras, los gastos y lo de caja.

El reparto de utilidades sólo es en la temporada de Semana Santa, que dura 15 días, pues en esas fechas hay un incremento de la afluencia de turistas. En esta temporada los socios se dividen las actividades para brindar los servicios. Presidente y secretario se encargan de atender el área de cobro, el tesorero la tienda, un socio el estacionamiento, uno la entrada, uno el portón de la parte norte, uno los baños y tres en la cascada para atender y cuidar al visitante.

Ingreso por servicio

Para este apartado se obtuvo información de 2018. Por el cambio de directiva cada tres años el control de gastos queda a cargo del tesorero y la evidencia no es respaldada.

Tabla 2. . Ingreso generado por el alquiler del restaurante, 2012-2018

Alquiler del restaurante	2012-2017	2018
Temporada alta. Vacaciones de verano (marzo-julio)	S/D ²⁰	\$1,200.00
Temporada baja enero-febrero-agosto-noviembre	S/D	S/D
Vacaciones (invierno-diciembre)	S/D	S/D

Fuente: Cuaderno de ingresos.

A partir de que las mujeres dejaron de manejar el restaurante, sólo en temporada alta se alquila el restaurante por la cantidad de \$1,200. Por lo tanto, el restaurante no brinda servicios el resto del año y no les genera ingresos.

Tabla 3. Ingreso generado en el alquiler de las cabañas, 2012-2018

Renta de cabañas	2018
Temporada alta. Vacaciones de verano (marzo-julio)	\$2,400.0
Temporada baja (enero-febrero-agosto-noviembre)	\$3,750.0
Vacaciones de invierno (diciembre)	\$1,200.0
Total de ingreso	\$ 7,350.00

Fuente: Cuaderno de ingresos.

La renta de cabañas tiene un costo de \$600 por noche. Se puede observar que hay ocupación en las tres temporadas que maneja el centro, pero el índice de

20 S/D: Sin Datos, significa que no se obtuvo información de esos años.

ocupación es de dos o tres veces por temporada. Entonces el ingreso por este servicio aún es poco.

El costo de este servicio es de \$100. La renta se incrementa en temporada de Semana Santa y el resto de los meses del año disminuye; por lo tanto, no les genera mucho beneficio económico.

Tabla 4. Ingreso anual generado en la renta de las casas de campaña

Temporada alta. Vacaciones de verano (marzo-julio)	\$ 1,900.00
Temporada baja (enero-febrero-agosto-noviembre)	\$ 150.00
Vacaciones de invierno (diciembre)	\$ 100.00
Total	\$2,150.00

Fuente: Cuaderno de ingresos.

Según las tablas, los servicios que ofrece el centro ecoturístico en realidad tienen muy poca ocupación durante el año. Sólo en temporada alta se obtiene ingresos redituables. El resto del año no hay ocupación. La mayoría de los turistas va de paso y no pernoctan en el centro. Aunado a eso, al no ofrecer el servicio de alimentos y bebidas los visitantes optan por visitar otros centros ecoturísticos aledaños.

Tabla 5. Utilidades en el centro ecoturístico, 2012-2018

	Bimestre 1	Bimestre 2	Bimestre 3	Bimestre 4	Bimestre 5	Bimestre 6
	2018	2018	2018	2018	2018	2018
Aportaciones de los socios	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Ingreso total	\$9,910	\$18,842	\$9,642	\$11,473	\$7,390	\$10,234
-Honorarios	\$1,200.0	\$1,200.0	\$1,200.0	\$1,200.0	\$1,200.0	\$1,200.0
-	\$6,420	\$4,593	\$1,789	\$10,323	\$4,701	\$10,535
Mantenimiento						
-Compra material limpieza						
=Caja	\$3,490	\$14,249	\$7,853	\$1,150	\$2,689	000

Fuente: Libreta de control de gastos e ingresos de 2018.

Se presenta la distribución del recurso económico de la sociedad según las aportaciones de los socios y los ingresos por los servicios durante el bimestre. Los egresos son para mantenimiento de la carretera y el centro y la compra del material de limpieza.

Actividades económicas de los integrantes de la sociedad cooperativa

Los socios del centro también se dedican a otras actividades para complementar su ingreso económico, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 6. Actividades económicas de Ch'en Ulich

	Agricultura para autoconsumo	Ganadería	Turismo	Trabajo remunerado	Frutales	Negocio propio	Servicios ambientales	Remesas
P.G.L. Presidente	X	X	X			Transporte	X	
P.S.H. Secretario	X	X	X	Albañilería	X			
V.H.A. Tesorero	X	X	X				X	X
J.S.H.	X	X	X	Albañilería	X	X servicios de hospedaje		
I.G.E.	X	X	X	Albañilería			X	X
D.G.S.	X	X	X				X	
E.G.D.	X	X	X					
H.H.A.	X	X	X	Albañilería			X	
P.T.O.	X	X	X		X			X
J.G.S.	X	X	X				X	

Fuente: Entrevistas a los socios.

El panorama económico de los socios es diverso, un amplio abanico de actividades, entre ellas la agricultura como primaria y la ganadería como fuente principal de la economía familiar. Se les suma los servicios como el turismo, alquiler de casa habitación y transporte, el trabajo remunerado como la

albañilería, las remesas y los subsidios gubernamentales por medio del Programa Pago por Servicios Ambientales (PSA).

Esta variedad de ingresos de los socios nos permite conocer el panorama económico de las familias que viven en las comunidades rurales, no sólo basado en la producción de maíz y frijol.

Los socios cultivan entre 1 a 1.5 hectáreas mediante el sistema agrícola milpa, esto es maíz asociado con frijol, calabaza, chayote y hortalizas para autoconsumo. En ganado bovino se oscila entre la cantidad de 50 a 60 cabezas de res por familia. Esta fuente de ingreso representa un ahorro y se le comercializa cuando hay emergencia, sobre todo de salud.

En la subcomunidad existen escuelas de educación media superior y superior que a los socios les han permitido ofrecer servicios como el alquiler de habitaciones para estudiantes y maestros provenientes de estados, municipios y comunidades.

Otras fuentes de ingreso es el pago de servicios ambientales los comuneros reciben \$1,250 por bimestre, y las remesas provenientes de los hijos que han migrado a Estados Unidos y otros puntos del país.

El ingreso por el turismo les ha permitido cubrir necesidades básicas, como la compra de carne, jabón y azúcar. Cabe mencionar que las mujeres también contribuyen en la generación de ingresos en el turismo, pues comercializan artesanías o alimentos. Las fuentes de ingresos de los socios les han permitido satisfacer sus necesidades principales, como alimentación, salud. Tales actividades están basadas en el núcleo familiar.

3.1.8 Normatividad ambiental

La sociedad cooperativa ha definido restricciones para no contaminar el agua. Los socios han colocado señalizaciones en lugares estratégicos del centro para

que el visitante sepa qué no debe hacer, como el uso de químicos, jabones, la no extracción de las plantas.

Imagen 15. Señalizaciones



Fotografías: Lucía Gómez, 2018.

Los socios conocen la importancia de cuidar y preservar el recurso, se sabe que es importante mantener conservados los árboles al margen del río (25 metros) porque así lo establece el reglamento de la Comunidad Lacandona. Para evitarse problemas ante la Profepa, como en los casos anteriores de Miguel Gómez y Marcos Hilario, por no acatar a los lineamientos del reglamento interno de la CZL. “Hay parcelas, cercas... Mientras no hagan nada no diremos nada, pero si empiezan a talar los árboles y quemar nos quejamos con las autoridades para que se conserve la cascada” (P.G L., febrero de 2019).

Las actividades que realiza el centro con la comunidad incluyen a los alumnos de las escuelas preparatorias, con una campaña de recolección de basura a los alrededores de la cascada y elaborando señalizaciones.

No obstante, en cuestión de basura no cuentan con un plan de manejo que evite la contaminación del suelo, como separar según los tipos de residuos. Para la sociedad lo más importante es conservar los árboles en las márgenes de los ríos

para que no se seque la cascada, pues mantener el paisaje natural les permite ofrecer el ecoturismo.

En este capítulo se presentó como fue el apoyo de las instancias del Estado. Como es de verse, se les dio el apoyo para la mejora de infraestructura y programas de capacitación para la prestación del servicio en el ecoturismo, principalmente la CDI. Estos apoyos si bien han sido para impulsar el ecoturismo, pero con base en este panorama que presenta Ch'en Ulich aún hay acciones que realizar para que sea efectiva la actividad, es necesario considerar la situación del ecoturismo para saber si contribuye para la mejora de calidad de vida de la comunidad y la conservación.

En el aspecto organizativo de los actores se destaca que durante el proceso se dotan de conocimientos y habilidades para que puedan realizar la actividad, en donde se muestra que las decisiones que emanan de las reuniones bimestrales para llevar acuerdos, actividades les han permitido realizar mejorar para el centro. Se menciona de un reglamento que creó la sociedad para el cumplimiento de las actividades y responsabilidades; las multas y sanciones al no acatarse al reglamento; y como es que fueron desarrollando nuevas prácticas y decisiones para la mejora de la sociedad como grupo de trabajo.

