



**El Colegio  
de la Frontera  
Norte**

Las Complejidades del Desarrollo de un Modelo Productivo  
Autogestivo: Estudio de Caso *Las Guacamayas, Centro  
Ecoturístico*, en el Ejido Fronterizo Reforma Agraria, Chiapas  
(1996-2022)

Tesis presentada por

**Itxamara Marinthia Mijangos Herrera**

para obtener el grado de

**MAESTRA EN DESARROLLO REGIONAL**

Tijuana, B. C., México  
2022

# CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director(a) de Tesis: Dra. María del Rosio Barajas Escamilla

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. Dr. José María Ramos García, lector interno
2. Dra. María Guadalupe Ortiz Gómez, lector externo

*A mi familia*

*A las comunidades rurales que luchan y trabajan por conservar sus recursos naturales, y que en la solidaridad encuentran una senda para alcanzar el tan anhelado desarrollo*

## AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por brindarme el apoyo económico para cubrir mis gastos de manutención durante mi estancia en la maestría, pues sin ellos esta investigación no hubiese sido posible.

Agradezco al Colegio de la Frontera Norte A.C. y a cada una de las personas que lo integran por ser parte de mi formación y acogerme en estos tiempos tan difíciles que enfrenta la humanidad. En especial a cada uno de los profesores de la Maestría en Desarrollo Regional por compartir grandes enseñanzas y abrir mis fronteras del conocimiento.

Gracias a la Doctora Martha Miker Palafox y a la Doctora María Artemisa López León por su labor como coordinadoras de esta maestría. A Jessica por siempre atender mis inquietudes y necesidades con una sonrisa.

A la Doctora María del Rosio Barajas Escamilla por el oportuno acompañamiento durante el proceso de redefinición, formulación y desarrollo de la tesis, por la paciencia mostrada ante los contratiempos y vicisitudes enfrentados, pero sobre todo por siempre invitarme a repensarme y despertar un sentido crítico en mí con cada una de sus observaciones y cuestionamientos.

Gracias al Doctor José María Ramos García por acceder a la lectoría interna de esta tesis, sin lugar a duda sus observaciones han enriquecido la investigación. A mi lectora externa, la Doctora María Guadalupe Ortiz Gómez, por tomarse el tiempo de revisar exhaustivamente la tesis y despertar en mí el interés por la sociología. A ambos agradezco que me guiarán hacia una postura crítica.

Agradezco a los integrantes del proyecto Las fronteras del siglo XXI: La reconfiguración y nuevas funciones de Las fronteras del siglo XXI: entre la integración/desintegración, desfronterización/refronterización y cooperación/conflicto por compartir sus conocimientos sobre el estudio de las distintas fronteras del mundo, pero en especial gracias a quienes tuvieron la oportunidad de escuchar los avances de mi tesis y emitieron comentarios, pues estos fueron de gran valía para mi investigación.

A mis padres, Guadalupe y Efraín, por acompañarme en esta aventura. A mis hermanas, Yatzari y Erendida, porque a pesar de la distancia siempre se hicieron presentes. A Mateo, Ricardo y Natalia por esperar pacientemente mi regreso y a Jasibe (que, aunque aún no llega) por nuevamente revivir la emoción de ser tía. A Mario por su apoyo incondicional. Un profundo agradecimiento a mis tíos “Uvi” y Laura por recibirme en su casa y estar al pendiente de mí.

Agradezco a mis compañeros de posgrado por el conocimiento compartido dentro y fuera del aula. En especial a mis amigos cercanos Adri, Monse, Mago, Brandon y Dulce por ser una red de apoyo durante este proceso de formación. Asimismo, agradezco la coincidencia con compañeros de otros posgrados, en especial a Freddy por el aliento brindado.

Quiero agradecer de manera general a los socios y colaboradores de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico por el apoyo brindado para la realización de esta tesis, así como a la comunidad del ejido Reforma Agraria por la calidez brindada durante mi estancia.

De manera particular agradezco a Irma Hernández por darme el privilegio de acceder y recopilar información del Libro de visitas y a las fotografías de los primeros años de vida del centro ecoturístico, pues sé que significan el legado de su padre y los atesora con mucho cariño.

Gracias a Oswaldo y a Hilda por abrirme las puertas de su hogar, por brindarme su amistad, por invitarme a compartir momentos únicos con la naturaleza, por compartir sus alimentos y hacerme sentir como en familia.

A la directiva y administración de Las Guacamayas por tan grata experiencia de recorrer el río Tzendales. Mi agradecimiento sincero para cada una de las personas con las que coincidí en Reforma Agraria y compartieron conmigo sus historias de vida.

A quienes no nombro, pero saben que fueron parte esencial de este proceso, gracias.

## RESUMEN

El modelo neoliberal de desarrollo local se concreta en la creación de empresas. Al respecto, el Estado fomenta una cultura ciudadana y/o política acorde con este modelo que fortalece fenómenos como la autogestión y la gobernanza, dando origen a la Cultura de Autogestión para el Desarrollo (CAD). También, bajo este modelo se espera que dicha autogestión se produzca a partir de las posibilidades de los emprendedores. Así se empuja a las comunidades locales a convertirse en emprendedores/empresarios, pues no tienen alternativa. Ello les exige adquirir nuevas capacidades y convertirse en los protagonistas de su desarrollo. Para estudiar las implicaciones de la autogestión, se realizó un análisis fenomenológico en *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico* que parte del desarrollo de un modelo productivo autogestivo con valor social.

Este proyecto muestra que con objeto de que las pequeñas comunidades que cuentan con condiciones para incursionar en algún tipo de actividad productiva tengan la capacidad de impactar con su proyecto el desarrollo de sus propias comunidades, se requiere del apoyo de otros entes, particularmente de los gobiernos locales-regionales. Para una inclusión exitosa de estos proyectos en la economía de mercado, el conocimiento y manejo de la actividad productiva requiere de políticas de apoyo en la gestión de organizaciones, en la formación de recursos humanos, en el manejo de la planeación y de la administración. En ese sentido, la gobernanza para el desarrollo puede jugar un papel central para el éxito-fracaso de los proyectos productivos autogestivos.

**Palabras clave:** Desarrollo local, Autogestión, Cultura de la Autogestión para el Desarrollo y la Gobernanza.

## ABSTRACT

The neoliberal model of local development is concretized in the creation of companies. In this regard, the State promotes a citizen and/or political culture in accordance with this model that strengthens phenomena such as self-management and governance, giving rise to the Culture of Self-Management for Development (CAD). Also, under this model it is expected that this self-management will occur from the possibilities of entrepreneurs. This pushes local communities to become entrepreneurs/entrepreneurs, as they have no alternative. This requires them to acquire new skills and become the protagonists of their development. To study the implications of self-management, a phenomenological analysis was conducted in *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico* that starts from the development of a self-managed productive model with social value.

This project shows that for small communities that have the conditions to venture into some type of productive activity to have the capacity to impact with their project the development of their own communities, the support of other entities, particularly local-regional governments, is required. For a successful inclusion of these projects in the market economy, the knowledge and management of productive activity requires support policies in the management of organizations, in the training of human resources, in the management of planning and administration. In this sense, governance for development can play a significant role for the success of self-managed productive projects.

Keywords: Local development, Self-management, Culture of Self-Management for Development and Governance.

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
Planteamiento del problema .....	8
Preguntas de investigación .....	12
Objetivos.....	13
Justificación .....	13
Hipótesis .....	16
<b>CAPÍTULO I. DISCUSIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL: DESARROLLO LOCAL, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PROCESOS DE AUTOGESTION Y CULTURA DE LA AUTOGESTIÓN PARA EL DESARROLLO Y GOBERNANZA TRANSFRONTERIZA</b> .....	17
Introducción.....	17
1.1 Antecedentes teóricos e históricos del desarrollo.....	18
1.2 Distintos enfoques del desarrollo .....	20
1.2.1 Aproximaciones ambientalistas al desarrollo .....	21
1.2.2 Enfoques de las necesidades básicas y el desarrollo a escala humana .....	24
1.3 Enfoque Territorial del Desarrollo .....	29
1.3.1 La relevancia del Desarrollo Local.....	32
1.4. El desarrollo organizacional y su importancia para el desarrollo local. ....	42
1.5. Los procesos de Autogestión y el desarrollo local .....	52
1.5.1 Cultura de la Autogestión para el Desarrollo .....	59
1.6. La cooperación y la gobernanza para el desarrollo. ....	61
1.6.1 Cooperación y Gobernanza transfronterizas para el desarrollo.....	73
Conclusiones.....	81
<b>CAPÍTULO II. ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b> .....	82
Introducción.....	82
2.1 Enfoque, diseño y estrategia de la investigación.....	82
2.2 El estudio de caso como estrategia de investigación .....	83
2.3 Técnicas de recolección.....	84
2.3.1 Revisión documental .....	85
2.3.2 Observación directa .....	86
2.3.3 Entrevistas semiestructuradas.....	86
2.3.3.1 Entrevista semiestructurada: Autogestión .....	87
2.3.3.2 Entrevista semiestructurada: Gobernanza .....	87
2.4 Trabajo de campo, determinación de la muestra y muestreo .....	89
2.4.1 El viaje: partiendo hacia lo desconocido .....	89
2.4.2 Determinación de la muestra .....	90
2.4.3 El muestreo .....	91
2.5 Análisis de la información.....	92
Conclusiones.....	93
<b>CAPÍTULO III. LAS GUACAMAYAS, CENTRO ECOTURÍSTICO</b> .....	94
Introducción.....	94
3.1 Ubicación.....	94
3.1.1 La creación y organización del ejido de Reforma Agraria: una historia que debe ser contada.....	95



3.2 Áreas Naturales Protegidas.....	100
3.2.1 Reserva de la Biosfera Montes Azules .....	104
3.2.2 Área Destinada Voluntariamente a la Conservación Las Guacamayas.....	105
3.3 La Guacamaya Roja Ara Macao y su conservación.....	110
3.4 Las Guacamayas, Centro Ecoturístico.....	121
Conclusiones.....	126
<b>CAPÍTULO IV. LA EXPERIENCIA DE LA CULTURA DE LA AUTOGESTIÓN PARA EL DESARROLLO EN EL CENTRO ECOTURÍSTICO LAS GUACAMAYAS.....</b>	<b>127</b>
Introducción.....	127
4.1 El proceso de autogestión en Las Guacamayas, Centro Ecoturístico.....	128
4.2 Ecosistema institucional: actores e instituciones.....	136
4.3 Elementos de autogestión de la organización cooperativa .....	140
4.3.1 Organización de la Cooperativa Ara Macao.....	141
4.3.2 Problemáticas que buscan solucionar .....	141
4.3.3 Autonomía de la Cooperativa Ara Macao .....	142
4.3.4 Participación de los socios.....	143
4.3.4.1 Toma de decisiones y búsqueda de consensos .....	145
4.4 Desarrollo Organizacional y su relación con el Clima Laboral.....	147
4.4.1 Satisfacción: percepción de los colaboradores sobre su trabajo.....	147
4.4.2 Remuneración: prestaciones y beneficios, desde la perspectiva de los colaboradores y los directivos.....	148
4.4.3 Estilo de supervisión.....	150
4.4.4 Líneas de comunicación y organización.....	151
4.4.5 Manejo de personal.....	152
4.5.1 Problemas, dificultades y desacuerdos .....	153
4.5.2 Retos actuales .....	155
Conclusiones.....	156
<b>CAPÍTULO V. GOBERNANZA TRANSFRONTERIZA E IMPLICACIONES EN LA CULTURA DE LA AUTOGESTIÓN PARA EL DESARROLLO DEL CENTRO ECOTURÍSTICO LAS GUACAMAYAS .....</b>	<b>157</b>
Introducción.....	157
5.1. La racionalidad competitiva del proyecto autogestivo.....	157
5.1.1 El Estado y su responsabilidad social en el proyecto de ecoturismo y conservación .....	157
5.1.2 La lógica de mercado imperante en el proyecto .....	159
5.1.3 La competitividad del grupo social autogestivo .....	160
5.1.4 La lógica del empresario en el proyecto autogestivo .....	162
5.1.5 Impactos de la empresa autogestiva en la vida de las personas involucradas y su comunidad .....	163
5.2. El papel de la gobernanza en el proyecto autogestivo Centro Ecoturístico Las Guacamayas.....	165
5.2.1 La construcción del capital humano .....	165
5.2.2 La creación de redes entre centros ecoturísticos e instancias de gobiernos .....	167
5.3 El papel de la construcción de una región transfronteriza a través de la cooperación formal y/o funcional en el desarrollo de proyectos autogestivos .....	167
5.3.1 Convenios que deberían beneficiar al centro ecoturístico y su aplicación técnica.....	168
5.3.1.1 El Convenio de Cooperación Turística entre los Estados Unidos Mexicanos y la	

República de Guatemala.....	169
5.3.1.2 Las Tarjetas de Visitante Trabajador Fronterizo [TVTF] .....	170
5.3.1.3 El Convenio sobre telecomunicaciones entre los Estados Unidos Mexicanos y la república de Guatemala .....	171
5.4 Modelo de autogestión y gobernanza de PRONAMYPE-Costa Rica y FONAES-México .....	172
Conclusiones.....	173
<b>CONCLUSIONES</b> .....	175
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	179
<b>ANEXOS</b> .....	i
Anexo 1. Guion de entrevista dirigido al administrador de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico.....	i
Anexo 2. Guion de entrevista dirigido a los socios de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico .....	iii
Anexo 3. Guion de entrevista dirigido a los colaboradores de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico.....	iv
Anexo 4. Guion de entrevista dirigido a los colaboradores provenientes de Guatemala de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico.....	v

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1. Desarrollo de un modelo productivo autogestivo con valor social .....	80
Ilustración 3.1. Habitantes del Ejido Reforma Agraria determinando su Ordenamiento Territorial.....	98
Ilustración 3.2. Ordenamiento Territorial del Ejido Reforma Agraria .....	98
Ilustración 3.3. Reserva de la Biosfera Montes Azules .....	104
Ilustración 3.4. Área Destinada Voluntariamente a la Conservación Las Guacamayas.....	106
Ilustración 3.5. Nido natural de la guacamaya roja <i>Ara Macao</i> en el ejido de Reforma Agraria .....	113
Ilustración 3.6. Nido artificial de madera instalado por los habitantes del ejido de Reforma Agraria para la anidación de la guacamaya roja <i>Ara Macao</i> .....	114
Ilustración 3.7. Habitantes del ejido de Reforma Agraria con especies animales que se iban a reproducir en el centro de reproducción .....	115
Ilustración 3.8. Registro de la llegada y salida del biólogo Enrique Gálvez, el ingeniero José Domínguez y el profesor Elías .....	117
Ilustración 3.9. Reproducción de venado cola blanca en cautiverio .....	117
Ilustración 3.10. Jaula de guacamaya roja <i>Ara Macao</i> en el centro ecoturístico Las Guacamayas.....	119
Ilustración 3.11. Jaula de guacamaya roja <i>Ara Macao</i> en el ejido de Reforma Agraria .....	119
Ilustración 3.12. Las Guacamayas, Centro Ecoturístico.....	125
Ilustración 3.13. Certificaciones del centro ecoturístico Las Guacamayas .....	126
Ilustración 4.1 Habitantes del ejido de Reforma Agraria con visitantes de Europa .....	130
Ilustración 4.2 Mapa de actores que han intervenido en el proceso de autogestión de Las Guacamayas.....	138
Ilustración 5.1 Capacitaciones brindadas a los socios de Las Guacamayas .....	166

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Factores del clima organizacional .....	52
Tabla 2.1 Operacionalización de la CAD y el desarrollo organizacional .....	88
Tabla 2.2 Operacionalización de la gobernanza.....	88
Tabla 4.1 Instituciones públicas que han brindado apoyo a Las Guacamayas .....	140
Tabla 4.2 Problemas y retos que han enfrentado en Las Guacamayas en su proceso de autogestión.....	155
Tabla 5.1 Análisis FODA de Las Guacamayas .....	161
Tabla 5.2 Comparación de dos modelos de autogestión y gobernanza: Costa Rica y México.....	173

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Implicaciones de la gobernanza.....	73
------------------------------------------------	----

## INTRODUCCIÓN

A mediados del siglo XX, posterior a la Segunda Guerra Mundial, surge el concepto de desarrollo bajo un nuevo orden internacional, que busca que las personas gocen de seguridad social, laboral y económica, pero además sean libres. Lo anterior, solo es posible a través de la cooperación al desarrollo, en cualquiera de sus dos modalidades — técnica o financiera —, por lo que ésta se convirtió en un instrumento para promover el desarrollo.

Dentro de esta cooperación para el desarrollo, los distintos actores han tomado un rol de acuerdo con los modelos de desarrollo implementados a lo largo de la historia moderna. En el caso del Estado-Nación, el mismo pasó de tener un mayor protagonismo en la economía y en la distribución de la riqueza a un Estado con funciones mínimas. Lo anterior obliga a que la sociedad en general también modifique su actuación en los procesos de desarrollo, esperando que pase de una sociedad pasiva a ser una comunidad comprometida y dinámica.

Además, a las preocupaciones del nuevo orden internacional, se suma la urgencia de atender problemas de pobreza, desigualdad y medio ambiente, los cuales surgieron a consecuencia de la aplicación fallida de los modelos de desarrollo basados en la industrialización. A partir de la década de los setenta del siglo XX, el posicionamiento de estos problemas en las agendas públicas y los intereses de las poblaciones locales devino en programas públicos y proyectos de base comunitaria encaminados a gestar un desarrollo más equilibrado. Empero, los resultados obtenidos no han sido los esperados, ya que los problemas sociales no se han superado y en el peor de los casos se han incrementado.

El Estado se encargó de generar las condiciones iniciales para la gestación y puesta en marcha de proyectos de base comunitaria — al menos eso se pretendía —, para ello fue necesario destinar recursos monetarios, brindar capacitación técnica y fomentar la autodependencia<sup>1</sup> y autogestión de proyectos individuales y colectivos que devengan en el desarrollo de las comunidades locales. Ello, dio un nuevo sentido al desarrollo, un desarrollo ubicado territorialmente en un sistema productivo determinado y con mayor énfasis en las condiciones y el potencial de desarrollo de las comunidades.

---

<sup>1</sup> Este término se definirá más adelante.

Hacia finales del siglo XX, específicamente a partir de los años 90, se esperaba que las personas fueran capaces de satisfacer sus necesidades fundamentales a través de prácticas de autogestión. Sin embargo, la promoción de proyectos autogestivos no necesariamente asegura que los individuos sean capaces de resolver sus propias necesidades. Ello, debido a la naturaleza estructural de algunos problemas, la insuficiencia e ineficacia de los programas públicos diseñados bajo el enfoque de la autogestión e inclusive a las complejidades propias de los diferentes proyectos.

Las prácticas de autogestión se materializan en empresas no convencionales — es decir, empresas con un enfoque distinto a la establecidas bajo el modelo de la industrialización — que permiten a las comunidades priorizar la dimensión social y la solidaridad, dando un paso importante hacia la autodependencia. Sin embargo, desde los años noventa del siglo XX hasta la actualidad, este tipo de organizaciones económicas se desenvuelven bajo la dinámica propia de un mercado abierto, lo que en muchas ocasiones las pone en desventaja con las empresas netamente capitalistas.

Si bien las empresas autogestivas nacen bajo el seno de las comunidades locales, esto se debe a que el sistema económico dominante — el neoliberalismo — arrastra a las personas a responsabilizarse de su propio desarrollo. Así, a través de estos proyectos autogestivos, las comunidades diversifican sus actividades productivas, lo que implica insertarse en actividades desconocidas y cambiar su estilo de vida. Esto último se traduce en la modificación de su cultura, pues al convertirse en emprendedores o empresarios, deben potencializar sus necesidades y convertirlas en capacidades que permitan el desempeño de funciones dentro de la organización y la subsistencia de la misma.

Uno de los sectores en los que se ha impulsado con mayor fervor la creación de proyectos autogestivos es el turismo, especialmente en el ecoturismo comunitario. En el caso de México, el fomento del turismo comenzó bajo el mandato presidencial de Miguel Alemán (1946-1952). El impulso de éste surge de la necesidad de generar divisas para financiar la modernización de la industria nacional, pues su deterioro y la caída de las exportaciones provocaron un déficit en los capitales e inversiones necesarias para impulsarla. A partir de ese sexenio, se dio inicio la implementación de distintas políticas públicas que buscaban favorecer la actividad turística

como detonadora de desarrollo en el país (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública [CESOP], 2006).

Las políticas públicas implementadas en el turismo han respondido a las necesidades y prioridades del proyecto político nacional en turno. Es una realidad, que por medio del turismo se buscó transformar el país a través del impulso a megaproyectos de infraestructura hotelera y social que volvieran competitivo al país en ese sector, pero no se previeron las externalidades negativas que los acompañaban. Por ejemplo, durante el sexenio de Miguel Alemán (1946-1952) se crearon los primeros polos turísticos, a través de la atracción de inversión extranjera que financiara la infraestructura en playas y grandes ciudades, esta inversión condicionó el cambio institucional del país, ya que se tenían que considerar las “recomendaciones” de los inversores (desde periodos vacacionales hasta la condonación de impuestos fiscales).

Situación similar a la del mandato de Miguel Alemán se experimentó en el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958), pues se continuó con los proyectos de infraestructura y el cambio institucional a favor del turismo de playa y en grandes ciudades. En ambos sexenios, con la inversión en infraestructura en dichos destinos, se propició el desalojo y desplazamiento de las personas que habitaban ya estos lugares, y aunque se les dotó de nuevas tierras buscando compensar los daños ocasionados, lo anterior no se logró. Evidencia de lo anterior, es la población de Acapulco que fue despojada de sus tierras en la bahía y relocalizada en la periferia, donde no tenían acceso a recursos y servicios (Lemus, 2007). Por lo tanto, los inversores extranjeros fueron los más beneficiados.

En los dos sexenios siguientes, los presidentes Adolfo López Mateos (1958-1964) y Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) volcaron las políticas hacia la oferta de lugares históricos y de cultura de México como atractivos turísticos, por lo cual se edificaron museos y se remodelaron los espacios de la cultura prehispánica y colonial; durante el sexenio de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) se consolidó el marco institucional del turismo, se priorizó el apoyo a la red aeroportuaria y se enfocó en la atracción de turismo nacional.

Previo a la adopción del neoliberalismo como modelo de desarrollo del país, Miguel de la Madrid (1982-1988) regresó a la política de promoción del turismo de playa y grandes ciudades, por lo que se invirtió en la infraestructura de nuevos polos de desarrollo regional y

apostó por el financiamiento de la oferta hotelera nacional (CESOP, 2006), dejando de lado nuevamente a las pequeñas comunidades. Uno de los nuevos polos turísticos fue Huatulco, su planeación y ejecución se materializó en un megaproyecto de infraestructura que beneficio fundamentalmente a los grandes inversores como en el caso de Acapulco. Este proyecto se caracterizó por la oposición de los pobladores locales que fueron desalojados y trasladados a las periferias y por el autoritarismo del gobierno para tomar posesión de las tierras (Talledos, 2016).