La asamblea de comuneros como el órgano importante de la subcomunidad sirvió para el manejo de problemas y el reconocimiento de derechos como posesionarios del predio en la margen de la cascada, con base en esto a los comuneros les permitió hacer uso para actividades como el ecoturismo. También se señaló las necesidades que presenta la sociedad para continuar en el proyecto, como las capacitaciones, asesorías, diseño de publicidad.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1 El proceso organizativo de la sociedad cooperativa desde el punto de vista de la acción colectiva

Para comprender el proceso de organización del proyecto de Chén Ulich se analiza la información desde las distintas perspectivas de la acción colectiva, refiriéndonos al capital social en donde se evidencia las capacidades y relaciones con actores para fortalecer el proceso organizativo de la sociedad cooperativa en la defensa de sus recursos. Los criterios a considerar en este proceso se calificaron como "alta positiva" cuando ha contribuido al crecimiento y mejora del centro ecoturístico y de la sociedad; y "alta negativa" cuando les ha generado conflictos entre los comuneros de la subcomunidad Nueva Palestina y la baja afluencia de turismo con base en el testimonio de los actores.

Tabla 7. Actores que inciden en el proyecto ecoturístico Ch'en Ulich

Actores sociales	Función	Intervención
Grupo Macedonia	Establecimiento del proyecto de conservación.	Alta -
Grupo Macedonia	Usufructo de los recursos naturales.	Alta +
Gilberto Hilario	Asesoramiento a los socios en el ecoturismo.	Alta +
Socios del barrio Nueva Palestina	Emprendimiento en el ecoturismo.	Alta +
Dependencias gubernamentales CDI, SECTUR, Sedesol, CONANP	Financiamiento en el proyecto de ecoturismo.	Alta +
Consejo de Bienes Comunales de la Comunidad Lacandona	Aplicación del reglamento interno de la CZL para la conservación del recurso natural.	Alta +
Subcomisariado Comunal de Nueva Palestina	Elaboración de documento para la conservación del recurso.	Alta +
Pueblo Nueva Palestina	Regulación del acceso a la comunidad.	Alta -

Fuente: Trabajo de campo 2017-2019.

La participación de los actores que incidieron en la creación del proyecto Ch'en Ulich, algunos clave para contribuir a que se mantenga funcionando, como es el caso de la presencia de Gilberto Hilario, a diferencia de otras iniciativas de ecoturismo en la subcomunidad, que fracasaron en poco tiempo por cuestiones organizativas y porque los beneficios económicos eran pocos.

La subcomunidad se rige por el sistema normativo de usos y costumbres, en el que la asamblea general de comuneros ha tenido un papel central para el establecimiento del orden entre los grupos de Macedonia y Sr. Gómez, otorgándole el pleno reconocimiento de los derechos sobre el predio a Gómez, dueño original, siendo la máxima autoridad reconocida por todos la asamblea general de comuneros, la que puede validar el uso de los recursos y el territorio comunal; al incumplir con lo estipulado en su reglamento interno y los acuerdos puede tener altos costos, que impliquen incluso el destierro de la comunidad. Este órgano es una forma de gobierno con capacidad de decisión y control (Escobar-Neira, 2015). A las decisiones asumidas en este espacio no se les pone en entredicho y se acata la responsabilidad asignada.

La participación de las autoridades de la CZL otorga mayor importancia al proyecto ecoturístico, al ser legitimado mediante el pleno reconocimiento y la participación de los comuneros, un grupo de seis que forman parte de este proyecto, quienes ejercieron sus derechos haciendo uso de sus predios para una actividad autorizada por el máximo órgano de gobierno comunitario de la autoridad inmediata ante la que se rige Nueva Palestina.

Teniendo en cuenta que los individuos se organizan en torno al objetivo común compartido, la motivación es un estado que impulsa al individuo para formar parte del grupo (Salazar et al, 2019). La decisión de las personas en cooperar y vincularse en colectivo. Se entiende que los individuos se organizan para satisfacer sus necesidades, y en este estudio de caso se evidencia la motivación individual, como el mejorar los ingresos económicos y la calidad de vida familiar. Al no existir las motivaciones el individuo no se vincularía a una organización,

por lo tanto, la motivación es un elemento indispensable para cooperar en la acción colectiva (Olson, 1992).

4.2 Organización y toma de decisiones

Una vez que el individuo forme parte en una organización construyen sus propias formas de trabajo que les permita alcanzar sus objetivos, además el fortalecer sus habilidades y capacidades de liderazgo (Salazar et al, 2019). En este sentido, en el trayecto del ecoturismo los socios de Chén Ulich se han capacitado de acuerdo con la experiencia y las vivencias para prestar los servicios, desarrollando formas de trabajo muy propias. Asumiendo responsabilidades para el cumplimiento de las funciones de forma eficaz rumbo a los fines colectivos, de modo que la sociedad ha establecido ciertas estrategias para hacer funcionar el proyecto. De esta forma los actores han desarrollado sus propias dinámicas de trabajo, que se evidencia con acciones, decisiones a nivel colectivo.

En este sentido, la Sociedad Cooperativa han dividido las funciones, roles y responsabilidades de acuerdo con la figura jurídica de cooperativa: presidente, tesorero, secretario y socios en la reunión bimestral. Los cargos son rotativos, de tal modo que los socios conozcan y se involucren en la gestión de los proyectos, la cual recae en el presidente. Al ocupar estos cargos permite a los socios fortalecer habilidades para expresar y defender sus ideas. Con base en esto podemos decir (retomando a Salazar et al. 2019), que desarrollan capacidades de liderazgo mediante la participación y la negociación ante instancias externas, en este caso las gubernamentales y actores locales.

El cargo de presidente es un liderazgo muy importante para el trabajo en colectivo, pues funge como guía y hace gestiones para la mejora del proyecto. Para ocupar este cargo es necesario contar con habilidades y capacidades básicas para cumplir con las responsabilidades como son leer, escribir, contar y dominar el español.

Los comuneros consideran que el dominio del idioma español es un atributo importante porque les permite expresarse al negociar con instancias gubernamentales y pueden ocupar puestos en la subcomunidad, lo cual evidencia un proceso de colonización lingüística que atenta contra su derecho a no ser asimilados.

La disposición de los actores para emprender el ecoturismo favorece el capital social. Los individuos conviven, deciden cooperar y participan en una iniciativa, de tal manera que generan un bien colectivo, comprometidos a hacer operativa la actividad, con capacidades personales, técnicas y financieras, pues se requiere de un esfuerzo organizativo exigente, que garantice el funcionamiento del proyecto (Godoy y Matus, 2010).

El trabajo organizativo de los actores en su trayectoria resalta el cumplimiento de los requerimientos del reglamento interno (asistencias al trabajo, servicio, buena conducta, entrega de cuentas). Esto permite regular la conducta de los miembros, el cual expresa cómo debe de actuar el individuo en una actividad conocido y respetado por los individuos (Quezada, 2012). Para el trabajo en grupo resulta importante dado que si alguien transgrede el acuerdo estarán sujetos a recibir una sanción con la pérdida de derechos en la sociedad.

Las sanciones que se han estipulado son para controlar al individuo en sus acciones, a modo de que estén de acuerdo para cumplirlas y haya expectativas y confianza para el trabajo colectivo. Su aplicación al interior del grupo les ha permitido fortalecerse y lograr objetivos. Tienen como origen las experiencias negativas con miembros anteriores, que les han permitido definir criterios para mejorar ante nuevas dificultades. Esta capacidad de autorregularse les permite un mejor control en el desempeño de las actividades, y para eso es necesario tener rigurosidad para el cumplimiento del reglamento, aunque no se encuentre escrito²¹.

21 En pleno reconocimiento al valor de la oralidad de los pueblos indígenas.

Tal como señala Escobar-Neira (2015), es una “forma de trabajo que establecen sus propias normas y formas de regulación” para el funcionamiento de una organización cuyas reglas formales e informales delimitan un abanico de estrategias racionales que deben adoptar si quieren un compromiso en la organización para satisfacer sus expectativas personales (Crozier y Friedberg, 1990).

La distribución del trabajo en el ecoturismo con la estipulación de horarios y turnos por cada miembro de la sociedad para cumplir las funciones les permite realizar las actividades tradicionales como la siembra de la milpa, la limpia del potrero, la ganadería y el comercio y el ecoturismo de manera simultánea.

La claridad en los roles internos de la sociedad procura un ambiente de cooperación y cumplimiento de las responsabilidades. En este sentido, el argumento de la cooperación entre los miembros es un medio para solucionar problemas de la acción colectiva a los que se enfrenta los grupos (Noguera y Semietel, 2010). La cooperación en el proceso organizativo es cómo desarrollan capital social entre los miembros mediante la ejecución de tareas para los objetivos compartidos de su emprendimiento, la cooperación desarrollada durante el proceso organizativo permite a los actores lograr objetivos individuales y colectivos (Ostrom y Ahn, 2003).

De la misma manera las decisiones de carácter colectivo emanadas de las reuniones bimestrales, les permite participar, debatir, definir actividades para fortalecer el trabajo, los individuos se organizan a sí mismos para obtener beneficios colectivos.

Para evitarse problemas con las autoridades comunitarias los problemas se manejan de manera interna y se evita su divulgación o denuncia, generando de esa manera un ambiente laboral manejable. La buena relación entre los actores fomenta la habilidad para trabajar en equipo en la resolución de diferencias con una visión inclusiva. La empatía y las relaciones de parentesco han servido para

definir los turnos de trabajo, demostrando actitud de cooperación y disposición para trabajar en equipo.

Las acciones realizadas por los actores se entiende también como decisiones (Villaveces-Niño, 2009), dado que están dispuestos a establecer nuevas prácticas organizativas para el trabajo colectivo, de tal manera que favorezca al grupo. Estas decisiones dependen de la trayectoria de la sociedad con el establecimiento de reglas adecuadas para el cumplimiento de las responsabilidades.

4.3 El ecoturismo en Nueva Palestina

Ante la búsqueda del desarrollo en las comunidades rurales de mejora socioeconómica y la seguridad de conservar los recursos, las instituciones gubernamentales han apoyado con financiamiento para el desarrollo de proyectos de ecoturismo, pues en las comunidades rurales cuentan con espacios de gran diversidad ambiental, motivo por el que se le han dotado a las comunidades de dinero, material, equipo, capacitación y mejora de infraestructura en los centros ecoturísticos para la conservación de los recursos y desarrollo local.

Si tomamos en cuenta que para alcanzar un desarrollo sustentable en las comunidades rurales es necesario cubrir las necesidades básicas como alimentación y salud (Bello et al (2013), entonces tenemos que el ecoturismo comunitario sólo es una actividad complementaria y no la principal fuente de ingresos de la economía.

Este tipo de ecoturismo resulta en una débil oferta de empleo para la comunidad y aún para los hijos de los socios del proyecto, por lo que difícilmente se pueden cubrir las expectativas del desarrollo sustentable. En consecuencia, no es la principal actividad productiva de las comunidades.

La participación de la CDI a través de los PATZI, no resulta muy efectivas, dado que los resultados solo son notables por la construcción de infraestructura, pero

los socios de los proyectos desertan porque no obtienen ingresos (Zarazúa et al, 2014). También se requiere promover el turismo con publicidad, la administración con base en las nuevas tendencias de turismo que existe en la actualidad, el manejo de software hotelero, redes sociales, el acompañamiento en el proceso, de tal forma que puedan contribuir a la conservación, y el buen manejo de los recursos que se encuentran en la subcomunidad.

En el estudio de caso se observó que el apoyo que recibió la cooperativa por parte de la CDI detonó el inicio del proyecto, principalmente por la inversión en infraestructura. Sin embargo, los cursos de capacitación tuvieron resultados limitados, debido principalmente a que se enfocaban en el fortalecimiento de capacidades y conocimientos referentes al turismo, como atención a clientes, guías, primeros auxilios y diseño de productos turísticos. La adquisición de estas capacidades permite el aumento de capital humano, entendido como el "conocimiento y las habilidades adquiridas por el individuo para ejecutar una actividad" (Ostrom y Ahn, 2003: 170).

Los subsidios proporcionados por las agencias del Estado han pretendido fortalecer el servicio turístico y aumentar la competitividad en el mercado; sin embargo, con base en la experiencia social analizada, faltan criterios a considerar para lograr la efectividad en los proyectos, sobre todo en el tema de la pertinencia cultural.

Este tema resulta importante, las capacitaciones pueden ser más efectivas si se use un lenguaje claro y apropiado para los actores, preferentemente en su lengua materna, pues de lo contrario es difícil aprovechar al máximo los contenidos de los cursos, sobre todo en las comunidades indígenas, donde aún hay monolingüismo y bajos niveles de escolaridad, por lo que es recomendable evitar el uso de tecnicismos poco comprensibles. Conocer y dominar el idioma de los pueblos indígenas permite respetar sus derechos lingüísticos y culturales, para garantizar el fortalecimiento de capacidades en los proyectos.

Una capacitación debe estar planificada desde la propia demanda participativa con base en los recursos culturales, naturales y de reconocimiento de la comunidad, para reforzar la autoestima (Pastor-Alfonso y Espeso-Molinero, 2015), liderazgo y aprendizaje cooperativo que son necesarios para esta actividad global. Pero, respetando sus derechos como pueblos indígenas, con la descolonización de los saberes.

4.4. El ecoturismo y las actividades económicas tradicionales

La diversidad de actividades económicas tradicionales de los actores como la agricultura, ganadería, comercio y transporte fundamenta la economía de los actores. En el ecoturismo, los socios consideran que no han recibido los beneficios suficientes como para dedicarse de tiempo completo, y el trabajo en el campo resulta más redituable. Tal como señala Saragos et al., (2013) el beneficio que obtienen es insuficiente, sólo en temporada alta, como la Semana Santa obtienen beneficios significativos, pero el resto del año los ingresos son mínimos. La demanda turística en la subcomunidad no tiene efectos significativos como otros proyectos ecoturísticos de la región, a menos que se establecieran convenios con agencias de viaje para incrementar la frecuencia de visitas, pero en algunos casos tendrían que revisarse los precios para pagar las comisiones a las agencias turísticas.

Además, en Ch'en Ulich, no destinan todo su tiempo en el ecoturismo, sino que tienen una distribución de funciones y tiempo que les permite participar en el ecoturismo y además realizar sus actividades tradicionales en agricultura y ganadería. Considerando lo anteriormente expuesto el ecoturismo puede representar una alternativa complementaria de los ingresos que puede potenciarse con las estrategias de mercadotecnia adecuadas sobre todo en las temporadas en las que las actividades tradicionales generan pocos ingresos, por ejemplo, durante la siembra o el crecimiento del ganado (Kieffer, 2018).

Otra cualidad esperada del ecoturismo es la conservación de los recursos naturales, particularmente por el tipo de turista que se espera, comprometido

con la conservación ambiental, por lo que es considerado como actividad alternativa para proteger ecosistemas frágiles con actividades con bajo impacto ambiental siempre y cuando se controle la capacidad de carga (Lascurain, 1998; López-Pardo y Palomino-Villavicencio, 2008).

De acuerdo con lo expuesto la iniciativa de Ch'en Ulich les ha permitido involucrarse mediante la intervención de las autoridades locales que toman decisiones basadas en una visión "conservacionista" y de un reglamento interno para la protección de los recursos naturales de la CZL. Cabe destacar que este reglamento interno es un reflejo de la vigencia de la cultura ambiental de los pueblos indígenas y se encuentra acorde con el marco jurídico federal, ambiental existente; su aplicación se promovió por las denuncias ambientalistas de turistas clientes del centro ecoturístico, lo que obligó a las autoridades de bienes comunales a hacer valer dicho reglamento. Con la existencia del centro ecoturístico se han restringido las actividades de agricultura y ganadería en los predios que se encuentran en la margen del río, pues están destinadas a su preservación, no así en el resto de la comunidad.

Para la sociedad cooperativa este reglamento es muy valioso pues incluye obligaciones y derechos de los miembros de la comunidad, así como las sanciones que las autoridades pueden aplicar si alguien transgrede alguno de los estatutos, en este caso la conservación de los recursos.

De esta manera los miembros de la sociedad cooperativa han desarrollado fortalezas, pues han adquirido conocimiento en relación con el procedimiento de negociación con los dueños de los predios del centro ecoturístico. Ahora saben de un reglamento que prohíbe la tala de árboles en zonas predefinidas y que habla de la conservación de los recursos naturales, y quien transgreda será sujeto a una denuncia ambiental ante la PROFEPA con el apoyo de las autoridades locales, tal como ha sucedido en el devenir del centro ecoturístico. Este aprendizaje de identificar actores que toman decisiones para la conservación del recurso les permite construir propuestas que fortalecen al

grupo en su proceso organizativo para insertarse en el mercado global del turismo.

Sin embargo, existen divergencias entre los integrantes de la sociedad respecto a la infraestructura del centro porque la imagen que ha promovido de los centros ecoturísticos son las cabañas rústicas y el uso de materiales biodegradables para que sea sustentable la actividad, cuando en realidad hay una serie de criterios que se deben de cumplir basados en las sostenibilidad y no en la apariencia, como es el caso de biodigestores, energías limpias, uso de material certificado entre otros (NOM-133-SCF-2013).

De acuerdo con el testimonio de los actores, la construcción de nuevas instalaciones es con material de concreto por la duración, de tal manera que se evite talar árboles porque en la selva la disponibilidad de maderas preciosas para la construcción de cabañas y puentes es cada vez menos accesible.