Sin lugar a duda, el sexenio presidencial comprendido de 1988 a 1994 fue un parteaguas en las políticas de desarrollo de México, pues bajo el mandato de Carlos Salinas de Gortari se consolidó el modelo neoliberal. Bajo este modelo se inicia la modernización del turismo a través del primer Plan Nacional de Desarrollo (Oviedo et. al, 2009) y el Programa Nacional de Modernización del Turismo 1992-1994, el cual buscaba crear las condiciones necesarias para que el país pudiera participar y competir ventajosamente en un mercado turístico mundial cada vez más globalizado y competitivo, a través de una oferta diversificada, eficiente y acorde a los diversos estratos de la demanda nacional (Diario Oficial de la Federación [DOF], 1992).

Dado que durante este sexenio el desempleo era un problema real se buscaba en el turismo una salida. Por ello, las miradas se volcaron hacia las comunidades locales para considerarlas como posibles prestadoras de este servicio; esto implicó que los gobiernos estatales y municipales dieran a conocer su potencial turístico y se formularán programas que contemplasen el ordenamiento territorial (Real, 1999; Oviedo et. al, 2009). Contradictoriamente, nuevamente se priorizo el financiamiento de megaproyectos, principalmente proyectos privados, dejando como última opción los proyectos estatales o de pequeñas comunidades, ocasionando que los negocios de las poblaciones autóctonas tuviesen una baja rentabilidad, fuesen intensivos en mano de obra y ofrecieran sueldos muy bajos (Oviedo et. al, 2009). Otro inconveniente detectado durante este sexenio fue que a pesar de que se dio alguna capacitación a los trabajadores de este sector, se dejó al olvido la necesidad imperiosa de fomentar una cultura empresarial entre dichas comunidades (Magaña-Carrillo, 2009).

El turismo comunitario durante el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) se apoya como una forma de deslindarse de los problemas sociales de las comunidades rurales, característica propia del modelo neoliberal. Bajo este modelo de desarrollo, el Estado dejó de apoyar a los campesinos rurales con créditos y asistencia técnica para que pudieran

realizar sus actividades productivas agrícolas, evitando que fueran competitivos en un mercado abierto. En consecuencia, estos pequeños productores tuvieron que abandonar sus actividades agrícolas tradicionales, ya sea para vender sus tierras a empresas privadas y emigrar a otras localidades o bien para transitar hacia una nueva ruralidad, en la cual se incluye la prestación de servicios turísticos como un medio de subsistencia. Así, se comienza a percibir el turismo como una actividad capaz de generar desarrollo regional y se diversifica la oferta de destinos turísticos.

Además, al cambio en las políticas rural, agraria y agrícola se suma la creación de Áreas Naturales Protegidas como estrategia mundial para la conservación. Sin embargo, esta estrategia limita las actividades productivas de las comunidades que habitan dentro de estas áreas y, en muchas ocasiones excluye y despoja de sus territorios a los habitantes, lo que ha exacerbado sus condiciones de pobreza y perpetuado sus desigualdades sociales (Riemann et. al, 2011). Lo anterior generó inconformidades en las poblaciones locales, por lo que el Estado generó políticas y programas que incentivaran actividades productivas en las zonas de amortiguamiento de dichas áreas, esperando que fueren amigables con el medio ambiente — aunque no siempre fue así, pues en algunos casos se priorizó la acumulación de capital por desposesión —, una de ellas el ecoturismo (Dumoulin, 2007). En este sentido durante el gobierno de Vicente Fox Quesada (2000-2006) el ecoturismo se convirtió en una prioridad nacional.

El estado de Chiapas ha sido una de las zonas caracterizadas por la presencia de centros de ecoturismo, como es el caso de la Selva Lacandona. En esta región se cuenta con un remanente de selva tropical perennifolia de gran importancia para el país, pues alberga ecosistemas y especies faunísticas y florísticas endémicas y en peligro de extinción, lo que representa un atractivo para los turistas. Además, en la región se vivió un movimiento social importante, el levantamiento del Ejército Zapatista. Durante el gobierno de Ernesto Zedillo, se produjo una negociación que tuvo como resultado el impulso de proyectos productivos en la región, dentro de ellos varios proyectos ecoturísticos.

Uno de los centros ecoturísticos que se gestó en el sexenio de Ernesto Zedillo fue Las Guacamayas. Resulta imperante mencionar, que el levantamiento del Ejército Zapatista no beneficio directamente la formación de este centro ecoturístico, pues si bien se tenía empatía y compartían algunos ideales de éste, la forma de proceder ante el gobierno era distinto. Los



líderes de la comunidad de Reforma Agraria (lugar en el que se ubica ese centro ecoturístico) siempre mantuvieron abiertos los canales de comunicación con el gobierno.

*Las Guacamayas, Centro Ecoturístico* se ha tomado como caso de estudio de la presente tesis, pues ha experimentado un proceso de autogestión ya cercano a los 26 años. Además de la duración de su proceso de autogestión, otros aspectos que llevaron a elegir este centro ecoturístico, es su importancia para el medio ambiente y la importancia de la dinámica fronteriza que generó la posibilidad de atraer visitantes al centro para mantener el funcionamiento de este proyecto turístico y de conservación. Respecto al medio ambiente, el centro ecoturístico es el responsable del proyecto de protección y conservación de la guacamaya roja *Ara Macao*, especie en peligro de extinción — probablemente este proyecto de conservación es único en el país — y se encuentra en la zona de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera Montes Azules y en el área Destinada Voluntariamente a la Conservación “Las Guacamayas”.

Ahora bien, el carácter de frontera ha representado una condición importante para el desarrollo de las actividades del centro de ecoturismo, por lo que se considera como una característica externa que influye en el proceso de autogestión del centro ecoturístico y en su incidencia en el desarrollo del ejido de Reforma Agraria. En este caso se considera que se ha formado un espacio transfronterizo entre el ejido de Reforma Agraria y el municipio de Ixcán, perteneciente al departamento de Quiché, Guatemala. La población de este último se enfrenta al desempleo y bajos salarios, lo que los coloca en una situación de pobreza extrema que los obliga a emigrar, convirtiendo a Reforma Agraria en uno de sus destinos de trabajo.

Tanto por la larga data del proceso de autogestión como por las características y condiciones contextuales del centro ecoturístico Las Guacamayas, resulta pertinente estudiar los obstáculos que ha enfrentado este centro turístico para alcanzar por un lado un mayor desarrollo organizacional y la adopción de la cultura de autogestión, y por el otro, un mayor impacto en el desarrollo de la comunidad de Reforma Agraria. De manera adicional se busca explicar la responsabilidad que han tenido los actores de la gobernanza para el desarrollo en la falta de un mayor alcance de este proyecto productivo que tiene su asiento en la frontera México-Guatemala.

Para tal efecto, la investigación adopta como marco teórico general el desarrollo local, desde el cual Alburquerque (2003) considera como agentes del desarrollo a las comunidades, las familias y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y demás sociedad civil, por lo que pone énfasis en una mayor valorización de los recursos endógenos y en el aprovechamiento de las oportunidades de dinamismo externo existente, con el fin de buscar la diversificación del sistema productivo y la creación de nuevas empresas y empleo en el territorio. Por lo tanto, la creación de empresas de base local se vuelve una estrategia indispensable en el desarrollo local, convirtiendo al territorio y a la capacidad de gestión empresarial de los participantes en dichos proyectos, en elementos fundamentales del desarrollo local, pues a través de ello se busca generar empleo y reducir la emigración, además de atender problemáticas particulares de la población local.

Desde las políticas de desarrollo local se promueve la autogestión y una de las principales políticas de los gobiernos recientes ha sido promover que nuevas empresas diversifiquen los sistemas productivos locales de comunidades rurales. Sin embargo, al pasar a una cultura de emprendimiento bajo el neoliberalismo, se adopta lo que Ortiz (2010) CAD, la cual se convierte en una importante dimensión de análisis en este trabajo. Así mismo, y para entender el papel de los diversos actores de la gobernanza para el desarrollo, se adopta la noción de Aguilar (2010), para quién la autogestión implica el establecimiento de redes sociales que buscan contribuir a la consolidación de los proyectos autogestionados y la interacción con distintos actores gubernamentales.

A lo anterior se agrega la necesidad de impulsar el desarrollo de modelos productivos autogestivos y con valor social. Lo anterior nos permitirá realizar un análisis paralelo entre un modelo de autogestión y la gobernanza para el desarrollo. Para lograr el análisis de ambas dimensiones se propone el desarrollo de un estudio fenomenológico orientado a reflexionar sobre el papel de los actores sociales. El estudio es de corte cualitativo, bajo un diseño de tipo descriptivo y de corte longitudinal — que comprende de 1995 a 2022 —, para el cuál se utilizan tres instrumentos con el fin de poder triangular la información — al mismo tiempo que le da validez a la construcción de la investigación — ellos son entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación directa.

A través de la información recolectada en estos instrumentos, se identifica el modelo de autogestión de Las Guacamayas y se reconstruye el ecosistema institucional (esto para identificar a los actores de la gobernanza para el desarrollo) en el que figuran los líderes o cabezas de la comunidad, quienes desempeñaron un rol fundamental en los procesos de autogestión, y algunas instituciones gubernamentales que se encargaron de financiar el proyecto y generar capacidades básicas en los involucrados, para que pudieran sobrellevar el proyecto. Sin embargo, se identificó que los procesos de gobernanza generados en el territorio no atendieron todos los vértices de la capacitación y la dinámica misma de una cultura empresarial, específicamente en el ámbito del Desarrollo Organizacional, lo que ha impedido lograr mejores resultados para el desarrollo de la comunidad, afectando el impacto esperado del centro ecoturístico Las Guacamayas.

El documento se organiza de la siguiente manera, primero se encuentra la Introducción, que es este apartado, en la cual se presenta el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación y las hipótesis. Después, en el primer capítulo se revisa y discute el marco teórico-conceptual; en el segundo capítulo se presenta la metodología a utilizar; el tercer capítulo corresponde a la información del estudio de caso; en el capítulo cuatro se analiza el modelo de autogestión del centro ecoturístico Las Guacamayas; en el quinto y último capítulo se analizan los resultados de la investigación. Aunado a ello se cuenta con un apartado de conclusiones.

### Planteamiento del problema

A partir de la segunda mitad del siglo XX, la cooperación para el desarrollo ponía énfasis en la transferencia de recursos materiales, financieros y de tecnologías modernas a zonas pobres, así como en la educación y capacitación técnica, ello con el fin de generar crecimiento económico y desarrollo institucional. Sin embargo, el objetivo no se lograba, y los esfuerzos fracasaban, debido a que las capacidades locales no se fortalecían lo suficiente para gestionar las actividades y mantener en el largo plazo los proyectos productivos que habían sido creados a la luz de un esfuerzo colaborativo. Por lo tanto, la experiencia común es que en cuanto las agencias externas se retiran de los programas o proyectos, los grupos locales dan muestra de su vulnerabilidad al carecer de las capacidades para liderar las actividades del desarrollo (Ballón et. al, 2009).

Como se mencionó anteriormente, en México, la deficiencia de capacidades de los grupos locales se hizo aún más evidente cuando se consolidó el modelo de desarrollo neoliberal. La implementación de este modelo de desarrollo comenzó en la década de los ochenta, lo que coincidió con dos fenómenos importantes. El primero, el auge de la preocupación por el uso desmedido de los recursos naturales y por ende el interés por la creación de Áreas Naturales Protegidas [ANP]. El segundo, el reconocimiento de la capacidad endógena de las comunidades locales para desarrollar proyectos productivos en pro de su desarrollo. En resumen, los recursos locales — incluidos el ser humano y los recursos naturales — se convirtieron en el principal factor del desarrollo, transitando hacia un enfoque de desarrollo local.

Sin duda, en México como en otros países, el fomento de la autogestión ha dado como resultado el auge de proyectos productivos autogestivos en los distintos sectores de la economía. Un sector que ha sido impulsado a través de la cooperación al desarrollo y el financiamiento público es el turismo, específicamente el vinculado al aprovechamiento y cuidado del medio ambiente, es decir al ecoturismo. Como ya se expuso con anterioridad, el impulso de este tipo de proyectos responde a los efectos negativos ocasionados por el modelo neoliberal en las comunidades rurales y al establecimiento de ANP.

Después de identificar como en México el fenómeno de autogestión se comenzó a fomentar desde las dos últimas décadas del siglo XX y tomo mayor fuerza en la primera década del siglo XXI, surge la necesidad de estudiar las implicaciones que ello trajo sobre las comunidades rurales. Por lo tanto, en el desarrollo de esta tesis se decidió analizar el caso de *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico*.

Este centro ecoturístico está localizado en el ejido de Reforma Agraria, perteneciente al municipio de Marqués de Comillas, en el estado de Chiapas, y colinda con el municipio de Ixcán, perteneciente al Departamento de Quiché, Guatemala; además, se encuentra ubicado en la zona de amortiguamiento de la Reserva Integral de la Biosfera Montes Azules y en el Área Destinada Voluntariamente a la Conservación “Las Guacamayas”, ambas ANP.

En el caso que nos ocupa, se han presentado problemas relacionados con el rompimiento de la dinámica productiva y la modificación sustantiva de las estructuras sociales tradicionales (Juárez-Toledo y Muñoz-Jumilla, 2017). Esto derivado del financiamiento por parte de distintas

instituciones públicas, para la puesta en marcha del centro ecoturístico Las Guacamayas. Éste, surge en 1996 con la creación de la Cooperativa Ara Macao, S. C. L. de C. V., integrada inicialmente por 16 socios —15 habitantes del Ejido Reforma Agraria y un biólogo quién después saldría de la cooperativa —, contando para su desarrollo con el apoyo financiero para infraestructura de la Secretaría de Turismo del gobierno de Chiapas y el Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas en Solidaridad.

El fin último del centro ecoturístico ha sido desarrollar un proyecto de estudio, protección y conservación de la guacamaya roja *Ara Macao*, especie que se encuentra en peligro de extinción y que históricamente ha existido en la región, al mismo tiempo que representa una fuente de empleo e ingresos para la población cercana. Desafortunadamente, el centro de ecoturismo Las Guacamayas es un ejemplo del fracaso de la cooperación al desarrollo, pues en 1996 recibieron el primer apoyo para infraestructura y equipamiento de las dependencias mencionadas en párrafos anteriores; sin embargo, una de las principales fallas de las políticas de turismo implementadas bajo el modelo neoliberal fue el hecho de que no se contempló la asignación de recursos para asesoría y capacitación que contribuyeran con la organización y manejo del centro, tampoco se contempló brindar recursos para el mantenimiento de las instalaciones, y ante las pocas entradas de dinero los socios fueron abandonando el proyecto, quedando solo una familia al frente del mismo.

Posteriormente, en el año 2000, con el cambio de gobierno federal y estatal, las políticas de turismo se modificaron y atendieron áreas estratégicas de los centros de ecoturismo, como la capacitación y publicidad, dando como resultado el incremento de turismo. Ante este incremento en Las Guacamayas algunos de los socios se reintegraron nuevamente al proyecto y se añadieron otros más a la lista, hasta llegar al final a un número de 20.

Desde entonces el centro ecoturístico Las Guacamayas ha estado operando y es considerado un caso de éxito en cuanto al cuidado del medio ambiente y un referente del ecoturismo en la región fronteriza de Marqués de Comillas. Empero, a lo largo de su desarrollo se ha enfrentado a diferentes problemáticas que en este trabajo son objeto de estudio y que mostrarán que esa idea de caso de éxito es bastante cuestionable.

Una de las principales problemáticas a las que se ha enfrentado la organización para mejorar su desempeño, es la división interna de la cooperativa en tres grupos familiares, lo que ha ocasionado tensiones al momento de tomar decisiones, pero sobre todo cuando se elige a los integrantes de la directiva, debilitando el sentido de grupo y creando una dinámica de contrapesos al momento de elegir a la directiva. Otra consecuencia de esta división interna es que se propician rumores y comentarios malintencionados entre los subgrupos en los que se encuentra dividida internamente la cooperativa; es decir se genera inconformidad respecto a las personas que tienen el control del centro ecoturístico, cayendo en críticas destructivas que no aportan al avance del centro de ecoturismo. Dicha dinámica que se traslada al interior de la organización termina afectando el desempeño de los colaboradores.

Además, se identifica que la forma imperante en la toma de decisiones es poco participativa, debido a que la totalidad de los socios ven al centro ecoturístico como una actividad complementaria y se alejan de su funcionamiento, recayendo la responsabilidad de manejar y tomar decisiones en la directiva en turno, ya que no se suele reunir la asamblea a menos que se tomen decisiones que requieran la opinión de todos los socios. En la toma de decisiones, también se identifica que sigue existiendo una cierta inclinación por apoyar las opiniones de los hombres sobre las opiniones de las mujeres.

Asimismo, se identifica que a pesar de que a nivel institucional de apoyo la conformación del proyecto, ello a través de una suerte de gobernanza para el desarrollo, en la última década han sufrido del olvido de las instancias gubernamentales al ser considerado como un proyecto ya consolidado. Esto, les causa incertidumbre, pues a pesar de tener autosuficiencia económica no es suficiente para hacer frente a todos los requerimientos que conlleva ser un centro ecoturístico y más aún con la suspensión de actividades a causa del Covid-19.

En gran medida, el abandono del Estado tiene que ver con el hecho de que el mismo no ha logrado afianzar una política sectorial que acompañe y fomente la creación de capacidades en las personas involucradas, que les permitan ser competitivos en el mercado y contrarresten los efectos negativos que el modelo neoliberal trae consigo para el proyecto. No se debe olvidar que proyectos productivos con principios de una empresa social (como el caso que nos ocupa), distan de la lógica que impera en una empresa tradicional con fines de lucro, y por ende no compiten bajo las mismas condiciones.

Aunado a lo expuesto en los párrafos previos, se debe considerar la potencialidad existente en el centro de ecoturismo Las Guacamayas, ya que su actividad puede incrementarse como resultado del tránsito de los turistas internacionales que visitan la zona, principalmente la Ruta Maya que al ubicarse en la frontera México-Guatemala se puede incrementar la actividad turística. Sin embargo, lo anterior no solo está condicionada por las dificultades del proceso autogestivo que realiza la comunidad, sino que para que esta actividad turística redunde en mayores beneficios para la población de la región, se hace necesario que se fortalezca la gobernanza para el desarrollo, apuntalada tanto por el gobierno local de la comunidad donde se asienta este centro ecoturístico, como por otros gobiernos de poblaciones aledañas, así como autoridades del gobierno estatal, federal y otros organismos privados y no gubernamentales.

Un antecedente de la posibilidad de generar dicha gobernanza para el desarrollo es la creación de acuerdos bilaterales y transfronterizos en materia de turismo a nivel de los dos gobiernos. Por ejemplo, el Convenio de Cooperación Turística de los Estados Unidos Mexicanos y la República de Guatemala de 1987; el establecimiento de campañas de turismo para promover el flujo turístico y estimular la corriente turística mutua y de empleo, aprovechando la existencia de Tarjetas de Visitante Trabajador Fronterizo [TVTF], las cuales se refieren en la Ley General de Migración 2011 y que empezaron a emitirse a partir de 2012, con una respuesta positiva por habitantes de la región transfronteriza entre México y Guatemala.

#### Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los problemas y retos para que proyectos productivos autogestivos como el del Centro de ecoturismo Las Guacamayas alcancen el desarrollo organizacional requerido y amplíen la cultura de autogestión, esto con el objetivo de consolidar su proyecto y lograr un mayor impacto en el desarrollo de la comunidad?
2. ¿De qué manera la construcción de un verdadero proceso de gobernanza para el desarrollo podría coadyuvar a impulsar el proyecto autogestivo Las Guacamayas en la región de la frontera México-Guatemala y con ello mejorar el impacto del proyecto de ecoturismo en las localidades y municipios alrededor del centro ecoturístico?

## Objetivos

1. Analizar los problemas y retos que en el ámbito del desarrollo organizacional y de la cultura de autogestión que han enfrentado los socios del centro de ecoturismo Las Guacamayas para consolidar su proyecto y para que el mismo pueda tener consecuentemente un mayor impacto en el desarrollo comunitario.

1.1 Identificar los problemas que han enfrentado los socios del centro de ecoturismo Las Guacamayas y que han limitado el alcance de un mayor desarrollo organizacional e internalización de una cultura de autogestión para consolidar su proyecto.

1.2 Analizar los retos que ha significado para los integrantes del proyecto autogestivo, los problemas que se han enfrentado en el desarrollo organizacional y en la cultura de autogestión, y como estos han obstaculizado un real desarrollo comunitario del territorio donde se localiza el centro de ecoturismo Las Guacamayas.

2. Explicar cómo impactan en proyectos autogestivos como el centro de ecoturismo Las Guacamayas la falta de un verdadero proceso de gobernanza para el desarrollo, esto en general en la región de la Frontera México-Guatemala, y en particular en la localidad donde se ubica este centro de ecoturismo, así como en las localidades aledañas.

2.1 Analizar los problemas que enfrenta el proceso de gobernanza para el desarrollo que debiera apuntalar diversos proyectos productivos en la región de la Frontera México-Guatemala, como es el caso del Centro de Ecoturismo Las Guacamayas.

## Justificación

El fin último del centro ecoturístico Las Guacamayas fue desarrollar un proyecto de estudio, protección y conservación de la guacamaya roja *Ara Macao*, y generar empleo para las personas originarias del ejido Reforma Agraria y de la región transfronteriza México-Guatemala. Ello con dos fines, el primero fue evitar que la guacamaya roja se extinguiese en la región y el segundo evitar la emigración de personas de la comunidad y mejorar las condiciones de vida tanto en la comunidad como en la región. Desafortunadamente, el impacto de este proyecto autogestivo no ha sido el esperado, principalmente en lo relacionado con sus fines sociales, pues



los habitantes del ejido Reforma Agraria siguen emigrando, y los impactos positivos sobre la comunidad han sido muy limitados.

A pesar de su limitado impacto, el centro de ecoturismo Las Guacamayas es un proyecto autogestivo de suma importancia, no sólo para su comunidad, sino de manera amplia a nivel mundial, pues, aunque sus objetivos tengan una incidencia a pequeña escala, se encuentran alineados con las agendas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En un primer momento estuvieron alineados a los Objetivos de Desarrollo del Milenio 1 (erradicar la pobreza extrema) y 8 (garantizar la sustentabilidad del medio ambiente); y actualmente, se encuentran alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1 (fin de la pobreza), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 11 (ciudades y comunidades sustentables) y 15 (vida de ecosistemas terrestres).