Entonces, desde el punto de vista de los actores sociales, el ecoturismo es para conservar los recursos naturales, evitar la tala de árboles, recibir visitas de todo el mundo para apreciar un atractivo natural, con el compromiso de ofrecer un espacio que les permita interactuar con la naturaleza. Al analizar el volumen de ingresos recibidos por financiamiento a fondo perdido en comparación a los ingresos recibidos propiamente por la actividad ecoturística resulta evidente que el negocio se encuentra en “vender” el proyecto de ecoturismo a las instituciones y no en ejercer propiamente la actividad de manera sustentable, para cambiar esta situación sería necesario revisar el modelo de desarrollo y fortalecer capacidades locales que permitan generar condiciones para cumplir con el concepto de ecoturismo sostenible.

4.5 Límites y retos en la construcción de la acción colectiva

Los conflictos internos parecen difíciles de solucionar, en una organización se presentan diferencias de ideas e intereses que se complican por el tamaño del grupo y la diversidad de las familias que lo constituyen. Los intereses

individuales son las principales causas de desacuerdos y pueden ser un obstáculo para realizar acciones consensuadas que potencien el crecimiento de la sociedad cooperativa.

El tamaño del grupo

Retomando la variable propuesta por Olson (1992), quien afirmó que el tamaño del grupo afecta el funcionamiento de la organización, los grupos pequeños pueden proveerse de bienes colectivos sin recurrir a la coacción ni a otros estímulos positivos, pues es más probable que una persona coopere si ve que su acción es retribuida en la distribución del bien común, a diferencia de los grandes.

Es decir, los individuos se motivan porque reciben una retribución a su acción. Sin embargo, en la sociedad cooperativa bajo estudio se presentan inconformidades debido a la forma de toma de decisiones, si acaso no se considera a la mayoría de los individuos mediante los votos en asamblea. Es deseable que existan acuerdos por unanimidad para avanzar en los procesos de gestión. Sin unanimidad se dejan de realizar acciones potencialmente positivas, bajo el argumento de privilegiar la unidad entre ellos y los procedimientos para cumplir las actividades, lo cual consiste en que “jalen parejo” y estén de acuerdo en todo.

Lo anterior ha provocado descontento en algunos integrantes con ideas innovadoras, lo que no contribuye para garantizar la eficacia del trabajo colectivo. Quizá entonces lo que ha faltado es comunicación efectiva que permita transmitir dichas ideas y lograr el consenso.

Entonces, la afirmación de Olson (1992) de que los grupos pequeños son más fáciles de organizarse en este caso no aplica. El volumen de beneficios por otro lado no está concebida como consecuencia de la cooperación entre los miembros. No obstante, respecto al ingreso económico, como bien señala Olson (1992), mientras mayor sea la cantidad de individuos que se benefician de un

bien colectivo, menor será el porcentaje de ganancias que le corresponde a cada uno. Al respecto, la sociedad cooperativa afirma que, efectivamente, el reducido número de socios ha sido benéfico porque el porcentaje que recibe cada socio es mayor.

Rotación de cargos

La rotación de cargos se observa como una limitante para la sociedad, no hay continuidad, dado que las responsabilidades de gestionar y mejorar el proyecto recaen en el presidente. Dependerá de las capacidades y habilidades del individuo en turno para cumplir con el cargo, pero no hay colaboración entre autoridades entrantes y salientes: sucede que los miembros que han ocupado el cargo de presidente no comparten sus experiencias y conocimientos adquiridos con sus sucesores, por lo que la curva de aprendizaje reinicia con cada ciclo de mesa directiva. Como señala Kieffer (2018), no capitalizan la experiencia colectiva para mejorar la gestión respecto al proyecto de ecoturismo.

La actitud individualista, de los que han tenido la oportunidad de aprender nuevas cosas y no compartirlas no ha permitido fortalecer las capacidades del grupo. Algunos socios ven a la sociedad cooperativa como una alternativa de crecimiento y fortalecimiento, sin embargo, las expresiones de envidia de otros socios que siempre critican la gestión de quien se encuentra liderando el proyecto en el momento no ha permitido lograr la unidad que potenciaría el proyecto Ch'en Ulich.

Ingreso económico

La sociedad cooperativa ha establecido derechos, acciones, deberes y reglas de lo que está permitido y no en el grupo, pero no son permanentes. Los acuerdos y las formas de trabajo tienden a debilitarse o desaparecer en el tiempo porque los individuos persiguen sus propios intereses, como el caso del extinto sistema de ahorro de la sociedad (Castellano et al. 2015).

La sociedad cooperativa tenía un sistema de ahorro que ha desaparecido, debido a la falta de transparencia en la entrega de las cuentas diarias, situación que generó desconfianza en los otros socios, pues se sintieron defraudados y decidieron que los ingresos se manejaran y distribuyeran de manera independiente, de acuerdo con la jornada laboral. A partir de esa decisión los socios reciben beneficios de acuerdo al día en que les toca laborar en el centro y estos dependen de la suerte de cada uno, según la voz de los mismos.

Esa forma de trabajo es una debilidad porque no se cuenta con un fondo de ahorro ante situaciones emergentes. Entonces, los grupos no realizan una repartición efectiva de beneficios (Ramírez, 2012; Kieffer, 2018). La falta de honestidad y el predominio de intereses individuales, tal como se pudo constatar en los testimonios levantados en campo, nos llevan a observar que hay poca claridad acerca de los beneficios del trabajo colectivo.

Es evidente que la ausencia de un plan de negocios con pertinencia cultural, esto es que refleje el sentir y pensar de los socios, es una de las razones del porque siguen apostando por beneficios individuales a corto plazo sobre los potenciales beneficios del cuidado colectivo del patrimonio e ingresos de la sociedad.

Género

Las relaciones de género no han presentado cambios sustanciales, pues aún no existe participación plena y efectiva de las mujeres en las reuniones bimestrales para tomar decisiones. Las mujeres siguen siendo consideradas para los roles de género tradicionales y por tanto sólo han sido consideradas para tomar cursos de capacitación para la prestación de servicios, elaboración y presentación de alimentos y bebidas.

La falta de criterios de equidad de género dificulta las capacidades de las mujeres para involucrarse más activamente en el proyecto. Esta ausencia de

equidad hace que la condición de madres y esposas no les deja espacio ni tiempo para permanecer por tiempo completo en el centro ecoturístico.

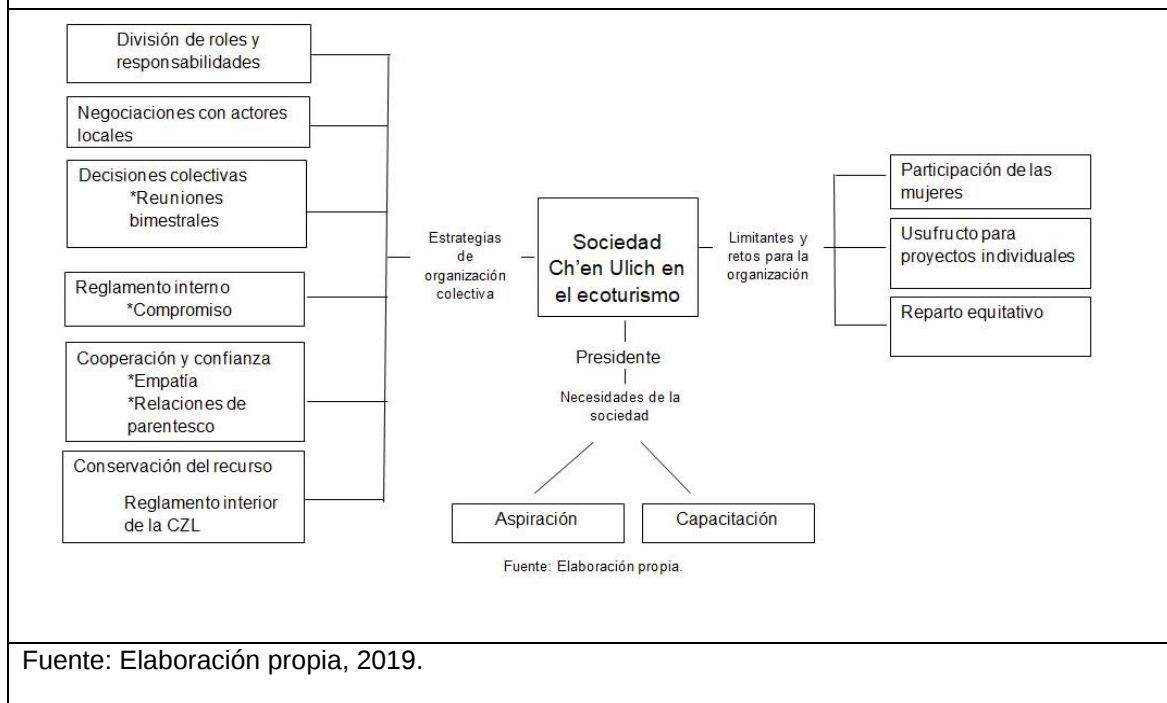
Aquellas mujeres que no tienen hijos pequeños, y cuentan con hijas mayores y nueras para realizar las actividades en el hogar, son las que asisten al centro. Para estar en estos espacios públicos tienen que resolver sus actividades en casa porque son vistas como quienes se encargan del cuidado de los hijos y del quehacer doméstico.