Diversos autores han realizado investigaciones previas sobre el funcionamiento y la organización del centro ecoturístico Las Guacamayas, concluyendo que tanto aspectos internos a la organización como aspectos externos han limitado el alcance de este proyecto y con ello se ha visto limitado un mayor impacto en el desarrollo local, que es uno de los objetivos últimos de este tipo de proyectos.

Dentro de las problemáticas internas identificadas en investigaciones previas (Suarez, 2015 y Kieffer, 2016), se encuentra que la forma imperante en la toma de decisiones es poco participativa, por lo que las decisiones las toman solo algunas personas, pero se agrava en el sentido que generalmente los excluidos de la toma de decisiones son las mujeres, quienes además han sido pieza fundamental en el funcionamiento y consolidación del proyecto, lo que deriva en una situación de malestar dentro de la organización. Por su parte, Suárez identificó que la cooperativa se encuentra dividida internamente en subgrupos, lo que genera rumores y malos comentarios respecto a las personas que tienen el control del centro ecoturístico.

Por su parte, Kieffer ofrece una reflexión interesante acerca de los impactos de la falta de apoyo institucional en el débil desempeño de la organización, y refiere que aún y cuando se formó el centro ecoturístico se recibió apoyo financiero para infraestructura y equipamiento, se dejó de lado la asesoría y capacitación que requerían los integrantes de la organización para un manejo eficiente y profesional del centro; asimismo el mismo autor refiere que al momento del

lanzamiento del proyecto no existía la infraestructura de comunicación necesaria para la atracción y traslado de turistas.

Por otro lado, como lo refiere Cano (2018), el hecho de que los habitantes que no participaron en el proyecto de ecoturismo se fuesen a vivir a la cabecera municipal, Zamora Pico de Oro, tampoco ayudo a la cohesión del grupo. Los trabajos de investigación antes señalados reflejan la dinámica propia de este tipo de proyectos y la ejecución de políticas irreflexivas en México, principalmente en materia de ecoturismo. Por ello, se considera pertinente en esta tesis analizar los problemas específicos que sobre el desarrollo organizacional y la cultura de la autogestión han venido enfrentando los socios del centro ecoturístico Las Guacamayas para consolidar su proyecto y con ello tener un mayor impacto en el desarrollo local; así mismo es relevante analizar la importancia que tiene para el adecuado desarrollo de este tipo de proyectos, la existencia de una a gobernanza para el desarrollo debidamente estructurada, donde los actores institucionales brinden el apoyo necesario a los actores del proyecto de autogestión con objeto de que este tipo de proyectos tengan la capacidad de impulsar un mayor desarrollo en la región donde se ubican estos proyectos, como es en el caso del centro ecoturístico en el Ejido Reforma Agraria, municipio de Marqués de Comillas, en el estado de Chiapas, y con colindancia en el municipio de Ixcán, perteneciente al Departamento de Quiche en Guatemala.

De manera particular, en este trabajo se busca desde la perspectiva de los actores locales, evidenciar los problemas y retos que en el área del desarrollo organizacional y de la cultura de la autogestión enfrentan los integrantes del proyecto del centro ecoturístico Las Guacamayas. De manera complementaria, se busca identificar los elementos de la gobernanza para el desarrollo que han estado ausentes de manera particular en la zona de estudio y en general en la frontera México-Guatemala, y que de una u otra forma han influido en la falta de consolidación de su proyecto y por ende una mayor incidencia en el desarrollo local. El estudio busca ser innovador, ya que reúne dos aristas importantes del marco teórico del desarrollo local — la autogestión y la gobernanza —; además se plantea el uso de una perspectiva en construcción y en consecuencia poco estudiada, como lo es la CAD, que busca dar respuesta a problemas continuos de la autogestión.

Lo anterior permite identificar las posibles áreas de mejora e incidencia que se pueden inducir en este tipo de proyectos, ello a través del diseño e implementación de políticas públicas

encaminadas a consolidar proyectos autogestivos, como lo es el centro ecoturístico Las Guacamayas. Lo anterior, permitiría que los socios del centro ecoturístico puedan acceder a la información y al fortalecimiento de su proceso autogestivo al atender de manera oportuna los problemas y retos identificados. En conjunto, se busca que la presente investigación contribuya a que el proyecto se mantenga en el largo plazo, no solo para que el grupo de adscripción pueda sortear los retos y dificultades presentes, sino para que se mantenga el proyecto de conservación de la guacamaya roja *Ara Macao* y con ello se contribuya a la conservación de la selva.

Para finalizar, se considera que el estudio es viable en la medida que se cuenta con la información necesaria para caracterizar por un lado el proyecto autogestivo de referencia, y por el otro lado, la dinámica de una región de frontera. Además, se contó con una amplia disposición de los socios y colaboradores del proyecto autogestivo, para proporcionar la información requerida en cada una de las dimensiones que se incluyen en el análisis.

#### Hipótesis

1. La resistencia al cambio por parte de algunos miembros del proyecto turístico y por ende los conflictos derivados de la dinámica de toma de decisiones en el mismo, han sido producto de una deficiente formación de los socios para planear, organizar y administrar el proyecto autogestivo y por ende gestionar los conflictos y diferencias internas. Lo anterior se ha acrecentado como consecuencia de una deficiente comunicación a nivel de la organización. Sobrepasar estos problemas, constituye el principal reto que enfrentan los socios del centro de ecoturismo Las Guacamayas y que les impide consolidar y afianzar su proyecto conjunto, el cual se refleja en un escaso impacto en el desarrollo local.

2. A pesar de que existe una serie de instituciones locales y federales que se participan en la prestación de diversos tipos de apoyo a los proyectos productivos en la región fronteriza entre México y Guatemala, ello a través del financiamiento y la capacitación para desarrollar actividades operativas (tales como capacitación para el manejo de personal, enseñanza de los elementos básicos de una cultura de la autogestión). No existe una verdadera gestión de gobernanza para el desarrollo que coadyuve no solo a la consolidación de este tipo de proyectos, sino también que potencie el impacto de proyectos productivos como el de las Guacamayas sobre el desarrollo local las comunidades que participan en los mismos.

# **CAPÍTULO I. DISCUSIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL: DESARROLLO LOCAL, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PROCESOS DE AUTOGESTION Y CULTURA DE LA AUTOGESTIÓN PARA EL DESARROLLO Y GOBERNANZA TRANSFRONTERIZA**

*El desarrollo no puede ser sino local,  
de igual modo que no puede ser sino “humano”,  
o “sustentable”, o “endógeno”, o lo que se quiera,  
porque de otro modo ¿qué entelequia sería?  
(Boisier, 2005)*

## **Introducción**

Para cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo de tesis, es necesario identificar y discutir los conceptos y teorías fundamentales que sirven de base para el análisis. Los conceptos de estudio identificados como centrales para llevar a cabo nuestro análisis son el desarrollo local, la cultura de autogestión para el desarrollo, el desarrollo organizacional, y la gobernanza para el desarrollo en un espacio transfronterizo. Entendiendo que el objetivo último de un proceso de autogestión es alcanzar el desarrollo de la comunidad.

Desde la perspectiva teórica de Boisier (2003, p.61), el desarrollo local es “una propiedad emergente de un sistema territorial complejo y altamente sinergizado”. Es decir, se relaciona al desarrollo local con la perspectiva teórica del funcionalismo. Así mismo, se discute el concepto de autogestión, pero ampliándolo a lo que Ortiz (2010) denomina como “la Cultura de la Autogestión para el Desarrollo y su mecanismo de análisis”, pues la autora considera que su origen y naturaleza ha sido mal entendida, siendo que distintas instituciones han adoptado este concepto, tanto en sus discursos como en su operatividad. Ante la ausencia de una teoría que de manera particular estudie el comportamiento interno de los proyectos productivos autogestivos, fue necesario apoyarse en la teoría del desarrollo organizacional (French y Bell, 1996), considerando que al final del día la mayor parte de los proyectos productivos se enfrentan a una competencia del mercado, y los emprendimiento o empresas gestadas aún bajo esquemas autogestivos y cooperativos para funcionar deben de tomar aspectos de la administración

privada. Finalmente, se recurre a la teoría sobre la gobernanza como un principio del desarrollo (Aguilar, 2010), considerando que el entorno influye en el funcionamiento de los sistemas, se contempla que en el caso de estudio seleccionado influyen las interacciones entre los actores sociales que se encuentran en la franja fronteriza entre México y Guatemala, y que de manera particular los actores de ambos países y a distintos niveles (local, estatal y nacional) van configurando una gobernanza para el desarrollo de las regiones transfronterizas.

La discusión teórica conceptual se presenta en un orden de desagregación, pues considerando al desarrollo como un sistema, cada uno de los elementos es una parte que al unirse con otro elemento busca que el mismo cumpla con sus funciones. Por lo tanto, se hace desde un proceder analítico, el cual permite constituir o reconstruir en partes una entidad (Bertalanffy, 1986). Siguiendo la lógica de lo planteado en el párrafo antecedente, el capítulo se estructura en cinco apartados, con el fin de identificar los principales ejes de la investigación. En el primero se considera necesario discutir el desarrollo territorial-local como marco general de la tesis, ya que como se analiza más adelante, bajo el ideario neoliberal se fomenta la autogestión como medio para mejorar la calidad de vida de las personas. En el segundo apartado se discute y analiza el concepto de cultura de la autogestión para el desarrollo y sus mecanismos de análisis. En el tercer apartado se discute la relevancia de la cultura organizacional en el éxito o fracaso de los proyectos autogestivos y se analiza la importancia del desarrollo de capacidades de habilidades para el manejo de la unidad productiva. En el cuarto y último apartado se discute el concepto de gobernanza y su papel en el desarrollo, discutiendo de manera particular como la gobernanza en territorios de frontera puede ser un instrumento para lograr su cometido.

### 1.1 Antecedentes teóricos e históricos del desarrollo

El concepto de desarrollo ha pasado por múltiples transiciones. Dentro de su génesis y evolución el desarrollo ha tomado distintos matices, cada uno correspondiente a la visión, condiciones y preocupaciones que caracterizan a la sociedad de cada época.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial emergen los conceptos de desarrollo y subdesarrollo, ante la necesidad de definiciones en cuanto al escenario deseable y el tipo de acciones necesarias para promover los procesos que alcancen el entonces llamado nuevo orden

internacional<sup>2</sup>. El nuevo orden internacional, buscaba que todos los países y las personas disfrutaran de seguridad social, laboral y económica, pero además que las mismas fuesen libres ante el temor y la necesidad, siendo esto el fundamento de la paz tan anhelada después del conflicto bélico, pero esto solo era viable bajo formas de cooperación internacional<sup>3</sup> mucho más articuladas y que tomaran en cuenta el espectro social, en consecuencia se fortaleció y generalizó la idea de que los pueblos pueden beneficiarse mutuamente a través de una cooperación internacional bien institucionalizada (Prats, 2001).

La gestación del nuevo orden internacional se encuentra en la Carta del Atlántico (1941) firmada por Roosevelt y Churchill y la Declaración de la Conferencia de San Francisco (1941) (Bertoni et. al, 2011; Berton, 2009; Prats, 2001; Valcárcel, 2006). A estos manuscritos se le suma el discurso con el que Truman en 1949 inauguró su mandato en Estados Unidos, siendo este último el que le otorga legitimidad universal a la expresión de desarrollo (Truman, 1968). Si bien se reconoce que fue hasta mediados del siglo XX que las experiencias prácticas y el término desarrollo vieron luz, éste estuvo influenciado por los pensadores de la Ilustración europea del siglo XVIII<sup>4</sup>, la corriente económica clásica y la modernización. Es así como el primer concepto de desarrollo tenía como características el eurocentrismo y el economicismo puesto que:

estaba íntimamente asociado a la idea de que había un modelo a imitar que correspondía al de las sociedades occidentales «desarrolladas» y que, a través de un proceso lineal, que implicaba necesariamente el crecimiento económico, los países «no desarrollados» o «subdesarrollados» podrían alcanzar niveles de vida y bienestar modernos. (Bertoni et. al, 2011, p.25)

Un ejemplo latente de la imitación de los países de occidente es la cooperación al desarrollo — ya sea técnica o en transferencia de capital — como instrumento para promover

---

<sup>2</sup> Desde su génesis el concepto de desarrollo ha sido ambiguo, dado que tiene un carácter descriptivo y normativo al mismo tiempo. Es descriptivo porque retrata una condición presente y normativo al proyectarse como una alternativa deseable, es decir, por un lado, es “la visión de una vida mejor y simultáneamente, por el otro, un conjunto de recomendaciones políticas para alcanzar tal visión, el mismo término se refiere tanto a los fines como a los medios para lograr el cambio social” (Goulet, 1999, p.42).

<sup>3</sup> Al respecto Prats (2001, sección Carta de las Naciones Unidas, párrafo 6) menciona que “nunca se ha pretendido que el desarrollo sea un efecto exclusivamente de la ayuda al desarrollo, a veces mal llamada cooperación para el desarrollo. Siempre se ha sabido que el desarrollo depende fundamentalmente de un esfuerzo endógeno acompañado de un entorno externo favorable y que a ambas cosas puede contribuir enormemente la cooperación internacional comercial, industrial, tecnológica, financiera, educativa, cultural, militar y otra”.

<sup>4</sup> “El concepto desarrollo fue antecedido por otros términos además de progreso, como civilización, evolución, riqueza y crecimiento” (Valcárcel, 2006, p.4).

el desarrollo económico, pues su aplicación deriva de los resultados obtenidos en Europa por el Plan Marshall, mediante el cual Estados Unidos apoyó a la reactivación y recuperación de las economías europeas afectadas por la Segunda Guerra Mundial.

Es interesante que a pesar de que el nuevo orden internacional aboga por un sentido más social y pone en la lente, además de las necesidades económicas, la seguridad social del ser humano y de los países, en las primeras nociones de desarrollo se ignoraban dichas necesidades, guiándose por un contenido básicamente económico. Lo anterior deviene de que la economía fue la primera disciplina que adoptó el concepto, entendido al desarrollo como sinónimo de crecimiento económico y posteriormente, con la influencia de otras disciplinas (sociología, antropología, geografía, etc.) adquirió matices sociales.

## 1.2 Distintos enfoques del desarrollo

De acuerdo con Sen (1998), desde que surgió por primera vez el concepto de desarrollo al final de la Segunda Guerra Mundial — a mediados del siglo XX — ha tenido muchos cambios, tanto en la praxis como en la teoría del desarrollo económico y social. Dicha evolución obedece a su propia dinámica interna o a las observaciones empíricas (Sen, 1998; Valcárcel, 2006). Por ello, en esta sección se analizan los enfoques del desarrollo, no sin antes advertir al lector que, así como existe un sin número de taxonomías<sup>5</sup> aplicadas al desarrollo, también existen diversas propuestas para clasificar los enfoques o paradigmas de análisis<sup>6</sup>.

Los enfoques o paradigmas del desarrollo incorporan en buena medida los aportes de las ciencias sociales y las experiencias occidentales de industrialización y cambio social (Valcárcel, 2006). Dentro de ellos se encuentran los paradigmas de la modernización, de la dependencia, el ambientalista, de las necesidades básicas y el desarrollo a escala humana, el neoliberal, el de las capacidades y el Desarrollo Humano, el territorial/teorías alternativas y el posdesarrollo<sup>7</sup>. Se debe mencionar los enfoques no se encuentran aislados, sino más bien algunos se yuxtaponen.

---

<sup>5</sup> Humano, Regional, Local, Rural, Endógeno, etc.

<sup>6</sup> Ortodoxa - heterodoxa, BLAST (blood, sweat and tears)-GALA (getting by, with a little assistance), por mencionar algunas clasificaciones.

<sup>7</sup> Por delimitación teórica no se abordan todos los enfoques. Lo anterior no significa que no sean importantes, sólo para efectos de la presente tesis se decidió no incluirlos en el análisis, pues el marco de discusión se centra en la autogestión.

En general, la teoría del desarrollo trata de explicar por qué unos países son ricos y otros son pobres, y cuáles son los factores que explican dichas diferencias (Ordoñez, 2014). El campo de estudio de las teorías del desarrollo se delimita al estudio de “las transformaciones de las estructuras económicas de las sociedades en el mediano y largo plazos, las restricciones específicas que bloquean dichos cambios estructurales en las sociedades denominadas: países subdesarrollados o en vías de desarrollo<sup>8</sup>, dependientes, periféricos o emergentes, entre otras acepciones” (Gutiérrez, 2007, p. 45).

Para la practicidad de este apartado y de la tesis se decidió abordar las aproximaciones ambientalistas al desarrollo y los enfoques de las necesidades básicas y el desarrollo a escala humana.

### 1.2.1 Aproximaciones ambientalistas al desarrollo

La aplicación de los modelos de desarrollo, no sólo generaron pobreza y ensancharon la brecha de desigualdades a nivel doméstico e internacional, sino también generaron afectaciones al medio ambiente, pues hasta la década de los setenta poco se había hablado del agotamiento de los recursos naturales, a causa de un fallo en la gestión y aplicación del enfoque de la modernización.

El acontecimiento que marcó el inicio de la destrucción y la devastación de la tierra y de los seres que habitan en ella fue la revolución industrial, posterior a ello los modelos y estilos de desarrollo aplicado detonaron, entre otros, problemas de deforestación y contaminación, pues en busca de un crecimiento económico acelerado se promulgó el uso intensivo, extensivo e irracional de los recursos naturales (Godínez, 1995). Si bien fue hasta la década de los setenta del siglo XX que el uso de los recursos naturales toma relevancia a través del enfoque del desarrollo sustentable hay antecedentes anteriores a esa fecha sobre la preocupación por el cuidado del medio ambiente, por ejemplo en el siglo XIX las clases aristocráticas europeas

---

<sup>8</sup> Por un lado, la nueva configuración de fuerzas resultante de la culminación del último gran conflicto bélico internacional elevó a la condición de grandes potencias a los Estados Unidos y a la Unión Soviética quienes se disputaron la hegemonía del poder mundial en las décadas posteriores. Por otro lado, existía un elevado optimismo en cuanto a la posibilidad de que muchos países, incluyendo a los recién conformados por la descolonización, pudieran marchar a paso firme hacia el mentado desarrollo. De ahí se explica la aparición del término “países en vías de desarrollo” el cual explicita el carácter procesal del desarrollo (Valcárcel, 2007).



impulsaron la creación de reservas naturales y la preservación de cotos<sup>9</sup> de caza y espacios turísticos, claro con fines estéticos más que ambientales (Pierri, 2005). Tal es el caso de la primera reserva natural del mundo — 624 hectáreas en el bosque Fontainebleau — creada por la iniciativa de un grupo de pintores (Rodríguez y Requena, 2014).

En línea con los aportes del Informe de Founex y la Declaración de Cocoyoc, en 1975 la Fundación Dag Hammarskjöld presenta su informe titulado “*Qué Hacer: Otro Desarrollo*”. Sin duda, las políticas públicas que en México se implementarían dos décadas más adelante en el ámbito rural, están influenciadas por esta concepción de desarrollo, pues responden a los principios de lo que se comenzó a denominar otro desarrollo. El otro desarrollo es: un desarrollo que cubre las necesidades básicas de los pobres y favorecer la humanización del hombre; multidimensional, endógeno y de autodependencia colectiva; que define la visión de su futuro soberanamente, en cooperación con otras sociedades que comparten los mismos problemas y aspiraciones, y supone la soberanía económica nacional sobre los recursos y la producción; y, un desarrollo en armonía con el medio ambiente, capaz de superar los límites internos — sociales y políticos — por medio de transformaciones estructurales (Fundación Dag Hammarskjöld, 1975 citado en Domínguez y Caria, 2018).

Fue hasta la década de los años ochenta cuando el deterioro ambiental se hizo evidente y los organismos internacionales consideraron en sus agendas el futuro de la tierra. Se creó la *Estrategia mundial para la conservación* y con ello se comenzó a utilizar el concepto de desarrollo sostenido, entendido como el crecimiento económico que no vulnera los ecosistemas (Valcárcel, 2006). Así, el medio ambiente se convirtió en una variable del desarrollo (Valcárcel, 2006).

Como parte de la *Estrategia mundial para la conservación*, en 1983 se crea la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Domínguez et. al, 2019), lo que representó un parteaguas en la comprensión del medio ambiente como parte fundamental del desarrollo. Después de cuatro años de trabajo, esta comisión entregó a Javier Pérez de Cuellar — en ese entonces secretario general de las Naciones Unidas — la evaluación del impacto del desarrollo

---

<sup>9</sup> Terreno cercado o delimitado de forma visible que está reservado para uso y aprovechamiento particular; especialmente aquel en el que la caza o la pesca están controladas. (Véase Diccionario Oxford Languages).

sobre la naturaleza al cual denominaron *Nuestro Futuro Común*, también conocido como Informe Brundtland (1987). En dicho informe se proponen como postulados del desarrollo sustentable: un desarrollo que tome en cuenta la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes; un desarrollo respetuoso del medio ambiente; y un desarrollo que no sacrifique los derechos de las generaciones futuras. Además, agrega que es necesario un Estado promotor y una sociedad comprometida con la sustentabilidad.

A pesar de que el desarrollo sustentable representa una retórica, se queda en un aspecto normativo y por ende es una utopía que ha ganado difusión y legitimidad universal, tanto es así que en la actualidad existen miles de proyectos ecoturísticos y agroecológicos, a los que se les suman estrategias empresariales como la responsabilidad social empresarial<sup>10</sup> y la producción orgánica. Prácticas que en la mayoría de las ocasiones son utilizadas por las empresas como una estrategia de marketing, en las cuales ven una oportunidad de alcanzar un segmento de mercado específico o un área de negocio redituable, más que una forma de intentar reparar las externalidades negativas que conllevan sus actividades productivas.

Una vez distinguido algunos de los aportes del enfoque del desarrollo sustentable y de los recursos naturales<sup>11</sup>, es importante señalar que aún y cuando nos encontramos con vacíos, utopías e indiferencias hacia este enfoque de desarrollo, su relevancia y posicionamiento dentro de las agendas públicas y los intereses de las poblaciones locales, especialmente las que habitan en países o sectores subdesarrollados, se refleja en los múltiples programas públicos y proyectos de base comunitaria encargados de gestar un desarrollo lo más equilibrado posible. Además, desde este enfoque se pugna por una autodependencia colectiva. Idea que se encuentra relacionada con la autogestión y la gobernanza, temas que nos ocuparán más adelante.

---

<sup>10</sup> La responsabilidad social empresarial no sólo se centra en el cuidado del medio ambiente, también abarca la inclusión de minorías, temas de educación, alimentación, entre otros, pero en el contexto del medio ambiente, pues como menciona Alea (2007, p.2) “las empresas no sólo desempeñan una función económica, sino además una función social y ambiental, que se valora en diversos aspectos tales como la calidad de vida laboral, el respeto y protección a los recursos ambientales, el beneficio a la comunidad, la comercialización y marketing responsables y la ética empresarial”.