Cabe destacar que los hombres tampoco se han comprometido en poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones y dada la poca participación de las mujeres en el centro, no se cuenta con todos los servicios; por ejemplo: las cabañas no presentan el arreglo adecuado, para una mejor presentación porque los varones no son cuidadosos respecto a la imagen de las habitaciones y en los servicios de alimentos y bebidas.

Con su presencia en temporada alta con la venta de artesanías, alimentos y bebidas en los espacios asignados, las mujeres generan ingresos que contribuyen a la economía familiar, pero aún no se les reconoce como agentes que diversifican los servicios en el ecoturismo con la comercialización de productos artesanales como parte de su conocimiento tradicional y de los alimentos.

Finalmente, presentamos un diagrama que puede servir a la cooperativa para mejorar sus procesos.

Imagen 16. Organigrama propuesto



CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado en torno al proyecto Ch'en Ulich, en Nueva Palestina, resulta evidente que el interés individual de obtener beneficios que les permitan mejorar los ingresos familiares ha prevalecido sobre los potenciales intereses colectivos de un emprendimiento socio-ambiental organizado, lo anterior ha contribuido al estancamiento organizacional y empresarial de la cooperativa.

Es importante recordar que para los pobladores de la subcomunidad Nueva Palestina, el ecoturismo no existía, las actividades tradicionales de su subsistencia eran (y siguen siendo) la agricultura y ganadería. Los ingresos familiares por esas actividades se complementan con actividades no agrícolas (y no turísticas) de una economía local tales como el comercio en pequeño, los servicios de transporte público (taxis a Palenque), el alquiler de casas, el trabajo remunerado, la captación de remesas por emigración y el Pago por Servicios Ambientales (PSA). Estas actividades se han convertido en ingresos alternativos que resultan más importantes que los ingresos generados por el ecoturismo.

Lo anterior se debe a que el ecoturismo es una actividad inducida, promovida por las políticas del Estado con procesos de capacitación que ni siquiera se imparten en lengua tseltal, por lo que carecen de pertinencia cultural, lo que contradice el sentido de los servicios ecoturísticos y sus pretendidas cualidades de desarrollo sostenible.

Al ser una actividad que no se ha apropiado plenamente por parte de la sociedad cooperativa, el ecoturismo no representa mayor éxito económico, por lo tanto los socios del proyecto reciben pocos beneficios. Esta es la principal causa para la deserción de los anteriores socios del proyecto. Nuevamente, esto permite concluir que predomina el interés individual por sobre el colectivo.

La falta de honestidad en el manejo de las cuentas, la irregularidad en el reporte de ingresos y el uso indebido del dinero por algunos ex directivos ha generado

desconfianza en Ch'en Ulich y ha motivado a la deserción de algunos socios por presentarse situaciones que no contribuyen a mejorar el trabajo en sociedad.

Las acciones, estrategias y participación de actores son las variables que se identificaron en la organización para el trabajo colectivo y desarrollo del proyecto, destacando los siguientes elementos:

- El reglamento estricto en la sociedad cooperativa facilita cumplir con las actividades que les ha permitido mantener su vigencia como sociedad cooperativa.

- La identificación de actores locales clave, con quienes relacionarse para las negociaciones hacia la solución de conflictos, tal como las autoridades de las asambleas.

- El aval de la asamblea comunitaria permitió detonar el proyecto al dar legitimidad y orden en el uso del predio para el ecoturismo.

- La existencia de un actor local clave (Gilberto Hilario) que promovió el emprendimiento del ecoturismo y la organización colectiva.

El resultado de este proceso organizativo de la sociedad cooperativa combinado con la intervención de las agencias financiadoras para el desarrollo del proyecto ecoturístico han tenido como consecuencia el aprendizaje colectivo. Las experiencias negativas fortalecieron sus capacidades y el cambio de actitudes y decisiones para generar y desarrollar habilidades para trabajar en colectivo. El caso analizado evidencia la experiencia de los actores para establecer normas y reglamentos del trabajo colectivo estas a su vez permite mantener, aunque con dificultades, a flote el proyecto.

Si bien han desarrollado estrategias para mantenerse en el ecoturismo, pero, en cuestión organizativa hay condiciones que mejorar. Uno de los retos que enfrenta la sociedad es la creación de capital social, ante la evidencia de las dificultades en la organización interna para concretar decisiones por la falta de

acuerdos, lo cual les impide cumplir sus objetivos y esto solamente se puede dar mediante la comunicación asertiva y efectiva entre los mismos socios.

Con relación al capital humano, el nivel educativo que cuentan los socios es nivel básico, ninguno de los socios cuenta con una carrera profesional. Sin embargo con el proyecto de ecoturismo han adquirido conocimientos para brindar el servicio, realizar cuentas, ofrecer servicios como guía turístico, primeros auxilios; también señalan que están dispuestos a capacitarse en cuestión de publicidad, manejo de redes sociales, equipo de cómputo, para que de esta forma puedan adquirir nuevas competencias que les permitan operar de manera cada vez más eficiente el centro ecoturismo.

Ante este panorama organizativo de la sociedad cooperativa se observa un proceso complejo y dinámico, primero porque se basa en el comportamiento, la motivación y los intereses individual y colectivo; lo segundo porque estipula formas de trabajo para evaluar si lo que implementan es para mejorar el trabajo en grupo, y así definir nuevas formas de distribución y trabajo en beneficio para todos los miembros. Entonces, la sociedad cooperativa Ch'en Ulich, aún está en proceso de fortalecimiento organizativo y en constante aprendizaje en la búsqueda del buen funcionamiento del grupo, en ese sentido el involucramiento de mujeres y jóvenes, hasta ahora relegados, podría ser un camino para enfrentar las dificultades internas y vencer los retos.

El ecoturismo ¿estrategia efectiva de desarrollo rural?

El ecoturismo como alternativa de desarrollo sustentable, es considerado una estrategia para la generación de empleo y conservación de los recursos naturales en las comunidades indígenas y rurales, no se presenta del todo en este estudio de caso, ya que en Nueva Palestina se evidenció que es una actividad complementaria, dada la situación del ecoturismo de la subcomunidad, no compite con el ecoturismo de las subcomunidades vecinas de Lacanjá Chansayab y Frontera Corozal que presentan fuertes ventajas con la existencia de zonas arqueológicas y selva en conservación, además, los lacandones con

sus túnicas blancas son un atractivo folclórico para el turista. Cabe señalar que el modelo de organización en los proyectos de Lacanjá Chansayab están regidos por una familia, es decir cada campamento esta administrado por una familia, a diferencia de las iniciativas de Nueva Palestina que están integradas por varios núcleos familiares.

Entonces el ecoturismo, como la panacea de desarrollo, no aplica en todos los casos para las comunidades rurales; nuestro caso evidencia su operatividad limitada a una estacionalidad en la demanda turística, por lo que para los actores el ecoturismo no se convierte en una alternativa preponderante, no obstante si se diversifican sus actividades económicas y productivas. Aun así los beneficios de este sector sólo les han permitido satisfacer necesidades básicas, como la alimentación.

Algunos programas que han promovido las instituciones para el desarrollo sustentable a través de iniciativas de ecoturismo en las comunidades rurales e indígenas han tenido un impacto positivo en la economía,

Para la creación de iniciativas turísticas es necesario conocer la vocación del territorio, para involucrar a la comunidad en su desarrollo, la disponibilidad de capital y mano de obra, por lo que es necesario que antes de considerar la situación del ecoturismo en las comunidades se hagan investigaciones más profundas, como lo menciona Kieffer (2018b), de lo contrario puede suceder como los casos presentados en Nueva Palestina, con proyectos que han sido abandonados por los socios, quienes optan por regresar a trabajar en la milpa y en la ganadería como actividad principal.

Con lo expuesto se evidencia que el éxito o fracaso del ecoturismo depende de determinadas condiciones que fomenten el desarrollo local, como la existencia de atractivos culturales y naturales detonantes; así como políticas y programas adecuadamente diseñados e implementados. La participación y apropiación de la comunidad es muy relevante para que las iniciativas sean viables en la comunidad, de acuerdo con su potencial, la motivación de quienes deciden

cooperar en el ecoturismo y un contexto favorable como la comunidad que permita el desarrollo del ecoturismo para el desarrollo local.

Consideraciones finales

En el ecoturismo hay que propiciar condiciones para el trabajo de las mujeres, que no obedezcan a requerimientos gubernamentales para obtener financiamientos, sino a través de actividades y proyectos que las mujeres demanden de acuerdo al contexto en el que viven en sus hogares y en su comunidad. Debido a las diversas actividades en el hogar, no logran tener una plena participación en los proyectos, por lo tanto, los abandonan y realizan actividades de acuerdo a sus tiempos de trabajo en el hogar como elaboración de artesanías.

También es necesario considerar las múltiples interacciones del ecoturismo con los demás procesos sociales que se desarrollan en la comunidad, que no obstaculicen la actividad con la fijación de casetas de cobros y cuotas altas para los turistas, pues el ecoturismo contribuye a que la comunidad tenga ingresos.