<sup>11</sup> Para ver una taxonomía sobre posturas teóricas sobre el uso de recursos naturales ver Godínez (1995), Pierri (2005), Valcárcel (2006) y Pérez (2011).

## 1.2.2 Enfoques de las necesidades básicas y el desarrollo a escala humana

El concepto de desarrollo cada vez que agrega una variable o elemento adquiere mayor complejidad, tal situación se ve reflejada en la introducción de la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano en el concepto de desarrollo sustentable. Por lo tanto, y ante la necesidad de transitar de un desarrollo con enfoque económico y lineal hacia un enfoque multidimensional y de complejas interacciones, en el Informe de Dag Hammarskjöld se coloca al desarrollo sustentable como pilar fundamental de un nuevo tipo de desarrollo a la escala humana (Max-Neef, 2010).

Este tiene al menos dos posturas: la radical entiende que es necesario replantearse el modelo de desarrollo, la forma en que se mide, y el tipo de crecimiento imperante, tomando como guía el cumplimiento de las necesidades básicas que éste es capaz de satisfacer; y la “no radical”, por llamarla de alguna manera, la cual no cuestiona el modelo de desarrollo, sino que, aceptándolo, entiende que es necesario intensificar las políticas sociales y de disminución de la pobreza (Hunt, 1989 en Gutiérrez, 2006).

En 1975 surge otro de los enfoques sobre desarrollo, y se basa en la propuesta de las necesidades básicas<sup>12</sup>. Paul Streeten (1981) se enfoca en la satisfacción de las necesidades de educación y salud — dada su relación directa con la productividad laboral — y aspira a eliminar la privación en masa. Un año más tarde, la Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo, por sus siglas OIT, adopta este enfoque y agrupa las necesidades en: 1) Mínimos necesarios para el consumo familiar y personal, 2) Acceso a servicios esenciales, 3) Referidas a un puesto de trabajo debidamente remunerado y 4) Necesidades cualitativas referidas a un entorno saludable y humano.

Otros autores relacionan la satisfacción de las necesidades básicas directamente con el crecimiento económico, pues solo es posible satisfacer dichas necesidades si hay producción de bienes y servicios, en consecuencia, se debe de incrementar dicha producción para mejorar las condiciones de vida de los necesitados (Camacho, 2017). Por lo tanto, centra el desarrollo en el

---

<sup>12</sup> En un primer momento se entenderá las necesidades básicas como aquellas carencias fisiológicas o subjetivas que experimenta el ser humano, es decir una necesidad es la falta de algo; en un segundo momento, con la denominación de necesidades fundamentales, se entenderán no sólo como carencias sino también como potencialidades y más aún como recursos (Max-Neef et. al, 1993).

incremento de la producción de bienes y servicios como satisfactores de las necesidades humanas.

A pesar de que el enfoque de las Necesidades Básicas y del esfuerzo de la OIT por incluir aspectos cualitativos, la satisfacción de las mismas recae en el Producto Interno Bruto, lo que refleja que, hasta ahora, ningún crítico radical o partidario del desarrollo se ha aventurado a proponer indicadores alternos para su medición. Al respecto de esta crítica, con una postura radical, el grupo transdisciplinario integrado por el economista Manfred Max-Neef, el sociólogo Antonio Elizalde y el filósofo Martín Hopenhayn, pasando la mitad de la década de los años ochenta, escriben su obra titulada *Desarrollo a Escala Humana: una nueva opción para el futuro*<sup>13</sup>.

Ese grupo de autores sugieren que un tipo de desarrollo orientado hacia la satisfacción de las necesidades humanas necesita un nuevo modo de interpretar la realidad. Por su parte Valcárcel (2006) asocia esto con abandonar lo que él llama la modernización uniformizadora<sup>14</sup> para pensar en los valores de uso y en apreciar la diversidad, poniendo definitivamente a las personas en el centro de las reflexiones del desarrollo (Bertoni et. al, 2011). Sin embargo, autores como Max-Neef et. al (2010) se refieren a dejar de adoptar modelos de desarrollo sin entender la historia de la sociedad y su cultura, pues los satisfactores de las necesidades forman parte de éstas. Argumento que refuerza Cernea (1995, p.33) al plantear que “*el modelo adoptado por los proyectos que no dan primacía a las personas entra en conflicto con el modelo intrínseco a los verdaderos procesos sociales del desarrollo, en cuyo centro se encuentran, simplemente, sus protagonistas*”<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Contribuyeron decisivamente en la génesis del concepto de desarrollo humano. (Bertoni et. al, 2011) y da paso al enfoque de capacidades desarrollo por Amartya Sen, en el que entiende que el desarrollo no se reduce al aumento de la oferta de mercancías sino en acrecentar las capacidades de la gente. Posteriormente se plantea el Índice de Desarrollo Humano como indicador del desarrollo.

<sup>14</sup> Con esto se refiere a adoptar el modelo de la modernización tal como lo propone el eurocentrismo, es decir se ve como una receta a seguir para que todos los países alcancen el desarrollo. En este caso, podríamos usar el término homogeneizadora

<sup>15</sup> Max-Neef estructura la propuesta a partir de las siguientes áreas críticas: “la admiración ilimitada por el *gigantismo* y las grandes soluciones; la obsesión por las mediciones y cuantificaciones; el enfoque mecanicista para la solución de los problemas económicos y la tendencia a simplificar en exceso, que se refleja en la preferencia por la objetividad técnica a costa de la pérdida de una visión moral, del sentido de la historia y la inquietud por la complejidad social (Max-Neef, 1986, p.24).

Además, tanto Max-Neef et. al (2010) como Mújica y Rincón (2010), subrayan lo que es evidente, existe una crisis de propuestas y utopías del desarrollo. Ante esto, proponen una utopía que contemple una sociedad posible y deseable desde el humanismo, en la que se incluya los hasta ahora excluidos de las políticas y las métricas, que incluya la dimensión social y se oriente hacia la satisfacción de las necesidades humanas. En síntesis, se propone un Desarrollo a Escala Humana.

En este sentido, Michael Cernea en 1985 publica la primera edición de *Putting people first: sociological variables in rural Development*. Un libro que critica el abandono por parte de los programas de desarrollo de las dimensiones sociales o culturales; la rigidez del pensamiento planificador en el diseño de los proyectos; el enfoque dirigido a los bienes materiales antes que a los protagonistas sociales; la falta de atención a conocimiento del agricultor; y, la indiferencia hacia las instituciones y las organizaciones básicas de la población. En una segunda edición el autor integra aspectos relacionados con los problemas ambientales, tales como la administración de los recursos naturales, las implicaciones ambientales de los programas de desarrollo y el desarrollo de recursos humanos mediante inversiones en la formación de las organizaciones de base y la promoción de la participación.

La integración de las problemáticas ambientales responde al pilar fundamental del desarrollo humano — la sustentabilidad — propuesto por el Informe de Dag Hammarskjöld. Aunado a ello, se encuentra evidencia que los programas de desarrollo desde el enfoque humano, fomenta la constitución de grupos, comunidades y organizaciones con capacidad de forjar su autodependencia, esto con el fin de generar excedentes y acumular el capital que permita la satisfacción progresiva de las necesidades humanas de la población. Por lo tanto, la acumulación de capital deja de ser el fin del desarrollo.

Tres son los postulados que le dan origen al Desarrollo a Escala Humana. El postulado básico es que el desarrollo se refiere a las personas, no a los objetos, a este se agrega que las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables, y que son las mismas en todas las culturas y los períodos históricos, lo que cambia es la manera o los medios utilizados para satisfacerlas. Este enfoque, para lograr su objetivo, debe contar con una base sólida construida mediante el protagonismo real de las personas. Dicho protagonismo, no es posible en sistemas organizados de arriba hacia abajo, por lo tanto, la transformación de la persona-

objeto en persona-sujeto del desarrollo se convierte en un problema de escala (Max-Neef et. al, 2010). El Desarrollo a Escala Humana tiene tres pilares indispensables. El primer pilar son las necesidades humanas fundamentales consideradas como atributos esenciales que se relacionan con la evolución, y la forma de satisfacerlas no solo es a través de bienes y servicios, sino a través de satisfactores que son formas de ser, tener, hacer y estar que se relacionan con estructuras; y de los bienes económicos que son objetos que se relacionan con coyunturas (Max-Neef et. al, 2010). El segundo pilar es la autodependencia

Entendida como un proceso capaz de fomentar la participación en las decisiones, la creatividad social, la autonomía política, la justa distribución de la riqueza y la tolerancia frente a la diversidad de identidades, la autodependencia constituye un elemento decisivo en la articulación de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de lo personal con lo social, de lo micro con lo macro, de la autonomía con la planificación y de la sociedad civil con el Estado. (Max-Neef et. al, 2010, p. 34).

Dado que la autodependencia es concebida en función de una interdependencia horizontal y en ninguna circunstancia como el aislamiento por parte de naciones, regiones, comunidades locales o culturas, da origen al tercer pilar — las articulaciones orgánicas —. Este pilar permite combinar los objetivos de crecimiento económico con los de justicia social, libertad y desarrollo personal, potenciando la satisfacción individual y social de las distintas necesidades humanas fundamentales (Max-Neef et. al, 2010). Este pilar se puede relacionar con la noción de gobernanza, pues está se caracteriza por la interacción entre una diversidad de actores, el establecimiento de relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre la intervención del gobierno y la sociedad civil, pero especialmente la participación de la sociedad en general (Cerrillo, 2005).

Dado que siempre hay necesidades humanas fundamentales que satisfacer es necesario fomentar la autodependencia, que exige considerar el desarrollo como un producto de la diversidad de proyectos individuales y colectivos capaces de potenciarse entre sí. Aquí el Estado debe desempeñar un papel indispensable para abrir espacios de participación a distintos actores sociales (Max-Neef, 2010). En línea con lo anterior, Barajas et. al (2015), encuentran que los gobiernos locales son clave en la articulación de distintos actores, dada su capacidad de convocar y generar arenas de participación. Por lo tanto, en los espacios locales es más fácil que se generen embriones de autodependencia cuyas prácticas constituyan alternativas potenciales

a las grandes estructuras piramidales de poder; aquí los sectores invisibles<sup>16</sup> — en función de sus estrategias de supervivencia — crean un sin fin de micro organizaciones productivas y comunitarias, generalmente subordinadas al núcleo capitalista moderno, las cuales toman como recurso indispensable la solidaridad, tanto para sobrevivir como para desplazar la lógica de competencia (Max-Neef et. al, 2010).

En ese sentido, se espera que el Estado a través de las políticas públicas, detecte los embriones de autodependencia, para reforzarlos y promover su fuerza multiplicadora, ya que es en los espacios locales donde las personas buscan satisfacer sus necesidades fundamentales. La importancia de la intervención del Estado radica en que es difícil que las estrategias de supervivencia de grupos locales o individuos aislados trasciendan a proyectos de vida y posteriormente a proyectos políticos y sociales sin la ayuda de planificadores y acciones políticas concretas (Max-Neef et. al, 2010). Al respecto, Cernea (1995) plantea que a partir de los años setenta se propuso una reconceptualización de las políticas de desarrollo, en la cual quizás aparece por primera vez el concepto de “grupo objetivo” del desarrollo. Tanto el traslado hacia las estructuras sociales como el reconocimiento de las culturas indígenas formaron parte del avance hacia los proyectos de desarrollo centrados en los protagonistas.

En resumen, lo que postulan los autores es un desarrollo local, autodependiente y autogestionado desde el ideario neoliberal, en el que los individuos a través de organizaciones alternativas a la empresa convencional sean capaces de cubrir en lo máximo posible sus necesidades fundamentales. En palabras del equipo que propone el enfoque de Desarrollo a Escala Humana: “lo que puede producirse (o lo que puede solucionarse) a niveles locales es lo que debe producirse (o lo que debe solucionarse) a niveles locales” (Max-Neef et. al, 2010, p. 37), agregando que las organizaciones económicas a través de las prácticas de autogestión no sólo dan un paso importante hacia la autodependencia, sino que también manifiestan su voluntad por ejercer el control sobre sus propias condiciones de vida.

---

<sup>16</sup> Se manifiesta a través de un amplio espectro de microempresas y pequeñas organizaciones económicas que operan en los espacios o brechas que el capital deja. Su racionalidad no tiene como fundamento único la acumulación mediante lucro y está determinada por la necesidad de sobrevivir en el contexto de crisis agudas, por falta de oportunidades en la economía de mercado moderna o por una alternativa consciente tanto en empleo del sector formal como en la tradición histórica general.

Desde este enfoque se puede entender al desarrollo como el proceso de mejora en la calidad de vida de las personas, en el que las mismas se encargan de satisfacer sus necesidades humanas fundamentales mediante prácticas y procesos de autogestión y autodependencia derivados de la potencialización de dichas necesidades. A pesar de que en el marco de esta propuesta se reconoce el papel del Estado como gestor e implementador de políticas públicas que impulsen micro organizaciones productivas, se prima el ideario neoliberal, pues al final las personas que integran dichas organizaciones son las encargadas de cubrir sus propias necesidades. No conforme con ello, conceptos radicales, tal como la autogestión desde el pensamiento anárquico, son desdibujados y adaptados por el Estado, para no perder su poder.

Finalmente, de esta propuesta de desarrollo se desprende un ámbito del desarrollo importante de abordar para comprender cómo se llega a la autogestión, el cual es la escala territorial del desarrollo, tema al que se dedica el siguiente apartado y que se vuelve central para entender la perspectiva teórica de esta investigación, pues nos lleva a un desarrollo localizado.

### 1.3 Enfoque Territorial del Desarrollo

A lo largo de la discusión teórica conceptual que se ha realizado por diversos autores — ello con el fin de llegar a establecer las distintas dimensiones del desarrollo — el concepto mismo se ha enriquecido, y se han encontrado múltiples formas de llamarlo, dependiendo del momento histórico, las escuelas de pensamiento y las necesidades propias de la sociedad de cada época. Sin embargo, si se quiere hablar de desarrollo en concreto es necesario recurrir a la escala local, pues es ahí donde el concepto de desarrollo se materializa (Boisier, 1991).

El redescubrimiento del enfoque territorial se atribuye a sucesos como la crisis del modelo de producción fordista y la reaparición de las formas de producción flexible a nivel local, el fracaso de las políticas macroeconómicas establecidas en occidente e imitadas por los países desarrollados y el fracaso del Estado de bienestar. Estos sucesos hicieron que las miradas se volcaran sobre los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad de las formas de producción no industrializadas, sino basadas en las características generales de cada territorio (Alburquerque, 2004).



Es necesario considerar que “no existe un acuerdo único, ni una comprensión homogénea de desarrollo de/para las localidades y regiones. Las nociones particulares del desarrollo son socialmente determinadas por grupos sociales particulares y/o por los intereses en lugares o tiempos específicos” (Pike et. al, 2011, p.51). En consecuencia, el desarrollo a escala territorial — ya sea local o regional — está dado por diferentes factores, propiciado por distintos actores y dirigido a una diversidad de poblaciones objetivos.

Desde una línea de estudio con tintes más sociales, han surgido diversos precursores del enfoque territorial, algunos de ellos son: Roberto Chambers quien plantea una nueva integración del desarrollo, del medio ambiente y de la población mediante la aproximación territorial (Valcárcel, 2006); Shejtman y Berdegué (2004) abordan el enfoque territorial desde el desarrollo rural y definen el territorio como aquel conjunto de lazos establecidos por la interacción de las personas en un espacio dado.

Otros defensores del enfoque territorial, especialmente en América Latina, son Vázquez-Barquero, Garofoli, Cuadrado-Roura y Boisier, en conjunto conocidos como localistas, argumentan que los lugares y las localidades son cada vez más importantes en la contribución a la innovación y la alta tecnología (Boisier, 2005). Albuquerque (2004) agrega a esta lista de precursores a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, a la OIT y a la Unión Europea, quienes, desde una perspectiva pragmática, plantean el desarrollo rural y el desarrollo sustentable como iniciativas de la política económica territorial.

Al respecto de la multiplicidad de modelos aplicados al desarrollo regional, cabe mencionar que “los intereses locales y regionales no definen el desarrollo local o regional en el vacío, sino que lo hacen en un contexto y en una situación determinados” (Pike, et. al, 2011, p.51). En línea con esto, Lefebvre (1991), desde la perspectiva de la geografía, argumenta que los humanos son productores de su propia vida, conciencia y mundo. Por lo tanto, el territorio adquiere el sentido de agente de transformación social cuando los elementos que lo integran se interrelacionan dentro de la lógica de una estrategia de desarrollo determinada, la cual es promovida de forma activa por actores específicos (Ojeda, 2016).

En primera instancia, se hace referencia al territorio como un contenedor y no como una mera escala. Al respecto Boisier (1988) y Pike et. al (2011) entienden la idea de territorio como

la superficie terrestre donde se asienta una población, vinculada con escalas geográficas — país, región, provincia, comarca, municipio —. En segunda instancia, Pike et. al (2011) se refiere a las localidades y regiones como construcciones desde económicas hasta culturales — pasando por sociales, políticas y ecológicas — en constante evolución.

Por su parte Boisier (1991) encuentra dentro del territorio una diversidad de recursos, tanto naturales como artificiales, pasando por los recursos humanos, las habilidades, destrezas y conocimiento, el aire y el paisaje, y las infraestructuras productivas, de servicios y de comunicación. A ese conjunto de recursos endógenos Boisier agrega los determinantes de tipo político, dentro de los cuales se destaca la capacidad endógena de las propias comunidades para desarrollar proyectos regionales (Boisier, 1988).

El territorio no puede generar desarrollo por sí solo, necesita de actores que lo potencialicen. Los actores que impulsan el desarrollo dependen del sentido en el que éste se oriente. Puede ser de arriba hacia abajo, que enfatiza formas de crecimiento exógenas, es decir originadas en el exterior y supeditadas a circunstancias externas. En este caso se puede considerar al Estado como el actor con mayor peso; de abajo hacia arriba, pueden ser autóctonas, que parten de lo propio o inherente, o endógenas, que refieren a ser desde el interior. Aquí los actores que viven en el mismo territorio son los que se encargan de impulsar el desarrollo; por último, el desarrollo se puede impulsar de manera mixta, es decir entre el Estado y los actores locales en conjunto pueden impulsar el desarrollo (Pike et. al, 2011).

Respecto a los factores que determinan el desarrollo, Boisier (1999) establece los siguientes: los actores que viven en el mismo territorio, las instituciones, la cultura, los procedimientos utilizados por las instituciones del área, los recursos locales (materiales, naturales y humanos) y el entorno<sup>17</sup>. Finalmente, se espera que el desarrollo sea para la gente; sin embargo, Pike et. al (2011) dicen que eso depende de las estrategias que se implementen, pues pueden estar dirigidas a la gente o al espacio, lugares y territorios.

---

<sup>17</sup>Estos factores se profundizarán en el apartado 1.3.1.

### 1.3.1 La relevancia del Desarrollo Local

Como se menciona en el ápice de este capítulo el desarrollo sin importar su adjetivo, es un fenómeno local incrustado en las características económicas, técnicas, sociales y culturales de un lugar en particular, por lo tanto, es endógeno, descentralizado y tiene una dinámica tipo capilar “de abajo hacia arriba y hacia los lados” (Boisier, 2005). En consecuencia, no existe un patrón universal de desarrollo (Valcárcel, 2006).

El desarrollo es esencialmente cambio: no simplemente cualquier cambio, sino una mejora definitiva y un cambio para mejorar. Al mismo tiempo, el desarrollo es también continuidad, puesto que, si el cambio ha de echar raíces, ha de tener algo en común con la comunidad o la sociedad en cuestión. Debe tener sentido para las personas y estar en línea con sus valores y su capacidad. El desarrollo, por lo tanto, debe ser apropiado desde el punto de vista cultural, social, económico, tecnológico y medioambiental. (Slim, 1998, p. 65)

De acuerdo con Boisier (2001) el desarrollo local es una práctica sin teoría, pero debe cumplir con elementos mínimos. Sosa, et. al (2020), Tello (2010), Boisier (2001, 2005), Valcárcel (2006), Vázquez-Barquero (2009, 2010), Orozco y Núñez (2013) y Paredes (2009) coinciden en que el desarrollo local es un proceso de crecimiento y cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población a través del máximo aprovechamiento de los recursos locales y en el cual se distinguen la estructura económica, la formación de recursos humanos, y los ambientes: sociocultural, político-administrativa y ambiental.

El desarrollo local considera como agentes del desarrollo a las propias comunidades, es decir compuestas por las familias, las ONG y demás sociedad civil — más que a los gobiernos o las agencias internacionales — y no está limitado a las demarcaciones político-administrativas establecidas en cada nación, sino que se refiere a los sistemas productivos locales, cualquiera que sea su configuración territorial (Barajas, 2013). Estos últimos están integrados por el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitiva de la base económica de determinado territorio (Albuquerque, 1997, 2003; Tello, 2010; Sforzi, 2007).

El desarrollo local entonces es considerado un proceso endógeno, pero esto no significa que no se reciban impulsos exógenos para poner en la senda del desarrollo a la población. De hecho, en muchas ocasiones actores externos al territorio son los que inician con los procesos

de desarrollo local, siendo los actores locales los que deben de aprovechar las oportunidades generadas por el dinamismo externo y endogeneizar las mismas dentro de su propia estrategia de desarrollo (Alburquerque, 1997, 2003).

Por su parte, Stöhr (1999) refuerza el argumento de Alburquerque (1997, 2003) al plantear un sistema de desarrollo regional subsidiario, en el cual actores supranacionales o nacionales (incluyendo estatales) y actores económicos locales trabajan en conjunto para movilizar el potencial de desarrollo de un territorio. Los fundamentos de Stöhr son que, en un extremo la política regional central o desarrollo desde arriba tiene insuficientes recursos y flexibilidad para enfrentarse a los constantes cambios locales. En el otro extremo, la acción de desarrollo local o desarrollo desde abajo tiene insuficiente conocimiento de las tendencias globales y varias carencias respecto a recursos externos e información.

En un intento de hacer frente a las fallas de la política de desarrollo desde arriba, la autoridad central se desliga y deshace de sus responsabilidades. En consecuencia, las localidades y regiones tienen que defenderse por sí mismas, sin el soporte necesario y los recursos para el éxito. Al respecto, Stöhr (1999) plantea que, a través del principio de subsidiariedad, la política de desarrollo debe ser concebida en un proceso multidimensional en la que tanto actores nacionales o supranacionales como actores económicos locales, trabajen en conjunto y se complementen para subsanar las deficiencias que se presentan si cada nivel de actuación lo hace por separado.