Que la participación de la coordinación de turismo municipal contribuya de manera efectiva, profesional, para mejorar los pequeños centros, coadyuvando en la promoción turística de calidad, asesoramiento, asistencia, atención a clientes, capacitaciones que demandan los centros ecoturísticos, identificando sus principales necesidades para mejorar el turismo para el desarrollo local. Es importantes considerar la pertinencia cultural en las comunidades rurales e indígenas, sobre todo con las personas de mayor de edad. En el caso de la cooperativa Ch'en Ulich la lengua materna de los socios es el tseltal y tienen niveles de educación limitados a primaria, por lo tanto, es indispensable que las capacitaciones se impartan en la lengua materna para una comunicación efectiva.

Para involucrar a los miembros de la comunidad que tengan deseos de participar en el ecoturismo para que sea un proyecto inclusivo sería necesario considerar a

los egresados de estudios en turismo que diseñen estrategias para promover el ecoturismo en la subcomunidad y que se vinculen con los centros ecoturísticos de la región para favorecer la creación de redes sociales de turismo.

FUENTES CITADAS

- Andrade E. y R.M. Chávez. (2010) "Introducción". En Chávez et al., (coord.). *Turismo Comunitario en México*, Universidad de Guadalajara, México, pp. 19-24
- Barkin, David (2001). "Superando el paradigma neoliberal: desarrollo popular sustentable". En Norma Giarraca (Comp.) *¿Una Nueva Ruralidad en América Latina?* Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), pp. 85-104.
- Bello Baltazar Eduardo, Ramírez Moreno L., y Hernández Cruz Rosa (2013). Reflexiones sobre el Desarrollo de un proceso ecoturístico: El Caso de la Palma, Acapetahua, Chiapas en Genet M., Juárez D. (Editores) *En busca del ecoturismo casos y experiencias el turismo sustentable en México, Costa Rica, Brasil y Australia*. El Colegio de San Luis Potosí, San Luis Potosí, México.
- Bartra, Armando et al. (2014), *Haciendo milpa, diversificar y especializar: estrategias de organizaciones campesinas*. México DF: Instituto de estudios para el desarrollo rural Maya A.C.
- Bel Duran, Paloma y Cabaleiro Casal M. José (2002). Las sociedades cooperativas: formula empresarial idónea para el desarrollo rural endógeno y sostenible. *Revista Española de estudios agrosociales y pesqueros*, (194), pp. 9-25. Recuperado el 21/11/2019 de: https://ageconsearch.umn.edu/record/165633/files/pdf_reeap-r194_01.pdf/
- Brundtland, Gro Harlem. (1987). *Informe: Nuestro futuro común*. Asamblea general de Naciones Unidas. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. A/42/427, agosto de 1987. Recuperado el 18/11/2019 de: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1

/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf/

Bustos Flores, Carlos, y Chacón Parra, Galia B. (2009). El desarrollo sostenible y la agenda 21. *Telos*, 11(2), Recuperado el 21/11/2019 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99312517003> /

Carazo, Vargas E., García Fonseca T., Hernández Cascante J. (2015) *Fortalecimiento organizativo de organizaciones campesinas*, Costa Rica, CICDE-UNED, San José Costa Rica.

Castellano, Isabel, Gavotto I., Glasserman M. D. y Monge M. (2015) La cohesión del colectivo, como factor clave para el trabajo colaborativo en educación básica. *Revista Iberoamericana de Educación Educativa*, 8 (2), pp. 171-185. Recuperado el 15/05/2019 de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/670651/RIEE_8_2_9.pdf?sequence=1/

Castellanos Albores, Ana, Gómez T., Guillen C. L. y Zarazúa E. J. (2017) Innovación social, turismo rural y empresas sociales. Evidencias desde el Sur-Sureste de México. *El Periplo Sustentable*, (34), pp. 1-38. Recuperado el 18/10/2019 de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n34/1870-9036-eps-34-44.pdf/>

CBD. (2010). *Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 y las Metas de Aichi “Viviendo en armonía con la naturaleza”*. Convenio de Diversidad Biológica. Recuperado el 10/11/2019 de: <https://www.cbd.int/doc/strategic-plan/2011-2020/Aichi-Targets-ES.pdf>

CDB. (2010). *Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 y las Metas de Aichi*. Convenio de Diversidad Biológica.

- CDB. (2015). *La diversidad Biológica y la agenda 2030 para el Desarrollo sostenible. Nota Técnica*. Montreal. Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica.
- CDI (2012). *Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas*. México. DF: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Recuperado de:
http://www.cdi.gob.mx/coneval/2013/CDI_S184_FM.pdf
- CDI. (2012). *Instituto Nacional Indigenista para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas 1948-2012*. México. DF: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- Cebaldo de León Smith, Inawinapi (2016). Resignificación política del manejo de los recursos naturales en una comunidad indígena de Panamá: Los gunas y el turismo. *Ecología política*, (52), pp.69-73.
- Ceballos Lascuráin, Héctor (1998). *Ecoturismo. Naturaleza y Desarrollo Sostenible*. Diana. México.
- Chávez-Dagostino, Rosa M., Andrade-Romo, Edmundo y Espinoza-Sánchez R.(2013). Turismo y desarrollo sustentable: contribución de Hispanoamérica. *Teoría y praxis*, (13), pp.9-33. Recuperado el 11/11/2019 de:
<http://risisbi.uqroo.mx/bitstream/handle/20.500.12249/688/Chavez%2C%20Andrade%26Espinoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y/>
- Coleman, J. (1990). *Foundation of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press.
- CONAGUA. (2016). Agenda 21 local, Criterios para sus construcción en México. Recuperado el 15/11/2019 de: <https://www.gob.mx/conagua/acciones-y-programas/agenda-21>

- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. (1990). *El actor y el sistema, Las restricciones de la acción colectiva*. Ciudad de México: Alianza editorial Mexicana.
- CZL. (s/f). *Reglamento Interior de la Comunidad Zona Lacandona*, (Archivo), Comunidad Zona Lacandona, Ocosingo, Chiapas.
- De Ita, A. (2018). *Los lacandones, de hijos predilectos a perseguidos ambientales*. Centro de Estudios para el Cambio en el Campo Mexicano, pp.63-78. Recuperado el 8/11/2019 de: <http://ceccam.org/sites/default/files/Cotidiano%20Lacandones.pdf>
- DOF (2013) Acuerdo de modificación a las reglas de operación del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas PTAZI a cargo de la coordinación general de fomento al desarrollo indígena para el ejercicio fiscal 2013. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289144&fecha=27/02/2013
- DOF. (1988). Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA). *Diario Oficial de la Federación*, 28/01/1988. Última reforma publicada el 05/06/2018. Recuperado el 18/11/2019 de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/148_050618.pdf
- DOF. (1992). Ley Agraria. *Diario Oficial de la Federación*, última reforma publicada DOF-06-2018. Recuperado el 18/11/2019 de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13_250618.pdf/
- DOF. (2014) Declaratoria de Vigencia de la Norma Mexicana NMX-AA-133-SCFI-2013. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5339597&fecha=07/04/2014

Durand, Leticia y Figueroa Fernanda. (2014). Sobrevivir en una selva de proyectos. Relatos sobre la conservación en la comunidad Nueva Palestina en la Reserva de la Biosfera Montes Azules, Chiapas. En M. C Legorreta, C., C. Márquez y T. Trench (Editores), *Paradojas de las tierras protegidas: democracia y política ambiental en reservas de biosfera en Chiapas*, pp. 107-128, Ciudad de México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM.

Durston, John (2000) *¿Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). División de Desarrollo Social, SERIE Políticas sociales N° 38. Recuperado el 7/08/2019 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf;jsessionid/

Escobar Neira, Carolina (2015). *Las asambleas comunitarias en Tlaxcala como eje de la gestión del agua: una experiencia de gobernanza colaborativa*. (Tesis doctoral). México, DF: Facultad Latinoamericana de Ciencias sociales Flacso.

FAO. (2008) *Organización comunitaria*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 18/11/2019 de: <http://www.fao.org/3/a-as496s.pdf>

García Palacios, Carlos (2016). Turismo comunitario en Ecuador ¿Quo vadis? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(4). Recuperado el 21/11/2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6333383.pdf>

Garduño Mendoza, M., Guzmán Hernández, C. y Zizumbo Villarreal, L. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable*, 17, 5-30. Recuperado el 21/11/2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193414420001.pdf>

Godoy Vargas, Daniela y Matus Azocar, Katherin. (2011). *Autonomía y articulación social en las nuevas organizaciones sociales en la ciudad de Santiago*. Tesis Doctoral. Santiago de Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Recuperado el 21/11/2019 de: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/2010/tesis.pdf?sequence=1&isAlllowed=y>

Hacienda Chiapas (2019). *Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2019-2024*. Recuperado el 21/11/2019 de: <http://www.haciendachiapas.gob.mx/planeacion/Informacion/PED/PED-2019.pdf>

Henríquez, Elio (2019). Piden que se delimite área para preservar Selva Lacandona en Chiapas. *La Jornada*. 07/10/2019. Recuperado el 21/11/2019 de: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/estados/2019/10/07/piden-que-se-delimite-area-para-preservar-selva-lacandona-en-chiapas-6923.html/>

Hernández, F., Montoya G., Ramos T., Reygadas L., y Velasco A. (2006). Estilos de manejo y gestión de proyectos ecoturísticos en la Selva Lacandona de Chiapas, México. En Rosana Guevara Ramos (Coord.) *Estudios multidisciplinarios en turismo*. México, DF: Secretaría de Turismo. Centro de Estudios Superiores en Turismo, Red de Investigadores y Centros de Investigación en Turismo.

INE. (2000). *Programa de Manejo Reserva de la Biosfera Montes Azules*. México, DF: Instituto Nacional de Ecología.

Inforural, (2007). *Programa de Desarrollo regional Sustentable* Recuperado el 21/11/2019 de: <https://www.inforural.com.mx/programa-de-desarrollo-regional-sustentable-proders-2/>

Ixtacuy L., Octavio y López H., José (2018). Conservación y desarrollo, el caso del ecoturismo: una política ambiental fallida en la Reserva de la Biosfera

- La Encrucijada, Chiapas, *El Periplo Sustentable*, (34), pp. 1-27. Recuperado el 21/11/2019 de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n34/1870-9036-eps-34-82.pdf/>
- Kieffer, Maxime (2016). La cohesión social: Elementos de análisis comparativo de dos iniciativas de Turismo Rural Comunitario en Chiapas, México. *Ecología política*, (52), pp.69-73. Recuperado el 21/11/2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5815470.pdf/>
- Kieffer, Maxime (2018a). Conceptos claves para el estudio del Turismo Rural Comunitario. *El Periplo Sustentable* (34), pp. 1-37. Recuperado el 21/11/2019 de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-90362018000100008&script=sci_arttext/
- Kieffer, Maxime. (2018b). Turismo Rural Comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 16, (2), pp.429-441. DOI: 10.25145/j.pasos.2018.16.030/ Recuperado el 21/11/2019 de: <http://www.pasosonline.org/en/articles/download/file?fid=57.1163/>
- Londoño-Franco, Isabel Cristina y Botero-Villa, Juan José. (2013). Aproximación al concepto de Capital social. *Sinapsis*, 5(5), 96-104. Recuperado el 21/11/2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4955434.pdf/>
- López-Pardo, Gustavo, y Palomino-Villavicencio, Bertha. (2001). El turismo sustentable como estrategia de desarrollo. En: Delgadillo-Macías, Javier, *Los terrenos de la política ambiental de México*. Ciudad de México: UNAM; Miguel Ángel Porrúa, 263-297. Recuperado el 21/11/2019 de: <http://ru.iiiec.unam.mx/id/eprint/1745/>
- López-Pardo, Gustavo, y Palomino-Villavicencio, Bertha. (2007). *Evaluación 2006 del Programa Ecoturismo en Zonas Indígenas. Informe final*. México. México D.F: IIEc-UNAM/ Comisión Nacional Para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

- López-Pardo, Gustavo, y Palomino-Villavicencio, Bertha. (2008) Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas. *Teoría y Praxis*, 4 (5), pp. 33-50. Recuperado el 21/11/2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145110004.pdf/>
- Monje-Álvarez, Carlos (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Programa de comunicación social y periodismo. Universidad Surcolombiana. Neiva.
- Noguera, P. y Semietel, M. (2010). El desarrollo y sus estrategias desde la perspectiva del capital social. En: Aceves, L. y J. Estay, P. Noguera, E. Sánchez (Coord.) *Realidades y Debates sobre el Desarrollo*, pp. 253-273. Universidad de Murcia y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Olson, Mancur (1992). La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos. *Diez textos básicos de ciencia política*. México: Limusa, pp. 203-220. Recuperado el 18/11/2019 de: https://ses.unam.mx/docencia/2018II/OlsonMancur1985_LaLogicaDeLaAccionColectiva.pdf/
- OMT. (2004). *Sustainable development of Tourism*. Definición conceptual. Organización Mundial del Turismo Recuperado de: <https://sdt.unwto.org/es/content/definicion/>
- ONU. (1992). *Agenda 21. Cumbre de la Tierra. Resumen*, Departamento de información de Naciones Unidas, recuperado de: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1718a21_summary_spanish.pdf
- Ostrom, E. (2009). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: FCE; UNAM; CRIM; IIS.
- Ostrom, E. y Ahn T.K (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista mexicana de*

- sociología*, 65(1), 155-233. Recuperado el 21/11/2019 de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v65n1/v65n1a5.pdf/>
- Paladino, S. R. (2005). *We are the guardians of the selva: conservation, indigenous communities, and common property in the Selva Lacandona, Mexico* (Tesis doctoral). Athens, Georgia, EEUU: University of Georgia.
- Palafox Muñoz, Alejandro y Martínez Perezchica, M. G. (2015). Turismo y nueva ruralidad. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de estudios socioambientales*, (18), pp. 137-158. Flasco-Ecuador. DOI: <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.18.2015.1608>
- Palafox, Alejandro (2016). Turismo e imperialismo ecológico: El capital y su dinámica de expansión. *Ecología política. Cuadernos de debate internacional*. (52), pp. 18-25. Recuperado el 21/11/2019 de: <https://www.ecologiapolitica.info/?p=6717/>
- Pastor-Alfonso, María José y Espeso-Molinero Pilar (2015). Capacitación turística en comunidades indígenas. Un caso de Investigación Acción Participativa (IAP). *El Periplo Sustentable* (29), pp.171-208. Recuperado el 21/11/2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193440418012.pdf/>
- Pérez, Edelmira (2001). "Hacia una nueva visión de lo rural", En Norma Giarracca, (Comp.) *¿Una Nueva Ruralidad en América Latina?*, Clacso Buenos Aires.
- Quezada R., María (2012). *Formas de organización comunal, desarrollo y migración en los pueblos indígenas: la experiencia de dos comunidades del valle del Mezquital*. (Tesis de doctoral). Zacatecas, México: Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco Salinas".
- Ramírez I., Ekaterine (2016). *El ecoturismo comunitario como vía de desarrollo local sustentable para el ejido Benito Juárez en laguna ojo de liebre*

B.C.S. (Tesis de maestría). Tijuana, Baja California, México: El Colegio de la Frontera Norte.

RAN (2019). *Padrón e Historial de Núcleos Agrarios (PHINA)*. Registro Agrario Nacional. Recuperado el 21/11/2019 de: <https://phina.ran.gob.mx/consultaPhina.php#>

Saeteros Hernández, A. M., Silva, E. V. D., y Flores Sánchez, M. A. (2019). Turismo sustentable y los diferentes enfoques, aproximaciones y herramientas para su medición. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(5), 901-914. Recuperado el 21/11/2019 de: [//ojsull.webs.ull.es/index.php/Revista/article/view/1812/](http://ojsull.webs.ull.es/index.php/Revista/article/view/1812/)

Salazar Carvajal, M., Trujillo Urrea D. y Villa López T. (2019). *Procesos organizativos que motivan cambios individuales y colectivos: experiencia Asociación Campesina Agrológica de la Región del Boquerón*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Medellín, Colombia.

Saragos, Méndez J., Santander Botello L. y Chan Q. J. (2013). Ecoturismo y sus repercusiones socioeconómicas en la subregión Lacandona, Chiapas. En J. P. Juárez y B. Ramírez (Coord.), *Turismo en Espacios Indígenas. Una oportunidad para el desarrollo territorial rural*. Puebla, México: Editorial Altres Costa Amic y Colegio de Postgraduados, pp.168-191.

Secretaría de Desarrollo Social (2013). *Unidad de microrregiones 2015*. Recuperado el 19 de abril de 2018 de: <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=07&mun=059/>

SECTUR (2013). *Programa Especial de Turismo 2013-2018*. Secretaría de Turismo. Recuperado el 18/11/2019 de: http://www.turismochiapas.gob.mx/sectur/descargables/documentos/Programa_Sectorial.pdf/

- SECTUR. (2006). *Programa Nacional de Turismo 2001-2006. El turismo: la fuerza que nos une*. Recuperado el 21/11/2019 de: http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/wb2/sectur/sec_767_capitulo_1/
- SECTUR. (2011). Programa de Turismo Sustentable en México. Recuperado de: http://www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion_estrategica/PTSM.pdf
- SECTUR. (2013). *Programa Especial de Turismo 2013-2018*. Recuperado el 17/04/2018 de: http://www.turismochiapas.gob.mx/sectur/descargables/documentos/Programa_Sectorial.pdf
- SRA. (2007). Decreto por el que se expropia por causa de utilidad pública una superficie de 787-22-75 hectáreas de temporal de uso común, de terrenos de la Comunidad Zona Lacandona, municipio de Ocosingo, Chis. Secretaría de Reforma Agraria.
- Tejeda, C. y Márquez Conrado (2006) Apropiación territorial y aprovechamiento de recursos forestales en la comunidad Frontera Corozal, Selva Lacandona Chiapas, México. *Revista de geografía agrícola* (37), pp. 79-95
- Tejeda, C. C. (2009). Conservación de la biodiversidad y comunidades locales: conflictos en áreas naturales protegidas de la Selva Lacandona Chiapas, México. *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies*, 34. (68), pp. 55-88.
- Thomé Ortiz, Humberto. (2008). Turismo rural y campesinado, una aproximación social desde la ecología, la cultura y la economía. *Convergencia*, 15(47), 237-261. Recuperado en 24 de abril de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352008000200009&lng=es&tlng=es.