En la práctica, el modelo de subsidiariedad se aplica desde dos perspectivas. Desde la primera se entrega a cada nivel societal la responsabilidad de hacer lo que puede hacer mejor, pero si no son capaces de solucionar un problema por si solos, pueden obtener ayuda de un nivel más alto. La segunda perspectiva es más relativa al pensamiento neoliberal, en ésta se plantea que cada individuo y niveles societales bajos deben de responder por si solos a sus problemas, y el Estado y niveles más altos solo llevan a cabo el mínimo de funciones (Stöhr, 1999). En la realidad, se identifica que la segunda perspectiva del principio de subsidiariedad es la más común y en el afán de hacer responsables a las comunidades o individuos de sus problemas, el Estado se olvida de subsanar las deficiencias ya expuestas por Stöhr.

La importancia del papel que desempeñan los actores en el desarrollo local radica en que éstos son los encargados de potencializar los factores de desarrollo, pues recordemos que el territorio *per se*, no es capaz de generarlo. Es decir, el desarrollo local depende esencialmente del potencial de desarrollo<sup>18</sup> que se pueda tener en un momento dado, de los flujos exógenos que puedan alimentarlo y de la capacidad endógena de los actores locales (González, 2007; Vázquez-Barquero, 2009, 2010). Esto está encaminado a crear condiciones en el sistema productivo que favorezca a las iniciativas de desarrollo (Albuquerque, 2003; Varisco, 2007). No hay que obviar que dichas iniciativas deben contemplar las características específicas del territorio, sus demandas y necesidades. Es entonces que, en todos los casos, aunque persigan el mismo objetivo — su desarrollo —, estas iniciativas son diferentes en cada localidad (Vázquez-Barquero, 2009, 2010; Martínez, 2010).

Todo proceso de desarrollo requiere de una estrategia que conjugue la característica pluridimensional del mismo a nivel local. En este sentido, el territorio se concibe como un agente de transformación social, por lo que su organización social y sus características culturales e históricas son aspectos importantes. Al respecto de la estrategia de desarrollo local Albuquerque (1997) y Vázquez-Barquero (2009, 2010) mencionan que ésta debe prestar mayor interés a la satisfacción de las necesidades básicas, el mejoramiento del empleo, el ingreso y la calidad de vida, la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente del territorio; asimismo, debe darle mayor importancia al control del proceso de desarrollo por parte de los actores locales.

En suma, la estrategia de desarrollo local debe asegurar mejores condiciones de vida de la población a través de una mejor utilización de los recursos locales. Pero, para lograrlo es necesaria la participación, tanto del Estado como de los actores económicos locales. Se espera que al trabajar en conjunto la movilización de los factores del desarrollo local se potencialice y se logre el objetivo. Para ello es necesario implementar el principio de la subsidiariedad, en el sentido de un proceso multidimensional y no en el abandono de los actores locales.

Al respecto de los factores del desarrollo, es momento de retomarlos y ahondar en cada uno de ellos. Recordemos que Boisier (1999) identifica seis factores, los cuales son: los actores

---

<sup>18</sup> Recursos humanos, institucionales, económicos, culturales y medio ambientales.

que viven en el mismo territorio, las instituciones, la cultura, los procedimientos utilizados por las instituciones del área, los recursos locales (materiales, naturales y humanos) y el entorno. El primer factor identificado son los actores presentes en el territorio en cuestión y pueden ser actores individuales, actores corporativos y actores colectivos.

El segundo factor refiere a las instituciones. De acuerdo con North (2005) las instituciones son necesarias en todo tipo de actividad organizada por el hombre, con el fin de definir su estructura. Al respecto, éstas son el conjunto de reglas escritas o informales, que rigen las relaciones entre los integrantes de las organizaciones y los ámbitos institucionalmente estructurados de la vida social (Portes, 2010). En la estructura se encuentran las organizaciones, las cuales en conjunto con las instituciones están relacionadas con el resultado del sistema social, pues producen costos de transacción.

Boisier (1999) argumenta que en las regiones en las que se produce con facilidad la sinergia indispensable para el desarrollo, los costos de transacción son menores. Esto se debe a que los agentes y actores comparten los mismos códigos culturales, el mismo sistema jurídico, y un conjunto de relaciones sociales que producen la cooperación/competencia. Además, propone que se defina un mapa institucional, el cual puede estar integrado por organismos de gobierno, universidades y centros científicos, servicios públicos, empresas públicas, prensa, asociaciones gremiales, municipios, ONG, entre otros.

El tercer factor es el de la cultura. El mismo Boisier (1999) agrega que la cultura local denota la existencia de la cosmogonía — que es la visión del mundo y un conjunto de respuestas a las preguntas fundamentales de los seres humanos — y de la ética —, que es el conjunto de normas que regulan las relaciones entre los individuos de un grupo y, entre este y su base material de recursos, incluido el medio ambiente—, ambas son específicas del territorio y por ende distintas a las de otros lugares. En este factor, se encuentra la importancia del capital en sus distintas formas. Primero del capital cultural, que partiendo de los aportes de Bourdieu (1986) en su texto *The Forms of Capital*, considera que este se puede entender como la apropiación de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes, lengua, aptitudes, tradiciones, costumbres, formas de gobierno, religión y demás comportamientos propios de una sociedad, los cuales son transmitidos principalmente por los padres o en el núcleo familiar.

Este capital trae a colación otra forma de capital — el capital social —, pues este es constituido por la confianza, que es un patrón de conducta cultural y éticamente producido y que propicia un ambiente adecuado para el desarrollo (Boisier, 1999). De acuerdo con Ostrom y Ahn (2008) el capital social proporciona un enfoque sintetizador de cómo los aspectos sociales, culturales e institucionales de las comunidades afectan su capacidad para abordar los problemas de acción colectiva. En otras palabras, el capital social refleja la capacidad y disposición de los integrantes de la comunidad para resolver una problemática común, aportando lo mejor que pueden y confiando en que el resto también hará lo mismo.

En la medida, en que los dos tipos de capital (cultural y social) son apropiados por los actores locales o agentes, lo implementen e inviertan o lo utilicen como arma dentro de y fuera de su contexto, entonces le darán origen al capital monetario y/o en infraestructura (Bourdieu, 1986). Por último, se debe de prestar particular interés a la cultura de desarrollo en el territorio, la cual refiere a las formas en que los individuos reaccionan hacia asuntos relacionados con su transformación social, tales como los estímulos económicos, los contratos, los riesgos, las innovaciones, entre otros. En síntesis, se puede distinguir entre dos culturas del desarrollo, una vinculada a la competitividad/individualismo y otra cercana a la cooperación/solidaridad. Al respecto, la tesis se encuentra dentro de una cultura de desarrollo de cooperación/solidaridad, y que busca trascender al análisis solo de la autogestión, para ubicarla en una cultura de la autogestión para el desarrollo, tema que se abordará más adelante.

En el cuarto factor, se encuentran los procedimientos utilizados por las distintas instituciones del área. Principalmente, el procedimiento que sustenta la gestión del desarrollo, el procedimiento de administración del gobierno y el procedimiento de manejo de la información. El quinto factor son los recursos dentro de los cuales se encuentran los recursos materiales en el territorio, ya sean estos de índole natural, financieros y/o humanos (Boisier, 1999). Este autor, agrega que los recursos humanos son vistos como las habilidades de las personas, su nivel de instrucción y educación, la pertenencia de ellos al territorio, los conocimientos y el stock de elementos psicosociales —autoconfianza colectiva, fe en el porvenir, conciencia sobre la capacidad social para construir el futuro, perseverancia, memoria histórica colectiva, deseo de emulación y sobre todo ganas de desarrollarse —. Este último recurso lo tomaremos como el capital humano.

De acuerdo con Boisier (1999) el sexto factor es el entorno o medio externo. Sobre este no se tiene control, solo capacidad de influencia y está integrado por múltiples organismos con los cuales el territorio o la región vista como un sistema se articula necesaria y permanentemente, por ejemplo, con las organizaciones del Estado y el mercado. Asimismo, este autor destaca la importancia de la inserción del territorio en la red del sistema de relaciones internacionales de cooperación, en la cual se distingue la cooperación horizontal de región a región. A la cooperación, resulta pertinente agregar la gobernanza para el desarrollo que se origina en el entorno, pues se supone que está debe apuntalar las estrategias de desarrollo. Nuestro acercamiento a estas ideas se retoma en el análisis final para discutir en qué medida en el estudio de caso que abordamos, las instituciones públicas de diversos niveles apoyan en la práctica este tipo de proyectos de autogestión que buscan impactar el desarrollo territorial.

En resumen, dentro de los factores del desarrollo, se distinguen elementos que forman parte de un todo y cuya interacción contribuye a la transformación social de un territorio específico. Además de los actores económicos locales y las instituciones del Estado, que ya se habían identificado anteriormente, se agrega el papel que juegan en la cultura de la autogestión para el desarrollo, el capital cultural, social, simbólico y humano.

Ahora bien, como ya se ha mencionado con anterioridad, para movilizar el potencial de desarrollo de un territorio es necesario aplicar diversas estrategias. Ante ello Albuquerque (2003), destaca que la estrategia de desarrollo local debe buscar, la diversificación del sistema productivo y la creación de nuevas empresas y del empleo en el territorio, a partir de una mayor valorización de los recursos endógenos y del aprovechamiento de las oportunidades de dinamismo externo existentes. Al respecto Vázquez-Barquero comenta:

La creación y crecimiento de las empresas, es una condición necesaria en el proceso de creación y fortalecimiento del desarrollo, ya que las empresas transforman el ahorro en inversión a través de los proyectos empresariales; además, cuando se estimula el desarrollo de redes y agrupaciones de empresas también con otras entidades (universidades, centro de formación y servicios, administraciones locales) se propicia la aparición de economías externas de escala, de proximidad, y se produce la reducción de los costes de transacción. (Vázquez-Barquero, 2009, p. 7)

Bajo el modelo neoliberal, los actores locales se encargan de la promoción de la actividad empresarial, y por ende en sus manos queda el desarrollo local. Se espera que los



actores favorezcan la constitución de nuevas empresas, tales como Pequeñas y Medianas empresas (Pymes)<sup>19</sup>, cooperativas, empresas comunitarias, empresas innovadoras y especialmente entidades de Economía Social (Sanchis, 1999). En ese sentido, Sanchis (1999) menciona que las empresas de la Economía Social pueden favorecer el desarrollo local, ello a través de procesos de desarrollo en la forma de empresas cooperativas, asociaciones, entre otras. De tal forma que estas empresas juegan un papel cada vez más importante para los territorios, ello al crear un nuevo espíritu de esperanza para el futuro y aumentar la autoestima de las personas. De acuerdo con García et. al (2015), las empresas de economía social o también conocidas como empresas sociales, son entidades productivas con capacidad de generar fuentes de empleo e ingreso para aquellas personas que se encuentran en contextos socioeconómicos tradicionalmente excluidos de los beneficios generados por el sistema capitalista.

La creación de empresas desde la base local se vuelve una estrategia indispensable en el desarrollo local, convirtiendo al territorio y a la capacidad de gestión empresarial en elementos fundamentales del desarrollo local (Albuquerque, 1997, 2003). De lo anterior, en la política de desarrollo local surge la necesidad de la formación de los recursos humanos, pues a través de ellos se incorpora conocimiento en la producción de bienes y servicios, así como en la propia gestión de la estrategia de desarrollo. Como ya se mencionó antes, el resultado es por ende la mejora en la calidad de vida de los recursos humanos, aumento de la productividad y la competitividad del territorio, y hasta puede afectar positivamente el modelo cultural en que se produce el desarrollo (Vázquez-Barquero, 2009). De ahí que la estrategia de desarrollo local se deba acompañar de políticas de creación de conocimientos en los actores locales, pues de lo contrario conseguir los resultados deseados será difícil.

Vázquez-Barquero agrega que la ventaja competitiva del territorio y el bienestar de la población se beneficia de la mejora continua de los recursos disponibles, pero especialmente de los recursos naturales y del patrimonio histórico y cultural. Considera que uno de los objetivos estratégicos del desarrollo local es el desarrollo de largo plazo, ya que la protección tanto de recursos naturales como del patrimonio histórico-cultural, además de tener un efecto positivo

---

<sup>19</sup> De acuerdo con la estratificación de empresas por sector publicada en el DOF el 30 de junio de 2009, las empresas pequeñas del sector industrial, comercial y de servicios tienen entre 11 a 50 personas empleadas; en el caso de las empresas medianas su personal varía de acuerdo con el sector: industria entre 51 a 250, comercio de 31 a 100 y servicios de 51 a 100 (INEGI, 2020b).

en los sistemas medioambientales, convierte a los territorios en espacios atractivos para producir y vivir, y contribuyen a la mejora del bienestar de la población. En consecuencia, la sostenibilidad medioambiental está en el centro de las iniciativas de desarrollo, ejemplo de ello es la creación de reservas biológicas y parques naturales (Vázquez-Barquero, 2010), esto aún y cuando existen muchas críticas a dichos mecanismos para propiciar el desarrollo de ciertas comunidades y regiones.

En México, han sido principalmente las instituciones públicas, las que han destinado algún financiamiento hacia las zonas pobladas de las ANP para la puesta en marcha de proyectos productivos, brindar capacitación técnica y apoyar estudios técnicos de recursos del territorio y los peligros para los ecosistemas. El objetivo de dichas intervenciones ha sido el de escalar las capacidades de las personas a través de promover la creación de micro-proyectos, para que las mismas puedan obtener ingresos y generar competencias que permitan a los participantes de dichos proyectos, insertarse en el mercado. Desafortunadamente lo que ha privado es el de fomentar entre estas poblaciones sus capacidades de autogestión, ello desde un enfoque estatista, con lo cual se limita la participación de los pobladores en la toma de decisiones y en su autonomía territorial.

Para cumplir con el objetivo general del desarrollo local, que es transformar el sistema económico y social local, además de la promoción de la actividad empresarial, se debe empujar la coordinación de todas las actuaciones y programas de impacto local (Sanchis, 1999). Por lo tanto, las políticas públicas deben promover iniciativas de desarrollo local endógeno, así como de generación de empleo productivo que enfrente problemas de la pobreza y la marginación en forma más precisa, sostenida y consistente (Albuquerque, 1997).

Si bien para las comunidades locales, el financiamiento de proyectos productivos autogestivos representa la oportunidad de cubrir sus necesidades, ello responde directamente a una lógica neoliberal que las comunidades deben enfrentar. De acuerdo con Anderson (2003) bajo esta lógica se pretende mantener un Estado con una limitada participación en los gastos sociales e intervenciones económicas en dichas comunidades. De esta forma, los determinantes de la organización de la vida social en las comunidades locales se encuentran vinculados a su participación en un mercado abierto y de búsqueda de ganancias, ya que se prioriza la razón económica sobre la política (Ornelas, 2000). La estrategia de reducir el gasto público ha traído

consigo una priorización jerárquica del destino de las inversiones, dejando en último lugar a las comunidades rurales. Así mismo, es importante señalar que las políticas de desarrollo local deben ser coherentes con los procesos de descentralización y difusión territorial como centro de crecimiento económico, por lo que sus objetivos deben derivar de las estrategias que establezca cada territorio, al mismo tiempo que las mismas deberían ser coherentes con las políticas establecidas a nivel Estado. Es necesario traer a colación que las estrategias no son recetas, pero Albuquerque (1997) menciona que deben de contemplar al menos los siguientes objetivos: 1) Estimular y detectar iniciativas productivas; 2) Facilitar a las empresas locales el acceso concertado a los servicios avanzados de apoyo a la producción; 3) Establecer mecanismos para la financiación de nuevas empresas y una oferta de crédito acorde con las características de la PYME y la microempresa; y 4) Incentivar la cooperación interempresarial en el territorio.

Regresando al tema de las estrategias de desarrollo local, Rodríguez (2010), hace referencia a lo que él llama *caja de herramientas para el estímulo del desarrollo territorial*, las cuales se apoyan en un conjunto de instrumentos de política económica. Dicha caja está contenida por el énfasis en las infraestructuras como precondition para el desarrollo, el fomento del capital relacional y la cultura local, las políticas de atracción de inversiones externas, el estímulo al surgimiento del espíritu empresarial, las políticas de innovación en el ámbito regional y local, y hasta las nuevas formas de gobernanza.

El hecho de aplicar estrategias de desarrollo local, no garantiza la obtención de los resultados esperados (Vázquez-Barquero, 2010), dado que su éxito depende de la coordinación de los diversos agentes que actúan en el territorio, la participación activa de los mismos y la incorporación de innovaciones tecnológicas y empresariales en el tejido productivo territorial (Albuquerque, 1997; Vázquez-Barquero, 2010), por lo que Albuquerque considera al desarrollo como el fruto de los esfuerzos y compromisos de los actores locales en su territorio y medio ambiente (Albuquerque, 1997).

Para finalizar, Barroso (2010) plantea que los elementos definitorios del desarrollo local<sup>20</sup> se unifican en un desarrollo igualitario, orientado a satisfacer las necesidades humanas — *materiales e inmateriales* —; en un desarrollo endógeno, fortalecido desde el corazón de la

---

<sup>20</sup> También lo llama desarrollo alternativo.

sociedad, la cual define su poder, soberanía y visión del futuro; un desarrollo autónomo, seguro de sí mismo e independiente, cuya implicación es que cada sociedad dependa de sus propias fuerzas y recursos; un desarrollo ecológico, en el que se utilicen racionalmente los recursos de la biosfera, con pleno conocimiento de los límites y potencial de los ecosistemas locales; y un desarrollo con transformación estructural, en el que se crean las condiciones necesarias para la autogestión y la participación en la toma de decisiones<sup>21</sup>.

Después de indagar tanto en los antecedentes del desarrollo como en las particularidades del desarrollo local, para efectos de esta tesis se conceptualiza al desarrollo local como *el proceso de crecimiento económico y de transformación social que se origina en un territorio determinado, a través de la intervención y coordinación de actores económicos locales y el Estado, como agentes que potencializan los factores de desarrollo con el fin de satisfacer las necesidades fundamentales de la población. Su estrategia principal es la creación de empresas de base local o autogestionadas.*

Este mismo autor agrega que llevar a la práctica todo proceso de desarrollo local implica crear nuevas instituciones capaces de generar desarrollo territorial, con la participación concertada de los gestores públicos y privados, impulsar iniciativas empresariales innovadoras y mejorar la capacitación de la fuerza de trabajo local. Lo anterior, al menos en el caso de México, es difícil de identificar que suceda y precisamente es una de las problemáticas que afectan a las empresas autogestivas, pues en lo que corresponde a la capacitación no se ha logrado realizar de manera integral (organizacional, operativa y empresarial). Antes de continuar con la reflexión sobre el desarrollo local y los procesos de autogestión, vale la pena contextualizar la importancia del desarrollo organizacional para el éxito de los proyectos autogestivos, así como discutir sobre los retos que ello implica para proyectos con pobre capital humano y de infraestructura.

---

<sup>21</sup> Algunos de los planteamientos de parte Barroso (2010) coinciden con los postulados de la corriente anarquista desde la cual se propone que se superen las relaciones de poder y que las personas se encarguen de resolver sus asuntos reconociendo sus recursos y capacidades. Además, también desde esta corriente se busca la transformación total y radical de la sociedad, es decir, se busca que se transformen las estructuras. Empero, al final por muy radicales que sean los postulados, no solo de Barroso sino de otros autores más, se terminan adaptando a los principios del modelo de desarrollo neoliberal.

#### 1.4. El desarrollo organizacional y su importancia para el desarrollo local.

Como se ha mencionado anteriormente, las empresas constituidas bajo el cobijo de la autogestión están insertas en una lógica neoliberal, es decir, son obligadas a competir dentro de un mercado, por lo que tienen que adoptar mecanismos y prácticas propias del capitalismo, lo que incrementa sus retos, especialmente al interior de la empresa. Para lograr una inclusión exitosa en el mercado, contar con un conocimiento y manejo de la actividad productiva, deben desarrollar capacidades relacionadas con la formación y manejo de recursos humanos, el manejo de la planeación de su actividad productiva y de la administración del proyecto en su conjunto. En este sentido, y para cumplir con los objetivos de esta tesis, antes de abordar la discusión sobre la CAD, es pertinente adentrarnos brevemente en la teoría del desarrollo organizacional, lo cual nos permitirá identificar las implicaciones que existen al interior del estudio de caso a analizar.

Resulta pertinente mencionar que, si bien el enfoque está destinado a la aplicación en empresas privadas, la ausencia de un modelo de gestión propio en empresas autogestionadas, de economía social y solidaria, etc., ha llevado a estas últimas a adoptar prácticas propias de las empresas netamente capitalistas, ello con el fin de ser competitivas en el mercado. Lo que realmente cabría preguntarse es si en ese afán de ser competitivas, pierden de vista la creación de valor público o social, como objetivo fundamental del proyecto autogestivo.

Inicialmente el desarrollo organizacional es un concepto que pertenece al campo de la administración: sin embargo, tiene influencia también de la psicología<sup>22</sup>. De manera general se enfoca sobre el lado humano de la institución — valores, actitudes, relaciones y clima organizacional—. Por su parte, Fuentes (2010), Segredo (2016) y Rosas (2016) destacan que el recurso humano es fundamental en el éxito o fracaso de las organizaciones, por lo que yace la importancia del capital humano. Otálora (2011) y Escudero et. al (2014) señalan que el desarrollo organizacional surge en los años 60, en respuesta a los cambios de la nueva época del desarrollo y la modernización, que exige a las organizaciones económicas mantener una excelente calidad en los bienes y servicios puestos en el mercado, esto con el afán de obtener

---

<sup>22</sup> Habría que señalar que en años recientes se suma a su estudio una corriente latinoamericana que se ha hecho llamar socialismo latinoamericano, en cuyo planteamiento el desarrollo local tiene importancia.

mayor eficiencia y eficacia organizacional. Por lo tanto, la teoría del desarrollo organizacional surge como un complejo conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el fin último de propiciar crecimiento y desarrollo.

El desarrollo organizacional (DO) es un área importante de la práctica del desarrollo de capacidades para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional, reducir la pobreza y promover el desarrollo sostenible. El DO es un poderoso instrumento que ayuda a analizar e involucrarse en situaciones o contextos complejos y descubrir formas efectivas de promover procesos de cambio organizacional. (Rocchigiani y Herbel, 2013, p.10. Traducción de la autora)

En el mismo sentido McLean (2005) sostiene que:

El desarrollo organizacional es cualquier proceso o actividad, basado en las ciencias del comportamiento, que, ya sea en el corto o largo plazo, tiene el potencial de desarrollar en un entorno organizacional un mayor conocimiento, experiencia, productividad, satisfacción, ingresos, relaciones interpersonales y otros resultados deseados, ya sea para beneficio personal o de un grupo/equipo, o para el beneficio de una organización, comunidad, nación, región o, en última instancia, de toda la humanidad. (McLean, 2005, p. 9. Traducción de la autora)

El significado de desarrollo organizacional ha pasado por un amplio espectro de aportes y tiene diferentes acepciones para distintas personas. De Faria (2004) atribuye las diferencias entre definiciones al hecho de incluir dentro de la éstas conceptos operacionales sobre cómo se construye el desarrollo organizacional, por lo que reflejan más la filosofía del trabajo del especialista que la esencia de una definición. Se debe considerar que el Desarrollo Organizacional es un cuerpo de conocimientos y prácticas que tiene como objetivo mejorar el desempeño de la organización, de tal forma que se concibe a las organizaciones como sistemas complejos hechos de subsistemas, cada uno de los cuales tiene sus propios atributos y grados de alineación (Rocchigiani y Herbel, 2013).

A través de los sistemas complejos, se explica cómo es que se forman propiedades y fenómenos emergentes, producto de la interacción de los elementos de un sistema, y considerando que es necesaria la interacción porque de lo contrario no se genera nada (Boisier, 2003). Este mismo autor, lleva la perspectiva de los sistemas complejos al enfoque del desarrollo territorial y plantea la posibilidad de que el desarrollo territorial sea una propiedad emergente de un sistema territorial complejo y altamente sinergizado. A efecto de ello, se considera a las empresas — en este caso empresas autogestivas — como parte del territorio como sistema

complejo, por lo que necesitan interactuar con los demás elementos del territorio para generar desarrollo local.

Autores como Pariente (1998), De Faria (2004), McLean (2005), Guízar (2013) y Serralde (2012) reúnen dentro de sus trabajos – enfocados a la administración y psicología – una diversidad de definiciones de desarrollo organizacional, dentro de las cuales encontramos la de Beckhard (1969), la de Bennis (1969) y la de French y Bell (1996). Para Richard Beckhard (1969), el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado de toda la organización, dirigido desde la alta gerencia, y encaminado a aumentar la eficiencia y la salud de la organización mediante intervenciones predefinidas en los procesos organizacionales, el cual usa los conocimientos de la ciencia del comportamiento. Por su parte Bennis (1969) entiende al Desarrollo Organizacional como una respuesta al cambio, es decir, una estrategia educativa compleja, destinada a cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados, desafíos y ritmos vertiginosos del propio cambio. McLean (2005) considera que este concepto es el núcleo de cómo se comprende al desarrollo organizacional en la actualidad. En tanto, French, y Bell (1996) comparten la misma inclinación que Bennis, pues argumentan que el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio y autoanálisis en la organización, que busca mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación a través del manejo efectivo y colaborador de la cultura organizacional con la ayuda de un agente de cambio externo y del uso de tecnología de la ciencia del comportamiento.

Además de las definiciones que anteceden a este párrafo se pueden encontrar algunas otras; si bien no se pretende agotar todas ellas, se considera necesario mencionar algunas más con el fin de identificar los elementos que comparten. De Faria (2004) nos dice que Blake y Mouton (1969) ven al desarrollo organizacional como un plan estratégico para que las entidades alcancen la excelencia; por su parte, encuentra que Lippitt (1968) lo caracteriza como el fortalecimiento de los procesos humanos que mejoran el funcionamiento de la organización para alcanzar sus objetivos. Asimismo, Schumuk y Miles (1971) coinciden con ambos aportes y definen el desarrollo organizacional como la aplicación planeada y sostenida de la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de una organización, utilizando métodos auto analíticos y reflexivos (en De Faria, 2004).

En un primer momento Hosrnstein et. al (1971), entendían el desarrollo organizacional como el proceso de creación de una cultura que busca institucionalizar el uso de tecnologías sociales, con el objeto de regular los comportamientos de las personas o grupos respecto a la toma de decisiones, la comunicación y la organización. Posteriormente Burke y Hornstein (1972) conceptualizan dicho término como un proceso de cambio planeado de la cultura de una organización, que debe pasar de la renuencia a examinar los procesos sociales a institucionalizar y legitimar los mismos, así como de la resistencia a la innovación a la adaptación a los cambios (citado en De Faria, 2004).

Veintitrés años más tarde Burke (1994) simplificó el concepto de desarrollo organizacional, planteado anteriormente con sus compañeros, identificándolo como un proceso de cambio planeado en la cultura de la organización, ello a través del uso de tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (en Guízar, 2013). Para McLagan (1989) el desarrollo organizacional se centra en asegurar relaciones saludables entre y dentro de las unidades y en ayudar a los grupos a iniciar y gestionar el cambio. Hace énfasis principalmente en las relaciones y procesos entre individuos y grupos. Por lo tanto, su intervención principal es la influencia en las relaciones de las personas y grupos para producir un impacto en la organización.

En párrafos anteriores se argumenta que el concepto de Bennis sigue vigente en la actualidad, ya que diversos autores centran sus conceptualizaciones en la consecución del cambio organizacional. Tal es el caso de Pariente (1998), De Faria (2004), Chiavenato (2009), Escudero et. al (2014) y Segredo et. al (2017), quienes lo consideran como un proceso de cambios organizacionales, que han sido planeados y controlados para cambiar a las personas y sus relaciones de trabajo. Es decir, con el fin de solucionar distintos problemas a los que se enfrenta en una entidad la cultura organizacional, y empeñados en aumentar la eficiencia y salud de la organización, se busca asegurar el crecimiento de la empresa y sus colaboradores. Esto ante las exigencias y/o demandas internas y externas a la organización, por lo que el esfuerzo de propiciar desarrollo organizacional se enfoca principalmente en el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales.

En una línea distinta, Guzmán difiere de los conceptos hasta ahora planteados. Para este autor el desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales desarrollados



dentro de la entidad, con la finalidad de ayudar a sus integrantes a identificar los obstáculos que afectan su eficiencia grupal e implementar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, impactando de manera positiva y significativa en el logro de los objetivos de la empresa (en Guízar, 2013). Por lo que, a través del desarrollo organizacional, se puede dar testimonio sobre la calidad de la vida laboral de los colaboradores, se pueden tomar decisiones de cambio estratégico y evaluar el modelo organizacional de la empresa (Editorial Etecé, 2022).

Derivado de lo planteado en los párrafos anteriores, se resumen que el desarrollo organizacional se refiere tanto a los procesos operativos como administrativos que se realizan dentro de las empresas. Sin embargo, para lograr un verdadero desarrollo organizacional, es necesario crear estrategias, solucionar problemas y producir cambios que resulten favorables para el desempeño de la organización. En el caso de las empresas o emprendimientos concebidos como proyectos productivos autogestivos, los socios y/o colaboradores se rigen bajo principios de solidaridad y cooperación, los cuales son trasladados — o al menos eso se espera — a la dinámica de la empresa. De hecho, tanto las actividades operativas como administrativas, que realizan son similares o iguales a las empresas privadas de su mismo giro. Lo anterior, debido a que responden a una lógica neoliberal.

En el sentido estricto del capitalismo, el objetivo de desarrollo organizacional es hacer más eficaz a la organización, a través del nuevo aprendizaje de los empleados y de aprovechar la creatividad de estos, con el fin de que tanto la organización como el personal se superen. Por ello, se deben coordinar los objetivos empresariales e individuales (Pinto, 2012). Considerando las particularidades del tercer sector<sup>23</sup>, Otálora (2011) añade tres objetivos comunes del desarrollo organizacional: a) creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización, b) desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas, y, c) perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

En el afán de cumplir con los objetivos propuestos, el desarrollo organizacional aborda problemas de comunicación interna entre los sujetos y grupos que interactúan dentro de la

---

<sup>23</sup> El Tercer Sector es un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser “privadas, pero no lucrativas” y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el Mercado (Paiva, 2004). A criterio nuestro en este sector se pueden clasificar las empresas autogestionadas.

organización; conflictos intergrupales y de liderazgo; satisfacción laboral; eficiencia organizacional; adaptación al cambio; y cuestiones de mejora institucional (Torres, 2009; Escudero et. al, 2014; Segredo, 2016). Algunos indicadores tradicionales a través de los que se puede medir el desarrollo organizacional son la productividad, el ausentismo y la satisfacción en el trabajo (Rosas, 2016).

A pesar de que el desarrollo organizacional promueve la efectividad en las organizaciones y que les permite sobrevivir en un mundo crecientemente globalizado, todo indica que el único camino para lograr dicha efectividad es el mejoramiento del capital humano y, por ende, mejorar la calidad de vida de las personas. Desafortunadamente, el modelo neoliberal ha llevado a que la mayoría de las organizaciones se enfoquen en los recursos, la infraestructura y en la tradición de sus procesos; lo cual las lleva a priorizar el rendimiento o la productividad sobre el aprendizaje y el mejoramiento; como consecuencia, las personas son vistas como recursos y no como gestores del cambio o protagonistas de la efectividad (Marchant, 2005).

Es importante mencionar que el ámbito de aplicación de la teoría del desarrollo organizacional es amplio. En primer lugar, se aplica en las empresas privadas y dentro de los estudios que se han realizado se encuentra el de Vélez-Alvarado (2018), quien en su análisis *Implicaciones y retos del Desarrollo Organizacional* sugiere que en la medida que la organización se enfrente a los cambios sociales, económicos y políticos, el desarrollo organizacional, puede continuar su evolución y mejorar la adaptación a las necesidades contemporáneas. Cabe mencionar que el análisis es meramente teórico y fue realizado bajo la lente del desarrollo organizacional como tal.

Por su parte, Balarezo (2014) realizó una investigación en la escuela de conducción San Miguel Drive, enfocada en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa, tuvo por objetivo identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos. Así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. Una vez concluida la investigación, encontró que la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores. Por último, Ayala (2008) indagó en las micro y pequeñas

empresas del sector metalmecánica de la ciudad de Tarapoto, los factores que impiden su desarrollo organizacional. Para lograr su cometido estudio la forma en que los gerentes gestionan sus unidades productivas, y con apoyo de una investigación descriptiva concluyó que los factores que impiden el desarrollo organizacional de esas empresas son la deficiente administración y gestión, financiamiento y falta de capacitación.

Un segundo ámbito de aplicación del desarrollo organizacional es la administración pública. Estudiosos como Romano (2011) han estudiado las prácticas del desarrollo organizacional que se aplican en el ámbito público. Este autor afirma que el desarrollo organizacional contribuye al fortalecimiento interno (del personal) de la organización, lo que permite que se ofrezcan mejores servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios (ciudadanos/población local).

Por su parte, Cruz (2010) propone que es necesario aplicar programas de desarrollo organizacional en la administración pública municipal, con el fin de convertirla en una organización eficiente y con capacidad de respuesta a las necesidades de la población. Encuentra en el desarrollo organizacional una opción para mejorar el desempeño de los municipios y favorecer la modernización de la administración pública municipal, pero siempre tomando en cuenta las particularidades de cada municipio. En menor medida, se encuentran estudios del desarrollo organizacional en proyectos comunitarios. Esto no quiere decir que no se pueda considerar como un tercer ámbito de aplicación, simplemente muestra el poco interés que se ha prestado al análisis del desarrollo organizacional en empresas de base local. Quizás, esto es síntoma del olvido de que este tipo de empresas necesitan crear capacidades administrativas, de planeación, manejo de recursos humanos, etc.

Al respecto, se han realizado investigaciones en aspectos puntuales del desarrollo organizacional, un ejemplo de ello es el análisis realizado por Cuellar y Vivas (2010) denominado *Estudio clima organizacional en la empresa social del Estado Hospital Universitario San Jorge de Pereira*. Por su parte, Pizarroso (2006) realizó la investigación denominada *Desarrollo Organizacional en comunidades campesinas del Altiplano Paceño para conocer la efectivización de proyectos productivos comunitarios*. En suma, encontramos que en el ámbito de aplicación del caso de estudio que nos ocupa existen pocas evidencias. Ello lejos de alentarnos a abandonar la teoría del desarrollo organizacional como apoyo a la CAD para

identificar las implicaciones internas que traen consigo los proyectos productivos autogestivos, nos alienta a contribuir en un campo de estudio que se espera crezca.

Ahora bien, uno de los principales obstáculos del desarrollo en las organizaciones es el peso de la tradición, lo que se traduce a un clásico aforismo norteamericano *if it ain't broken, ¿why fix it?* (“si no está roto para qué arreglarlo”) el cual refleja el estado de homeostasis en el que se encuentran muchas organizaciones (Marchant, 2005). En este sentido, Otálora (2011) menciona que este obstáculo se presenta principalmente en las empresas del tercer sector. A este obstáculo se suma otro, que es la desinteligencia organizacional, la cual refiere a la carencia de capacidades o conocimientos de los procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la organización y le permiten enfrentar los imprevistos del ambiente en el que opera (Marchant, 2005).

Una vez más se hace evidente la necesidad de crear capacidades en las personas involucradas en los proyectos productivos autogestivos, pues de éstas depende el logro de los objetivos de las empresas de base local y por ende de su contribución al desarrollo local. Al respecto Penrose (1959) argumenta que existe una relación directa entre los recursos y las capacidades, por lo que si se logran optimizar los recursos se puede acceder a más capacidades, especialmente los recursos intangibles, pues en su teoría de los recursos y capacidades establece que éstos generan mayores capacidades — principalmente de capacidades de gestión que debe de tener el directivo de la empresa —. El tema del desarrollo organizacional es incluso retomado por la corriente latinoamericana de la teoría social, o lo que sus precursores han llamado *Pensamiento Socialista Latinoamericano*<sup>24</sup>. Petit-Torres y Peña-Cedillo, 2009 (2009) evidencian que es necesario un planteamiento del desarrollo organizacional centrado en el ser humano y el bienestar de las mayorías, pero expresan que no tiene cabida en el marco del eficientismo predominante, por ello la necesidad de que se genere dentro del pensamiento social. A lo anterior se suma que en América Latina existe una proliferación de organizaciones emergentes que reclaman una teoría autóctona que científicamente respalde sus métodos de

---

<sup>24</sup> “Se refiere específicamente a los procesos que se han desplegado en Sudamérica en el siglo XXI” (Petit-Torres y Peña-Cedillo, 2009, p. 112). “Aborda la tarea de resaltar el contenido profundo de lo que ha fracasado, y con ello pone el acento en que la crítica al capitalismo no es (no sólo es) una crítica ética, no es solo un alegato contra la pobreza. Es más que eso, es una crítica demoledora en contra de todos sus fundamentos centrales: el individualismo, el papel de los mercados, la propiedad privada de los medios de producción” (Petit-Torres y Peña-Cedillo, 2009, p.118), etc.

trabajo y perfecciona su cultura innovativa, al mismo tiempo que se impulsa un nuevo desarrollo en América Latina (Petit et. al, 2011; Petit, 2012). Esta es la base de la importancia de lo que Petit-Torres y Peña-Cedillo denominan desarrollo organizacional innovador.

El desarrollo organizacional innovador surge como estrategia en torno a la necesidad de generar, desarrollar y fortalecer las capacidades societales de innovación, mediante un programa de planificación, educación y comunicación que promueva el liderazgo con empoderamiento, orientado hacia la participación de comunidades de aprendizaje sostenible, involucradas en la definición y ejecución de políticas públicas y empresariales para la innovación. (Petit, 2012, p.84).

Desde el desarrollo organizacional innovador se pugna por un rompimiento de la estructura del neoliberalismo, pues con el enfoque innovador se pretende dejar de lado la ganancia monetaria y la acumulación de riqueza, para centrarse en las necesidades de las personas como capital humano, ello con el fin de propiciar su participación en la toma de decisiones públicas, en la elaboración, gestión y ejecución de políticas públicas y en la solución de sus necesidades fundamentales. En síntesis, proponen un enfoque de desarrollo organizacional innovador que se construya desde las bases de la organización y no exclusivamente desde la alta gerencia, es decir “desde abajo”; que se oriente hacia la participación de la ciudadanía para construir las políticas – públicas y empresariales – con el fin de superar los modelos clásicos del pensamiento administrativo; y en el que a su interior la creatividad e innovación comparten el trabajo como un factor común al interés por impulsar el desarrollo integrado (Petit, 2012).

Básicamente, el desarrollo organizacional innovador, comprende que los procesos al interior de las empresas del tercer sector están caracterizados por la esencia, cultura e historia misma de su creación, pero en suma se centra en analizar los cambios necesarios para alcanzar el desarrollo organizacional, visualizando a este no como la eficiencia y eficacia económica — que es lo que persiguen las empresas capitalistas —, sino como la realización y satisfacción del capital humano. Por ello, basa el proceso de transformación social sobre el valor de la integración/unidad en el trabajo, representando una alternativa para potenciar la relación estratégica que existe entre la innovación y desarrollo.

De manera general, la perspectiva del desarrollo organizacional plantea la necesidad de adaptación de las empresas al entorno en el que se encuentran sumergidas, para ello prioriza las

necesidades y la satisfacción del capital humano, es decir de las personas. En esta tesis se entiende al desarrollo organizacional como un *proceso de cambios planeados y controlados que se concentra en cambiar a las personas y sus relaciones de trabajo, con el fin de solucionar distintos problemas a los que se enfrenta la entidad a través del aprovechamiento de los recursos y la creación de capacidades que permitan aumentar la eficiencia y salud de la organización en busca de asegurar el crecimiento de la empresa y sus colaboradores, con el afán de contribuir al desarrollo local*. Considerando que el desarrollo organizacional se enfoca en el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales.

Desde la perspectiva teórica del desarrollo organizacional se retoma la dimensión de clima organizacional, pues a través de ésta se determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y sobre todo su satisfacción. Gonçalves (1997) entiende al clima organizacional “como el conjunto de percepciones de los trabajadores en relación con las características relativamente estables de la organización que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven en una organización determinada” (citado en Segredo et. al, 2015, p.119). Además, desde el clima organizacional será posible analizar algunas características propias de los proyectos productivos autogestivos al interior de la organización, como la solidaridad/cooperación, la cohesión y creación de redes.

Tanto Rosas (2016) como Torre (2009) mencionan que la percepción del clima de trabajo por parte de un colaborador consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Dado que el calificativo mucho puede influir en la respuesta del colaborador se opta por replantear la pregunta a ¿le gusta a usted trabajar en esta organización? Además de ello, Marchant (2005) agrega algunos factores que tienen mayor potencial de influencia sobre el comportamiento de las personas. Éstos son el reconocimiento del espacio y entorno físico, la remuneración, el estilo de supervisión, las instalaciones de convivencia y comunicación, y la motivación. Dado que la percepción del entorno en el que se desempeñan los actores locales (los colaboradores del proyecto productivo autogestivo), influye en su comportamiento y por ende en los resultados alcanzados por la organización, se retoman el factor de la satisfacción, de la remuneración y del estilo de supervisión, como parte del análisis del clima organizacional (Tabla 1.1) en el centro de ecoturismo Las Guacamayas.

Tabla 1.1 Factores del clima organizacional

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Satisfacción</b>	En este sentido se hace referencia al grado de conformidad que se tiene respecto al trabajo que realizan las personas.
<b>Remuneración</b>	Está integrada por las contraprestaciones que le colaborador espera recibir por las actividades que desempeña dentro de la empresa. Pueden ser en dinero, reconocimientos, ascensos, supervisión justa y prestigio social.
<b>Estilo de supervisión</b>	Prácticas de dirección. Existen diferentes tipos de supervisión. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoritario o autocrático. La autoridad se centra en la dirección y limita la participación de los colaboradores. Se toman las decisiones de manera unilateral y espera recibir obediencia por parte de los colaboradores. Se ejerce el poder a través de recompensas y castigos.</li> <li>2. Participativa o democrático. Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones y es el líder el que alienta a los colaboradores a participar al momento de decidir sobre diversos aspectos de la organización.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en Guízar (2013).

Para concluir este apartado, es importante mencionar que, desde la perspectiva del desarrollo, el mismo se concreta en la visión del desarrollo local que propicia la autogestión, mediante la interacción y la conectividad en las redes sociales, dando respuesta a las necesidades de transformación de los espacios territoriales (Sosa et. al, 2020). Por ello, surge la necesidad de atender dos fenómenos que han tomado fuerza dentro del desarrollo local — la autogestión y la gobernanza —. El fenómeno central es la autogestión y como parte del entorno se encuentra la gobernanza. Estos temas se van a tratar en los siguientes dos apartados de este capítulo.

### 1.5. Los procesos de Autogestión y el desarrollo local

El término autogestión ha sido utilizado desde distintas corrientes teóricas y en cada una de ellas ha tomado una postura o interpretación distinta. Se puede decir que tiene sus raíces en las corrientes anárquica-socialista y católica de la segunda mitad del siglo XX. Desde las cuales se busca un cambio radical sobre el papel del Estado; empero, el Estado transformó el uso del término con el fin de adaptarlo a las prácticas e intereses del estatismo, por lo que actualmente se adopta en la práctica del modelo neoliberal por organismos internacionales<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Como se verá en el siguiente apartado, este concepto ha dado origen a lo que Ortiz (2010) denomina Cultura de

De acuerdo con Hudson (2010) los aportes teóricos y políticos del movimiento anarquista constituyen uno de los cimientos más sólidos de la autogestión. Los postulados de esta corriente de pensamiento son la autodeterminación de las comunidades, la prescindencia del Estado, la eliminación de las estructuras basadas en el comando–obediencia, la afirmación de la libertad, la soberanía y la autonomía de los sujetos, el federalismo como principio económico y político y la colectivización de la propiedad. Bajo estos postulados se da origen al movimiento cooperativo. Posteriormente se cuestionaría la idea de prescindir de la intervención del Estado y sus instituciones, por las necesidades propias de quienes terminan conformando la gran mayoría de las asociaciones cooperativas, que en la mayoría de los casos son ciudadanos pobres.

La autogestión, desde el movimiento anarquista, también busca la transformación total y radical de la sociedad, al poner en las manos de todos y de cada uno sus asuntos (Méndez y Vallota, 2006), es decir se pretende que desaparezcan los intermediarios o que alguien intervenga de manera directa en la satisfacción de necesidades o solución de problemas de cada persona. En la misma línea, Jara y Rodríguez (2020) plantean que la autogestión es una perspectiva superadora de las relaciones de dominación y un modelo de gestión que reconoce los recursos y capacidades propias. Con todo, se trata de una racionalidad que no puede encontrar su base objetiva en las decisiones de vértice, que transforman a los hombres en objetos, tanto en la teoría como en la práctica. *“La única racionalidad, en este campo, es la razón de los hombres mismos acerca de su destino”* (Tomasetta, 1972, p. 204, cursivas de la autora).

Originalmente, el ejercicio de la autogestión es un movimiento antiautoritario, cuyo fin era romper con las jerarquías y el dominio del poder ejercido por empresarios capitalistas y en su caso empresas estatales sobre la clase obrera, por tanto, está vinculada con el movimiento libertario y se manifestó en diversas alternativas de producción, vida cotidiana y organización social. Sin embargo, bajo el modelo de desarrollo neoliberal se hicieron adaptaciones al movimiento político y de organización social, con el fin de subordinar los movimientos al

---

la Autogestión para el Desarrollo (CAD).