Trench, Tim (2008) 'From "orphans of the state" to the comunidad conservacionista institucional: the case of the Lacandón Community, Chiapas', *Identities*, 15 (5), pp.607-634.

Villaveces-Niño, Juanita (2009). Acción colectiva y el proceso de la política pública. *Revista Opera*, (9), pp.7-22. Recuperado el 8/11/2019 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=675/67515007002/>

Zarazúa, José, Mazabel D., Camacho M.T y Trench T. (2014) Política pública y turismo en México: análisis exploratorio del programa de turismo alternativo en zonas indígenas (PTAZI) en el ejido La Fortuna del Gallo Giro, municipio de Las Margaritas, Chiapas, México. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*. Vol. 7 (17), pp. 1-21.

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de actividades

	2017 B				2018 A-B								2019 A								2019 B			
ACTIVIDADES	Primer semestre				Segundo semestre				Tercer semestre				4 semestre											
Contacto con la subcomunidad																								
Protocolo																								
Marco teórico-Metodología																								
Materias optativas de investigación																								
Elaboración de instrumentos																								
Prueba piloto																								
Trabajo de campo																								
Reuniones bimestrales																								
Traducción de tseltal a español																								
Sistematización de información																								
Presentar informe de trabajo de campo																								
Elaboración de capítulos de tesis																								
Borrador de tesis																								
Tesis																								
Artículo																								

Anexo 2. Ejes de la investigación

Económico

TEMAS	SUBTEMAS	INDICADORES	VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN
Ingresos por servicios ecoturísticos	Ingreso de visitantes	Ingresos por servicio	Ingresos por temporada y año	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Cabañas	Ingresos totales bimestrales	Ingresos por temporada y año	Bitácoras
	Restaurante	Ingresos anuales	Ingresos por temporada y año	Libreta de control de gastos
	Renta de salón	Ingresos en el periodo 2013-2018	Ingresos por temporada y año	Libreta de control de ingresos
	Campamento		Ingresos por temporada y año	
	Toallas		Ingresos por temporada y año	
	Salvavidas		Ingresos por temporada y año	
Egresos	Pagos por lavandería	Programa de egresos	Pagos bimensuales	
	Pago de honorarios de personal de limpieza		Pagos quincenales, bimensuales y anuales	
	Materiales, equipo y herramientas			
	Reparto de utilidades	Acuerdo de distribución de las ganancias entre los socios	Utilidades por bimestre y año	
	Publicidad en ferias, impresa o internet	Programa de publicidad anual	Participación en ferias, folletos y otros	Entrevistas a los socios de la cooperativa
Ahorros	Administración del fondo de ahorro	Formal, informal	Reglas de ahorro	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Aportaciones por socio		Montos diario, bimensual y anual	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Préstamos solicitados por socio	Formal, informal	Reglas de crédito	
Créditos	Cobro de intereses		Tasas de interés mensual y anual	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Tipo de garantía		Sanciones	Entrevistas a los socios de la cooperativa
Inversión	Terrenos	Proyecto de inversión 2019-2020	Actual, proyectado	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Equipo	Programa de inversión anual 2013, 2014... 2018	Computadoras, máquinas, radios, salvavidas y otros	Entrevistas a los socios de la cooperativa

	Infraestructura en el centro ecoturístico		Cabañas, caminos, palapas y otros	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Programas de capacitación	Programas de capacitación anuales	Personas capacitadas por año, tipo de capacitación	Entrevistas a los socios de la cooperativa
Agencias de desarrollo	SECTUR	Proyecto financiado por agencia gubernamental	Distribución entre los socios	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	CDI		Continuidad por año consecutivo	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Sedesol		Cantidad de apoyo	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Secretaría de Economía		Cantidad de apoyo	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Agencias privadas nacionales	Convenio	Numero de paquetes turísticos	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	CONANP	Proyecto financiado por agencia gubernamental	Reglas de operación	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Profepa	Subsidios gubernamentales por año	Acceso a los beneficios	Entrevistas a los socios de la cooperativa

Organización

TEMAS	SUBTEMAS	INDICADORES	VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN
Comunitario	Asamblea subcomunidad Nueva Palestina	Participación en cargos comunitarios	Los socios participan/no participan	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Asamblea Comunidad Zona Lacandona	Participación en cargos regionales	Los socios participan/no participan	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Trabajo comunitario	Faenas	Los socios participan/no participan	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Tenencia de la tierra	Seguridad jurídica agraria	Irregularidades agrarias	Entrevistas a los socios de la cooperativa
Familiar	Socios del proyecto	Aumento en el número de socios	Número de socios por año	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Tamaño de las familias socias	Familiares por socio	Número de integrantes de las familias de los socios, edades y género	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Escolaridad	Grado máximo de estudios por familia	Familias con integrantes según grado de estudios máximo	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Ingresos diferentes al ecoturismo	Diversidad de fuentes de ingreso	Fuentes de ingreso por agricultura, ganadería, café, frutales, transporte, empleos remunerados, ventas al menor y negocios familiares	Entrevistas a los socios de la cooperativa
Proyectos ecoturísticos en Nueva Palestina	Proyectos en activo	Proyectos ecoturísticos operando	Perfil de proyecto en activo	Entrevistas a los actores e inventarios turísticos
	Proyectos inactivos	Proyectos ecoturísticos sin operar	Perfil de proyecto inactivo	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Proyectos en diseño o planeación	Proyectos ecoturísticos en idea, planeación o proyecto sin concretar	Perfil de proyecto en diseño	Entrevistas a los socios de la cooperativa
	Proyecto circuito ecoturístico regional	Inclusión de Nueva Palestina en proyectos de circuito ecoturístico regional		Entrevistas a los socios de la cooperativa

Normativa ambiental

TEMAS	SUBTEMAS	INDICADORES	VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN
Políticas de conservación ambiental	Reserva de la Biosfera Montes Azules (REBIMA)	Restricciones de uso de recursos ambientales en el sitio Las Golondrinas	Políticas generales de conservación ambiental derivadas de la REBIMA aplicadas en Nueva Palestina	Entrevistas a los actores
	Programa Pago por Servicios Ambientales (PSA)	Pago por Servicios Ambientales/socios	Socios beneficiados por el Pago por Servicios Ambientales y por programa REDD +	Entrevistas a los actores
	Captura de carbono (REDD +)	Pago por captura de carbono/socios	Superficie, hectáreas, socios, montos y años	Entrevistas a los actores
	Flora y fauna	Especies de flora o fauna incluidas en la NOM-059-SEMARNAT-2010	Especies protegidas, en riesgo de extinción y bajo protección ambiental por el proyecto ecoturístico	Entrevistas a los actores
	Unidades de Manejo Ambiental (UMA)	Existencia de UMA entre los socios de Las Golondrinas	UMA activas, inactivas, en proyecto/por especie	Entrevistas a los actores
Recursos hídricos	Cascadas	Volúmenes de agua	Calidad del agua	Registros de la estación hidrometeoro lógica de Conagua en el sitio o la región
	Usos del agua	Aprovechamiento del agua del sitio Las Golondrinas	Usos agrícolas, domésticos y para los servicios ecoturísticos, en activo y en diseño	
Vegetación	Cambios en el uso de suelo de forestal a agropecuario, conservación, ecoturismo	Tipos de vegetación en el sitio (selvas baja, mediana, alta; bosques de pino, encino, niebla, y otras clasificaciones)	Uso de suelo por año	Inventario forestal y de suelos
	Manejo del territorio	Ordenamiento territorial		

Anexo 3. Instrumentos aplicados

Instrumento		Cantidad		Información recabada
		H - M		
A	Entrevista no estructurada	10		Necesidades en el ecoturismo
B	Entrevistas estructuradas	10	2	Ingreso económico en el ecoturismo y perfil económico de los integrantes de la sociedad
C	Entrevistas estructuradas	10	1	Organización de la sociedad
D	Entrevistas estructuradas	5	0	Normatividad ambiental
E	Entrevista respecto a temas de turismo	5	0	Temas de capacitación de la sociedad
F	diagnóstico del ecoturismo en la subcomunidad	1	1	Registro de centros ecoturísticos, número de socios, fecha de inicio de operaciones, servicios.
G	Entrevista no estructurada	12	0	Entrevista informal respecto a la cuestión agraria de la subcomunidad
H	Observación participante			Actitud de los actores en la prestación del servicio, las reuniones y las decisiones del grupo.