Estado e incentivar empresas incrustadas en las escalas locales, convirtiendo a la autogestión en un instrumento de desarrollo, en este caso de desarrollo local (Sosa et. al, 2020). Al respecto, tanto los gobiernos nacionales como los internacionales promueven la creación de procesos de autoorganización comunitaria. Méndez y Vallota (2006) y Ortiz (2013) comparten la idea de que el objetivo de la autogestión ha sido desvirtuado bajo el estatismo, reduciendo a la normativa de la cooperación y haciendo que el individuo se haga cargo de sus propias necesidades, esto bajo un modelo de desarrollo en el que el mercado permea todos los aspectos de su vida.

De acuerdo con Ortiz (2013), actualmente el concepto de autogestión ocupa un lugar importante en los discursos sobre políticas de desarrollo y educativas; se utiliza dentro de las políticas neoliberales porque resulta clave en la configuración de las relaciones entre el Estado, el mercado y la sociedad. En este sentido los ciudadanos son alentados por actores externos para que emprendan procesos de organización que les permiten cubrir los vacíos que deja el Estado sin alterar las estructuras jerárquicas; tergiversando el sentido original de la autogestión libertaria, que como ya se mencionó, tiene como requisito básico el rompimiento de dichas estructuras. La autora agrega que esta mirada de la autogestión es transversal a la cultura y origina diversas ideas, como, por ejemplo, si alguien no progresa económicamente es porque no supo tener una actitud positiva, culpando al individuo de su fracaso, sin tomar en cuenta que existen condiciones históricas, prácticas y palpables en las estructuras de poder que determinan un reparto desigual de la riqueza, esta idea se encuentra en línea con lo que en su momento propuso Daniel Malthus<sup>26</sup>. En este sentido, la cultura neoliberal equivale a “*que cada quien se rasque con sus propias uñas*”, permitiendo que la autogestión aparezca como algo casi natural.

Por lo tanto, la lógica de mercado va ganando terreno como ente regulador de la vida social, esto bajo un discurso progresista (Ortiz, 2013), y se agrega que desde el pensamiento libertario los agentes externos no tienen cabida en los procesos de autogestión; sin embargo, ésta es promovida por organismos internacionales en las localidades empobrecidas de América Latina, dando origen a términos como el Desarrollo Rural de Autogestión Comunitaria (DRAC).

---

<sup>26</sup> Daniel Malthus aseguraba que la pobreza y la miseria por la que estaba atravesando Inglaterra eran causadas por la inoperancia del gobierno, por lo que comienza a predicar con la idea de que el pobre tiene la culpa de ser pobre (Valcárcel, 2006).

De acuerdo con Dahl-Østergaard et. al (2003) desde el DRAC las comunidades y residentes adquieren poder de decisión sobre el diseño de iniciativas o estrategias encaminadas a mejorar su calidad de vida. Asimismo, acceden a recursos para cumplir los objetivos planteados, a servicios de infraestructura, a una organización financiera eficaz y a iniciativas de aprovechamiento controlado de los recursos naturales. Con ello se potencia la situación de comunidades consideradas pobres. Por tanto, el DRAC busca que estas comunidades incrementen sus niveles de democracia y de responsabilidad en la gestión social, pues se espera que ello genere una mayor cobertura y atención de sus garantías sociales. En consecuencia, estos autores ven en los proyectos de desarrollo rural de autogestión comunitaria una herramienta adecuada para hacer frente a los problemas sociales de las comunidades locales. Así, Dahl-Østergaard et. al (2003) consideran que los elementos básicos que garantizan el éxito de los proyectos de desarrollo comunitarios “son la participación, sostenibilidad, inclusión social y entorno propicio. Para un óptimo resultado, se precisa una comprensión clara de la forma en que están interrelacionados” (p.3).

En este sentido, Dahl-Østergaard et. al (2003) agregan que diversos organismos e instituciones promueven proyectos de desarrollo de autogestión comunitaria que van desde la construcción de infraestructura social hasta la capacitación de autoridades municipales, pasando por iniciativas para generar ingresos y el impulso a la producción y la asistencia a la comunidad y a las autoridades en la gestión de recursos naturales. Cabe mencionar que los proyectos pueden combinar varios de estos enfoques en la modalidad de ejecución multisectorial integrada (Dahl-Østergaard et. al, 2003). De tal forma que la autogestión, ya sea que se produzca a partir de las posibilidades que poseen los actores locales o se fomente desde el Estado u otros organismos supranacionales, representa una vía para cubrir las necesidades fundamentales de la población local. A través de esta, la población local busca la solución de sus problemas comunes, genera ideas e iniciativas, y lo más importante participa en la gestión de los recursos, en la decisión de la aplicación de los mismos y se involucra activamente en las soluciones. Además, en el caso de las alternativas para generar ingresos, se espera que sean los mismos actores locales los que se encarguen de desarrollar las actividades productivas y se beneficien.

Es importante mencionar que el ámbito de incidencia de la autogestión es amplio, y ello depende de las necesidades propias de la población hacia donde se dirige su campo de actuación

(medio ambiente, empleo, infraestructura, etc.). La autogestión como un instrumento de desarrollo (Sarasua y Udaondo, 2004; Ortiz, 2013) ha evidenciado resultados positivos. Al respecto Ceballos y Tovar (2010) encontraron que en diferentes países europeos, asiáticos y americanos se ha comprobado que los procesos autogestionarios realizan una aportación significativa al desarrollo social de las comunidades, lo cual fue comprobado con una investigación del Instituto de Estudios Sociales de la Haya en el que se compara comunidades que han experimentado estos procesos y comunidades que no lo han hecho, encontrando que las primeras avanzan mejor y más rápido en su desarrollo.

Hasta ahora se ha hablado bastante de la autogestión ¿pero ¿qué es autogestión? Conscientes de que es un término que adopta diferentes acepciones de acuerdo con el momento y pensamiento político, social, cultural e histórico, se retoman diversos elementos planteados por diferentes autores. Para Arvon el eje de la autogestión es el principio según el cual un individuo o colectivo tiene el derecho y la responsabilidad de tomar en sus manos el manejo de sus propios asuntos y participar en la definición de las condiciones comunes de existencia (Ceballos y Tovar, 2010). En realidad, la naturaleza de la autogestión radica en ese principio.

Por su parte, Muñoz y Vega (2003) explican la autogestión como procesos en los que los individuos y las comunidades son conscientes de sus competencias y responsabilidades y de las de los otros, con el fin de tomar decisiones para la resolución de problemas<sup>27</sup>. En Sarasua y Udaondo (2004) agregan un aspecto relevante para entender la autogestión bajo las premisas del desarrollo local, expuestas con anterioridad, pues plantean como resultado de la autogestión y la creación y el desarrollo de empresas u organizaciones económicas, conocidas también como empresas autogestionadas. Guerra (2013) aporta la idea de que en estas empresas la propiedad y/o administración de los medios, los derechos y obligaciones y la gestión son compartidas solidariamente por todos sus integrantes.

La autogestión implica la existencia de formas propias de organización social que funcionen en el seno de la comunidad y se encuentren bajo su control cultural (Ríos y Solís, 2009), por lo que se sustenta en un tejido social (Echevarria, 2019). Así, la autogestión afirma

---

<sup>27</sup> En 1995 Inaipil entiende la autogestión como el conjunto de procedimientos y acciones planificadas y ejecutadas coherentemente por la población organizada y que están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos y planificados.

un modo de acción colectiva que resulta del “vivir de otro modo” y refiere al conjunto de acciones realizadas por un grupo de personas movilizadas a partir de proyectos comunes, que buscan superar dificultades que se presentan y que no podrían resolver de manera individual (Schujman et. al, 2020).

Según Coulomb (2021) no se puede hablar de autogestión sin referirse a una actividad colectiva concreta de producción de algún bien o servicio y sin que se desarrolle bajo el principio de democracia participativa. En ese mismo sentido, Jara y Rodríguez (2020) sostienen que la autogestión se constituye bajo un modelo de organización asentado en prácticas colectivas, relaciones de solidaridad donde el autoritarismo y la dominación no tienen cabida; lo anterior permite asumir a *la autogestión como un mecanismo de cooperación que desarrolla una relación que demanda sostenibilidad social, económica, cultural y medioambiental en la constitución de estrategias, iniciativas y/o experiencias que transforme las condiciones individuales en colectivas.*

Ostorga (2014) menciona que es necesario que los miembros de la comunidad trabajen en equipo, sean responsables, se organicen y participen en la prevención de problemas sociales, por lo que no debe existir la discriminación, pues todos son parte de la comunidad y deben trabajar en equipo para cumplir sus objetivos y lograr el desarrollo comunitario. En este sentido, la participación de las mujeres se vuelve importante porque es parte de la sociedad, y también porque las mujeres enfrentan problemas que afectan su comunidad y tienen opiniones que aportan estrategias para la solución de los conflictos y promuevan el bienestar común.

Entonces para referirse a la autogestión comunitaria se hace referencia a los procesos integrales cuyo propósito es robustecer las propias capacidades y su entrega a la obra propuesta, es descubrir y poner en acción las capacidades, destrezas y habilidades individuales al servicio de la comunidad bajo el principio del bienestar común y desarrollo colectivo. En este sentido, la autogestión comunitaria se conduce con autonomía, componente fundamental de la autogestión, partiendo de las necesidades e intereses colectivos consensuados. (Vera y Ceballos, 2021, p.26)

Parfraseando a Rojas y Macías (2019) la autogestión, el emprendimiento y la innovación social<sup>28</sup> son alternativas para que las comunidades gestionen su propio desarrollo,

---

<sup>28</sup> Es una nueva combinación o configuración de prácticas sociales realizadas en áreas de acción o contextos

permitiendo que accedan a diferentes beneficios y recursos, por ejemplo, a partir de modelos de negocio, con una cierta horizontalidad y desde la autogestión, todo lo cual se asume como un camino clave para combatir la pobreza extrema. En suma, desde el ideario neoliberal, la autogestión se convierte en un mecanismo de cooperación entre actores sociales, principalmente ciudadanos pobres, que buscan gestionar, desarrollar y consolidar estrategias y/o experiencias que transformen positivamente sus condiciones de vida individuales o colectivas.

Así, la capacidad de autogestión implica un proceso integral de puesta en acción de capacidades, destrezas y habilidades individuales al servicio de la comunidad bajo el principio de bienestar común y desarrollo colectivo. En este sentido, la solidaridad y el cooperativismo son fundamentales para la solución de uno o más problemas sociales a través de la gestación de proyectos productivos. Asimismo, se necesita de ciudadanos con un alto nivel de capital social, capital humano, capital cultural y capital simbólico, pues en conjunto, esto les permitirá autonomía<sup>29</sup> en la toma de decisiones dentro de su proyecto, una participación equitativa que permita consensos y la solución de conflictos.

Como resultado de la movilización de los distintos capitales enunciados en el párrafo anterior, se espera tener una asociación competitiva con capacidad de gestión y negociación con los distintos niveles de gobierno y otras organizaciones. Además, se espera que las personas sean capaces de formar o ser parte de redes; responder, adaptarse y aprovechar el contexto local y regional; así como dar respuesta a las fuerzas externas (institucionales, políticas, económicas y sociales) que emerjan. Por último, se espera que en la medida en que estos proyectos productivos autogestivos se desenvuelven bajo el modelo neoliberal deben de ser competitivos en el mercado y adoptar una visión empresarial “tradicional”, por lo que los ciudadanos involucrados directamente en el proyecto deben de desarrollar capacidades organizacionales y

---

específicos, impulsados por diversos actores de manera intencionada con el fin de satisfacer o responder de una mejor forma, que las prácticas establecidas, a las necesidades o problemas de un grupo de comunidades (Howaldt et. al, 2016; Howaldt, 2016). Dentro de las prácticas de innovación social se pueden encontrar emprendimientos sociales, gestión organizacional, creatividad social, procesos de desarrollo local y regional, open innovation, crowdsourcing, economía colaborativa y responsabilidad social corporativa. (Moulaert et. al, 2005; Tirado-Valencia et. a., 2016). Cabe mencionar que la innovación social se distingue de la autogestión, porque no necesariamente se origina de una práctica ciudadana y en el seno de emprendimientos o empresas de base local. También puede ser gestada desde empresas privadas ya sean locales, nacionales o multinacionales, tal es el caso de *The Bridge Accelerator*.

<sup>29</sup> Esta autonomía es limitada por las disposiciones del Estado, por ejemplo, leyes y reglamentos. Inclusive en el ámbito local se deben de ajustar a las normas sociales y reglamentos locales.

administrativas, como si ello fuese algo que se produjera por sí solo. De acuerdo con Ortiz (2010) para mantener en el largo plazo los proyectos productivos autogestivos es necesario fomentar la CAD, lo cual se discute en el siguiente apartado.

#### 1.5.1 Cultura de la Autogestión para el Desarrollo

En el marco del modelo de desarrollo local se expuso que el Estado configura estrategias y políticas para hacer frente a las necesidades fundamentales de la población, especialmente en países subdesarrollados. Ortiz (2013) aporta el argumento de que dichas políticas adoptan dos frentes principales, el primero es la intervención en los procesos de organización que pueden tener como resultado el estallido social y el segundo, consiste en fomentar una cultura ciudadana y/o política acorde con el modelo neoliberal; en este último frente surge la CAD.

Entre los hallazgos de investigación de Magaña-Carrillo (2009) sobre la lógica que ha predominado en el impulso a empresas comunitarias, el autor detectó que bajo el modelo neoliberal se ha olvidado la necesidad de fomentar una cultura empresarial entre dichas empresas. En línea con lo anterior, toma relevancia el planteamiento de Ortiz (2010), en el cual propone que para que en el largo plazo se mantenga el funcionamiento de los proyectos autogestivos, es necesario apoyar antes la CAD. Ésta se vuelve clave para que los integrantes de las comunidades, especialmente los indígenas, puedan hacer frente a los retos que implican los proyectos autogestivos.

El objetivo de la CAD es que los actores de las comunidades sean responsables de cubrir sus propias necesidades y de crear alternativas de desarrollo económico aprovechando las estructuras organizativas existentes (Ortiz, 2010). Bajo esta lógica se vuelve necesario fortalecer las capacidades organizativas, de solidaridad y de correspondencia de las personas para tener grupos con capacidad de autogestión.

En primera instancia Ortiz (2010) define la CAD — que es el término que adoptaremos en la investigación —

*como el conjunto de prácticas ciudadanas que incluyen una participación en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y económicos de una población determinada; es decir, ante la ausencia del Estado para cubrir sus necesidades sociales, las personas tienen que buscar alternativas de desarrollo y de solución a sus problemas. Por tanto, la cultura de la autogestión para el desarrollo sirve como instrumento para la creación de ciudadanos con un alto nivel de capital social, capital humano y capital cultural.*

Asimismo, Ortiz diseña la noción de CAD a partir de su experiencia profesional, tanto como gestora de programas gubernamentales en el campo mexicano, como investigadora académica. Concibe a la CAD como un mecanismo de análisis de la autogestión, propuesto desde la crítica a las políticas neoliberales, que empujan por convertir en empresarios a los individuos y comunidades. En consecuencia, este mecanismo de análisis se encuentra configurado por una serie de ideas que promueven los roles del Estado y de los ciudadanos en la consecución del desarrollo, en este caso local (Ortiz, 2013). Resulta imperante mencionar que la misma autora identifica como conceptos complementarios de la autogestión a *el capital social, capital humano, participación ciudadana y gobernanza*, los cuales en conjunto son parte de un mismo paquete.

Asimismo, el término alude a un conjunto de ideas promovidas por organismos internacionales a través de proyectos de desarrollo en los países deudores e impulsados por las agencias del gobierno nacional. Todo ello con el objetivo de dinamizar la economía local, principalmente en las poblaciones empobrecidas (Ortiz, 2013). Precisamente Ortiz (2010, 2013) parte de la identificación de ideas que configuran la CAD en los discursos de agencias gubernamentales, pues no se ha adoptado este término en los discursos gubernamentales.

Las ideas o componentes de la CAD son las siguientes (Ortiz, 2013, pp. 9-10):

- a) El Estado no tiene responsabilidad social. Son los ciudadanos quienes deben asumir la solución de sus problemas y buscar sus opciones de desarrollo.
- b) La lógica de mercado es más importante que la de los derechos ciudadanos. Es más importante conservar la estabilidad de los mercados que atender las demandas sociales.
- c) Los grupos sociales deben convertirse en asociaciones competitivas en el mercado y deben ser autogestivos.
- d) Se debe pensar como empresario en el sentido de que todo puede convertirse en un recurso explotable.
- e) La lógica del empresario incluye su inserción en el sistema financiero y fiscal.

Finalmente, se debe de tomar en cuenta que la CAD es un fenómeno complejo en el que participan diferentes actores, entre ellos los organismos gubernamentales — tanto internacionales, como nacionales y locales — y los beneficiarios de programas gubernamentales (Ortiz, 2013). La CAD está sujeta a múltiples interpretaciones y puede ser utilizada de acuerdo con los intereses de cada sector involucrado, convirtiéndola en un campo de análisis con interacciones complejas (Ortiz, 2013).

Del análisis realizado se adopta a la CAD como perspectiva teórica de nuestro primer eje de análisis y se hace énfasis en el componente de racionalidad empresarial de la CAD, con el fin de analizar al interior de la organización los retos que se han presentado tanto en la creación como en el desarrollo organizacional del centro de ecoturismo Las Guacamayas, derivado de la endogenización de las políticas de desarrollo local implementadas en el Ejido de Reforma Agraria.

#### 1.6. La cooperación y la gobernanza para el desarrollo.

De acuerdo con lo expuesto en la teoría del desarrollo local, el entorno de las empresas, en este caso de proyectos productivos autogestivos, influye en el logro de sus objetivos, pues en este se llevan a cabo diversas dinámicas e interrelaciones que se producen en el sistema del territorio. De acuerdo con Boisier (1999) los actores locales no tienen el control sobre el entorno, solo la capacidad de influencia. Uno de los elementos que se encuentra en dicho entorno es la cooperación, debido a que la cooperación implica la relación e interacción entre distintos



organismos y niveles de gobiernos, en este caso se considera a la gobernanza como otro elemento del ese factor.

En el caso de los proyectos productivos autogestivos, y en específico en el caso del centro ecoturístico Las Guacamayas, la gobernanza para el desarrollo puede jugar un papel central para su éxito o fracaso, pues apuntala estrategias coordinadas que contribuyen al desarrollo. En primer lugar, porque se identifica que a través de una suerte de gobernanza para el desarrollo se obtienen los recursos para la conformación de proyectos de este tipo, y en los cuales el acompañamiento institucional se vuelve indispensable; y, en segundo lugar, porque la ubicación del centro ecoturístico en la frontera de México-Guatemala debe ser considerada una potencialidad, pues de fortalecer la gobernanza para el desarrollo se puede incrementar el tránsito de turistas internacionales que visitan la zona.

En este análisis sobre gobernanza para el desarrollo, se busca dar cuenta sobre su origen, su concepto y las implicaciones propias del proceso. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la gobernanza es aplicable en diversos campos y escalas. En consecuencia, las concepciones de ésta varían considerablemente y el significado que se le da depende tanto de la perspectiva disciplinaria, las tradiciones teóricas y el enfoque empírico (Glücker et. al, 2019).

El concepto de gobernanza, si bien es introducido formalmente en 1993 por Kooiman en su libro *Modern Governance: New Government – Society Interactions*, es ubicado inicialmente en 1989 dentro del contenido del Informe del Banco Mundial sobre *El África Subsahariana: de la crisis de desarrollo sustentable*, siendo este evento el parteaguas para que otros organismos internacionales lo adoptarán y se convirtiera en un elemento central del desarrollo sustentable del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. Se debe mencionar que la gobernanza es una de las líneas generales<sup>30</sup> que da respuesta a los problemas de eficacia directiva de los gobiernos (Mayntz, 1998; Prats, 2005; Aguilar, 2010). Al inicio la gobernanza fue un concepto descriptivo, que se enunciaba a raíz de las reformas financieras y administrativas adoptadas para hacer frente a la crisis fiscal y ante el incremento de la interdependencia y capacidad de la sociedad para participar activamente en su propio desarrollo.

---

<sup>30</sup> La otra línea general es la gobernabilidad.

Se argumentó que los gobiernos definen sus objetivos y políticas mediante consultas, acuerdos y la colaboración con actores privados. Posteriormente, se transitó hacia un concepto normativo cargado de supuestos y juicios de valor, donde se establecía que el modo de gobernar apropiado tenía que ser compartido, participativo, interdependiente, relacional, horizontal, por redes, en asociación, público–privado, gubernamental–social, indirecto o mediante terceros. Finalmente, se controlaron los supuestos sobre lo que es o debería ser gobernar y se cuestionaron las críticas ideológicas que establecen la autosuficiencia del gobierno en la conducción de la sociedad, con lo que la gobernanza pasa a ser un concepto teórico (Aguilar, 2007, 2010).

El eje central del concepto teórico de la gobernanza es la pérdida relativa de autonomía, soberanía, centralidad, control del gobierno (términos usados en la literatura) sobre la dinámica económica y social contemporánea, de la cual se deriva su insuficiencia directiva y, en consecuencia, afirma o conjetura que la dirección social eficaz y valiosa implica un pluricentrismo directivo, una dirigencia colectiva interdependiente y asociada. (Aguilar, 2010, p. 37).

Parafraseando a Kooiman (2003) la gobernanza se centra en las interacciones de los sistemas sociales, en los que se encuentran procesos continuos de interacciones humanas que los hacen irreversibles e imprevisibles, por lo que se busca comprender mejor la diversidad, complejidad y dinamismo de las situaciones del gobierno sociopolítico. Por lo tanto, para este autor la noción de la gobernanza empieza en la diversidad, el dinamismo y la complejidad de las sociedades a ser gobernadas, es decir, las sociedades modernas necesitan orden, pero no pueden cambiar sin dinamismo, comparten semejanzas que les permiten comunicarse, pero diversidad para adquirir nuevas percepciones y necesitan reducir la incertidumbre y el riesgo, pero complejidad para solventar sus problemas y crear oportunidades.

En línea con Kooiman (2003), Glücker et. al (2019) conciben la gobernanza como los “modelos y prácticas de coordinación de la acción colectiva en condiciones de intereses creados, recursos distribuidos y en la búsqueda de objetivos comunes legítimos y aceptados” (p.6). En este sentido tanto el gobierno, como la gestión e instituciones son conceptos importantes para comprender la gobernanza, ya que ésta se encuentra incrustada entre estos conceptos. El concepto de instituciones alude a la coordinación social a largo plazo, en tanto que la gestión se relaciona con la coordinación a corto plazo, donde la toma de decisiones ocurre dentro de ámbito de una autoridad única, ya sea una organización o el Estado (Glücker et. al, 2019). Estos autores conciben la gobernanza como la coordinación de las partes interesadas con el fin de cumplir con

objetivos previamente consensuados; además agregan que en la práctica significa más que gobernar y gestionar, por lo que implica capacidades de coordinación de diversas organizaciones y sus propios intereses dentro de un determinado marco institucional, pero sobre todo se deben de desarrollar capacidades para identificar y negociar objetivos comunes.

En la misma línea, Rhodes (1996) entiende a la gobernanza como las redes autoorganizadas e interorganizacionales, cuyas características son la interdependencia entre organizaciones, las interacciones entre los integrantes de la red que surgen de la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos, las interacciones tipo juego arraigadas en la confianza y reguladas por las normas negociada y acordadas entre los miembros de la red y un grado de autonomía del Estado. Parafraseando a Zurbriggen (2011) la gobernanza se caracteriza por una red integrada por instituciones e individuos que trabajan juntos y unidos por un pacto de confianza mutua. En este sentido Mayntz (1998) argumenta que la gobernanza es un modo de gobernar más cooperativo en el que los actores estatales y no estatales participan en redes mixtas público-privadas — postura que comparte Cerrillo (2005) —, pero él hace referencia a los diferentes modos de coordinar las formas básicas de orden social, y agrega un tercer significado, en el cual se absorben los dos anteriores como subtipos.

Por su parte, Serrano (2011) identifica que para lograr la coordinación y asociación se necesita que los actores y agencias que se incorporan en un espacio de cooperación tengan una percepción explícita de los beneficios que obtendrán de la actuación en lógica de red; la creación de un liderazgo flexible y abierto a la cooperación por medio de mecanismos formales e informales que construyan y procuren la confianza entre las partes; también en este proceso de coordinación se destaca la búsqueda y promoción de relaciones de complementariedad e interdependencia efectiva y simbólica. Hasta ahora se identifican algunas implicaciones de la gobernanza para el desarrollo. La primera es que se necesitan actores asumidos como líderes, por lo tanto, es importante identificar como se va asignando y construyendo el liderazgo en las comunidades y organizaciones locales. En este sentido, tanto el capital social como el simbólico se vuelven indispensables en el reconocimiento de las personas aptas para ser líderes, pues se debe de confiar en ellas y respaldar las decisiones y negociaciones que logren con los líderes del Estado. Estos últimos son las personas que ejercen algún cargo en el gobierno.

La segunda implicación se refiere a la construcción de redes, pues a través de éstas se logra la coordinación. De acuerdo con Glücker et. al (2019) las personas crean y mantienen redes a través del intercambio de información, el aprendizaje, el trabajo conjunto, la ayuda mutua y la negociación de decisiones aceptables dentro de un comportamiento legítimo. Sin embargo, las organizaciones que integran una red dependen de las demás para obtener recursos y alcanzar sus objetivos, por lo tanto, la gobernanza es caracterizada por contar con organizaciones dependientes del poder que forman redes semiautónomas o autónomas (Bevir y Rhodes, 2001). Al respecto surge otra implicación de la gobernanza, que son las relaciones de poder.

Además de las implicaciones identificadas, existen distintas posturas acerca del papel del Estado en la gobernanza para el desarrollo. Estas van desde la pérdida de algún tipo de influencia hasta el papel crucial que juega el gobierno en el enfoque de la gobernanza. Al respecto, se encuentra una relación entre el papel del Estado y la sociedad, pues si el Estado pierde protagonismo, ésta gana terreno e importancia en la gobernanza, por lo que tiene mayor influencia en los procesos propios del gobierno. Por ejemplo, desde la perspectiva de la gobernanza, Peters y Pierre (2000) ven incapaces a los gobiernos de transformar la economía, en ese sentido Autores como Miedes (2010) proponen que los gobiernos permitan participar a otros agentes y que todos los niveles de gobierno se involucren en los procesos de toma de decisiones. En consecuencia, el papel regulador del gobierno se reduce y el conjunto de proyectos de los diversos actores locales toma mayor importancia, dando origen a relaciones más flexibles entre estos actores (Cerrillo, 2005; Miedes, 2010). Esta idea sobre las relaciones de poder, se encuentra fuertemente relacionada con el modelo neoliberal del desarrollo, pues ante la incapacidad del Estado, representado a través del gobierno, tanto la misma sociedad como el mercado deben de hacer frente a sus problemáticas. Así, los actores locales deben de buscar soluciones alternativas para satisfacer sus necesidades fundamentales, pero dentro de un marco de legalidad, impuesto por el Estado en su ejercicio de poder.

En contraparte, Natera (2005) menciona que, aun y cuando el gobierno haya perdido su papel crucial como estructura de implementación, su papel como estructura fijadora de fines y coaliciones sigue siendo crucial. Por su parte, Barajas et. al (2015) destacan la importancia de los gobiernos locales tanto en su dimensión vertical como horizontal para un ejercicio de la

gobernanza. Éstos constituyen la clave de la articulación de diversos actores, pues debido a la cercanía con la sociedad civil, cuentan con capacidad de convocar y generar arenas de participación para diferentes grupos y actores.

Olsen entiende la gobernanza como los esfuerzos para equilibrar o reconciliar la capacidad de un gobierno de intervenir en la sociedad mediante instituciones efectivas, así como los intentos para desarrollar instituciones que protejan a las personas de intervenciones arbitrarias e inapropiadas por parte del gobierno (en Closa, 2003). Así aparece el gobierno de la sociedad como concepto, considerado como una empresa colectiva que involucra a toda la sociedad y al gobierno como agente directivo, el cual la sociedad ha creado, constituido y elegido (Aguilar, 2014).

Se está ante una forma nueva y diferente de gobernar caracterizada por la interacción entre una diversidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre la intervención del gobierno y la sociedad civil, pero especialmente la participación de la sociedad en general (Cerrillo, 2005). Sin embargo, se puede desdibujar y/o disolver la distinción entre Estado y sociedad civil, al convertirse en una colección de redes interorganizacionales integrada por actores tanto gubernamentales como sociales, sin ningún actor soberano que los dirija o regule (Rodhes, 1996).

En una postura similar y que evoca a la Nueva Gestión Pública, Bevir y Rodhes (2001) relaciona la gobernanza con la narrativa neoliberal, partiendo de las ineficiencias del modo de gobernar caracterizado por la burocracia, la carga de impuestos excesivos, la movilidad del capital y la competencia entre estados. Desde esa postura se busca tener gobiernos eficientes y competitivos, principios relacionados directamente con el mercado, que cubran las necesidades de la población, por lo cual muchos servicios públicos se privatizan y se insertan en un mercado.

En este contexto, la gobernanza se refiere a la capacidad de resolución eficaz, eficiente y oportuna de los asuntos públicos (Serrano, 2011) y relaciona el concepto con la descentralización del Estado, argumentando que si éste es centralista, auto centrado y jerárquico no tiene la capacidad de responder a las necesidades de la sociedad por lo que necesita desconcentrar el poder. En contra parte, es consciente que las comunidades, localidades y territorios al articularse entorno a propósitos compartidos, aprovechan sus activos y talentos

para potenciar y optimizar las capacidades endógenas de los territorios, para que a través de la cooperación expandan el sentido de lo público. En ambos casos, se busca generar los bienes y servicios que la sociedad requiera mediante nuevas formas de coordinación.

En otro punto, el concepto de gobernanza debe de contener ciertos rasgos descriptivos, dentro de los cuales se encuentran la regulación económica y social del mercado; la acción de gobierno es conducida por el Estado y todas las acciones de actores sociales, administrativos y políticos; la relación entre actores estatales y no estatales es policéntrico, jerárquico e interdependiente; y la función clave del Estado ya no es la redistribución de recursos, sino la regulación del riesgo social y político (Closa, 2003).

Por su parte, Jessop (1998) atribuye distintos significados a la gobernanza. En un extremo se refiere a cualquier modo de coordinación de actividades interdependientes, dichos modos pueden ser la anarquía del intercambio, la jerarquía organizacional y la heterarquía<sup>31</sup> autoorganizadas. Del otro lado, se encuentra un significado restringido a la heterarquía autoorganizada, en el cual se incluyen las redes interpersonales autoorganizadas, la coordinación interorganizacional negociada y la dirección inter sistémica descentralizada y mediada por el contexto. Para Guy (2007) la gobernanza es una meta que da dirección a la actividad, requiere de instrumentos para identificar lo que la sociedad desea que se haga y posteriormente examina los medios pertinentes para alcanzar las metas colectivas. Serna (2010) — con cierto grado de similitud con lo que dice Guy — destaca que la dirección de la sociedad no es posible sin la interdependencia o asociación de actores gubernamentales y sociales, agrega que la dirección debe ser descentralizada y en la praxis reclama un proceso común y el intercambio de recursos<sup>32</sup> que se encuentran en manos de distintos actores, con el fin de resolver los problemas de la comunidad. No basta con la disponibilidad de recursos, por lo que es necesario diseñar estrategias que conjuguen a éstos con las capacidades de los distintos actores.

Por su parte Aguilar (2015) conceptualiza a la gobernanza como el proceso a través del cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia y las formas de

---

<sup>31</sup> Revela la coexistencia de procesos que ocurren simultáneamente en diferentes subsistemas, afectándose entre sí mediante relaciones no exentas de contradicciones, y donde ninguno de esta gobierna en sentido estricto a los demás, es decir todos se encuentran en un mismo nivel de importancia o lo que es lo mismo, no hay jerarquías (Morales, 2014).

<sup>32</sup> Informativos, cognitivos, económicos, tecnológicos, morales y políticos.

coordinarse para realizarlos, su sentido de dirección y su capacidad de dirección, por lo que el concepto implica dos rasgos fundamentales de la vida humana en sociedad: 1) la intencionalidad social y 2) la capacidad social de transformar los propósitos en realidades. “Para que la sociedad tenga dirección — un curso orientado hacia ciertos objetivos y la capacidad de realizarlos — se requieren, valoran e integran las capacidades de los actores sociales, particularmente en los asuntos de crecimiento económico y desarrollo social” (Aguilar, 2010, p. 29), de tal forma que la gobernanza se refiere al proceso mediante el cual una sociedad se dirige, gobierna y gestiona a sí misma (Aguilar, 2014), lo que significa un cambio en el proceso, modo o patrón de gobierno que ahora gobierna mediante coordinación, iniciativas de diálogo, discusión, entendimientos, negociaciones, acuerdos y compromisos con los actores clave para la producción de las situaciones deseadas de vida común, que toman forma en la formulación e implementación de políticas, programas, proyectos de inversión y prestación de servicios (Aguilar, 2007, 2010).

Además, se reconoce que, para estar en condiciones de conducir y coordinar a su sociedad, además de los recursos de la sociedad civil y del sector privado, se necesita de los recursos de otros gobiernos nacionales y extranjeros, por lo que se están generando formas más agregadas, integradas, interrelacionadas de gobierno (Aguilar, 2014). El mismo autor (Aguilar, 2007, 2010) menciona que los contenidos del enfoque de la gobernanza son el proceso de dirección o gobernación de la sociedad; la orientación intencional y técnica; considera que el proceso de dirección debe estar estructurado institucional y técnicamente; requiere de una instancia con la función de autoridad para resolver o facilitar la cooperación y la eficacia de la misma; su proceso de evolución no es lineal; el peso e influencia del gobierno y la sociedad es cambiante; es el resultado de la deliberación conjunta entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales; es el proceso de gobernar correspondiente a sociedades que estructuralmente son interdependientes; y requiere un proceso de dirección descentralizado.

Ahora bien, tanto Prats (2005) como Aguilar (2014) identifican dos dimensiones esenciales en la gobernanza. La dimensión institucional o estructural, la cual hace referencia al marco normativo o arreglos institucionales existentes en una sociedad que condicionan e incentivan de una manera determinada a los actores que intervienen en la toma de decisiones públicas. Por su parte, la dimensión técnica o dinámica se refiere a las acciones empíricas asociadas a la dimensión institucional que los mismos actores realizan y que la afectan. Cada

una de las dimensiones cuenta con componentes, por lo tanto, la gobernanza cuenta tanto con componentes institucionales como técnicos. En los primeros se encuentran las instituciones de los poderes públicos, el sistema de justicia y seguridad, el mercado, la sociedad civil y el sistema de las instituciones públicas internacionales. El segundo grupo de componentes está conformado por el sistema de ciencia–tecnología, la política pública, las finanzas y la administración públicas, que, aunque también pueden ser vistos como realidades institucionales, su funcionalidad específica es técnica, dado que ofrecen elementos que hacen posible o facilitan la realización de las funciones públicas o de los objetivos sociales (Aguilar, 2010).

Hasta ahora se ha abordado como antes las fallas de gobierno (su ineficacia), y por qué no ante las fallas del mercado, la sociedad ha tomado un papel más activo en los procesos de gobierno, haciéndose responsable de solventar sus necesidades o crear oportunidades que le permitan mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, poco se habla sobre que la gobernanza misma puede tener fallas. Aguilar (2014) menciona que los actores u organismos que participan en el proceso de gobernanza para el desarrollo no están exentos de cometer errores institucionales y técnicos que afecten de forma nociva a la sociedad.

Al respecto De Sousa y Rodríguez (2007) han identificado cuatro puntos de quiebre en la gobernanza, el primero es que los intereses son creados discursivamente; en segundo lugar mencionan que la descentralización no garantiza la participación de las comunidades, la integración de los saberes locales en la planeación del territorio o en la articulación en las dinámicas regionales, nacionales y globales; el tercer punto de quiebre es la manera en que se asumen las asimetrías de poder, pues no muestran su profundidad ni se consideran como un obstáculo para lograr la colaboración horizontal; el último punto es que no se reflexiona en torno a las condiciones que generan desigualdades entre los actores y se concibe la esfera política como algo que debe manifestarse en términos técnicos.

En resumen, la gobernanza surge en respuesta a los problemas que enfrentaba el gobierno para satisfacer las necesidades de la sociedad y por ende para alcanzar el desarrollo. Este concepto deriva en la coparticipación de la sociedad y el Estado con el fin de establecer políticas públicas más atinadas — o al menos es lo que normativamente se pretende — para responder a los problemas que aquejan a los distintos actores. Asimismo, se puede entender que, al darse en un proceso de desarrollo local bajo el neoliberalismo, el Estado se deslinda de las



responsabilidades que bajo el modelo de bienestar le corresponden, esperando que la dinámica del libre mercado logre el equilibrio y satisfaga las necesidades fundamentales de los individuos o en su defecto la misma sociedad busque alternativas de solución ante las fallas de gobierno y de mercado.

Jorquera (2011) reúne las ideas comunes de la gobernanza, las cuales son: presencia de actores públicos, privados y nuevos actores; considera asuntos colectivos e intenta una nueva coordinación entre estos asuntos; permite relaciones formales (institucionales) e informales (interinstitucionales); refiere a la comunicación y coordinación de nuevos actores; resulta de una acción de distintos actores que comparten intereses comunes y actúan en coherencia con estos; propicia la sustentabilidad de los proyectos e iniciativas; produce una capacidad actualizada para enfrentar cambios complejos; apoya al dominio público incluyendo al Estado, pero también abarca un espacio público civil y ciudadano; representa una nueva forma de legitimización procedimental; refiere a una relación especial entre gobernantes y gobernados, sustentada en la participación y con la idea de disminuir las brechas entre las demandas y las ofertas; y es una forma moderna de asegurar el control social y la transparencia de la gestión pública.

En este sentido, la gobernanza para el desarrollo se vuelve un proceso indispensable para la sostenibilidad de las estrategias de desarrollo, tal como los proyectos productivos autogestivos. Lo anterior, debido a que a través de un buen ejercicio de la gobernanza los actores locales, con el oportuno acompañamiento institucional puede sortear los problemas y obstáculos, que la adopción de la autogestión y la CAD traigan consigo. De no existir una gobernanza adecuada, la generación de capacidades, tanto operativas como administrativas, necesarias llevará más tiempo o en su defecto no se producirá, impidiendo el cumplimiento de sus objetivos y por ende el impacto en el desarrollo local. Al respecto se pueden encontrar ejemplos, donde la gobernanza para el desarrollo ha contribuido a la consolidación de empresas sociales o autogestionadas. Tal es el caso del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE) en la zona Metropolitana de San José, Costa Rica, un programa orientado a otorgar microcréditos, capacitación y asistencia técnica a familias pobres, con el fin de fomentar su movilidad social y mejorar su calidad de vida, todo ello a través del autoempleo mediante proyectos productivos con capacidad de sostenibilidad en el tiempo (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS], 2021).

Para lograr su objetivo, la capacitación y asistencia técnica cubrieron rubros más amplios a los operativos, pues se centraron en el desarrollo de capacidades empresariales, con el fin de que los receptores de microcréditos fueran capaces de emprender actividades productivas por su cuenta, mejoraran su gestión, incorporaran prácticas sostenibles, tuvieran una comunicación asertiva, fueran capaces de hacer una planeación, desarrollarán habilidades de liderazgo, entre muchos otros (MTSS, 2021). Además, se creó una estructura institucional y administrativa sólida, pues el PRONAMYPE se encuentra vinculado con el Programa de Promoción Social y Fortalecimiento del Sector Social Productivo y adscrito al Despacho del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En este caso, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se desempeña como la Dirección Nacional del Programa y es apoyado por las Unidades Ejecutoras, que son las encargadas de gestionar el servicio para el micro y pequeño empresario (Donato, 2003), más recientemente, en 2015, se creó la Dirección de Economía Social y Solidaria. Aunado a ello, su compromiso comienza desde el inicio de la gestión hasta el fin de la vida del proyecto, es decir, existe un acompañamiento permanente que consta de una a dos visitas por mes, identificando áreas de mejora y atendiéndolas, con el fin de lograr los objetivos (Donato, 2003).

Además de esta experiencia Jorquera (2011) da cuenta de otros casos de gobernanza en distintos ámbitos y lugares de América Latina. En el caso de Ecuador, los indígenas a través del Movimiento Indígena de Cotopaxi (MIC), la organización y el acuerdo de distintos grupos relacionados, lograron reivindicar sus derechos y posibilitaron la inclusión de su sector en la preocupación por el desarrollo local y reivindicación de temas urgentes y prioritarios para ellos. Esto por la vía de las elecciones para ocupar cargos en gobiernos locales y diputaciones, lo que se obtuvo por medio de la coordinación del MIC y el Honorable Consejo provincial de Cotopaxi para la creación e implementación del Plan Participativo de Desarrollo de Cotopaxi.

En México el Acuerdo de San Gervasio es el producto de la firma del Acuerdo Intersectorial de Corresponsabilidad Social por parte de setenta organizaciones. A través de este acuerdo se logró tener un Fondo General operado por el Comité Mixto para el Fortalecimiento del Sector y destinado a programas de impacto social. Esto lo logra a través de la coordinación con el Estado, el mercado y la sociedad civil. Uno de sus mayores logros fue constituir el Consejo Consultivo Municipal o Asamblea Municipal, que está encargada de definir las prioridades del desarrollo local y presentarlas ante el Ayuntamiento, las cuales son consideradas

por el Consejo Deliberativo del Instituto Municipal de Desarrollo Urbano para establecer políticas territoriales.

Por último, en Colombia, con el acuerdo Tulapa Horizonte de Esperanza, se logró reinventar una zona de cultivos ilegales y reposicionarla positivamente para sus habitantes, logrando con ello, mejorar las condiciones de pobreza y exclusión. Se crea el Modelo Asociativo Comunitario de Perfil Privado-público, que permite la inclusión social y de paz, la generación de nuevas formas de producción económica, el cuidado ambiental y la autosostenibilidad mediante la colaboración de las empresas y organismos privados, organismos públicos, municipios, gobiernos locales y ONG.

A través de estos casos de buenas prácticas de gobernanza, se identifica primero la importancia de que los distintos grupos que participan en proyectos autogestivos, cuenten con el acompañamiento institucional y el involucramiento directo de los beneficiarios de programas públicos, para llegar a buen puerto. En segundo lugar, se destaca la importancia de la participación tanto de actores locales como del Estado para poner en marcha acciones que contribuyan realmente a la solución de problemas locales.

A partir de los casos expuestos, se destaca una implicación (Cuadro 1.1) más para la gobernanza, la cual es que ésta no puede ser considerada una categoría sin espacio y debe considerar las interdependencias espaciales, como es el caso que nos ocupa, donde un grupo de la comunidad desarrolla un proyecto de ecoturismo que va a depender para su operación y éxito de una región de alta interdependencia, como es la frontera. Lo anterior porque responde a contextos físicos, sociales, políticos e institucionales incrustados en un territorio determinado, con el objetivo de conciliar los conflictos de intereses por el bien común (Glücker et. al, 2019). Ante ello, es importante retomar que el caso de estudio que nos ocupa se encuentra ubicado en la zona fronteriza de México-Guatemala, por lo que a continuación se hace referencia a la gobernanza transfronteriza, pues de realizar buenas prácticas de gobernanza para el desarrollo, el centro ecoturístico Las Guacamayas se puede beneficiar por las dinámicas que se desenvuelvan en la región.

Cuadro 1.1 Implicaciones de la gobernanza

Liderazgo Construcción de redes Relaciones de poder Espacio/localización
-----------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

### 1.6.1 Cooperación y Gobernanza transfronterizas para el desarrollo

Dada la ubicación del centro de ecoturismo Las Guacamayas en la frontera entre México y Guatemala, la gobernanza transfronteriza representa un área de oportunidad para potencializar e influir en la dinámica del centro ecoturístico, principalmente en la atracción de turismo internacional que visita la Ruta Maya. Con el fin de comprender sus particularidades a continuación se abordan algunas especificidades de este tipo de gobernanza.

Las fronteras son espacios geográficos complejos en donde se producen fenómenos sociales de diversa naturaleza y que tienen incidencia en el desarrollo de los Estados (Arriaga, 2012). De acuerdo con Barajas (2016), estos espacios de frontera han sufrido importantes cambios en sus funciones y escalas de influencia debido a la globalización y los procesos de integración regional; lo que ha hecho más difícil para los Estados controlar las actividades económicas dentro de las fronteras y más aún con la dinámica capitalista (Jessop, 1998).

La reconfiguración de las fronteras ha sido acompañada por nuevos procesos de gobernanza, en los que los gobiernos multinivel juegan un nuevo papel, al lado de organismos privados y de la sociedad civil (Barajas, 2016). Otra implicación de la reconfiguración y la dialéctica globalización-regionalización es la creación de lo que Jessop (1998) denomina regiones transfronterizas. La región transfronteriza abarca territorios contiguos de diferentes Estados Nación (Barajas, 2016; Dilla y Breton, 2018), por lo tanto, el territorio forma parte de las regiones transfronterizas (Barajas et. al, 2015).

Aunado a lo anterior, Tapia (2017) plantea que la

región o espacio fronterizo se transforma en transfronterizo fundamentalmente por la interacción que producen las movilidades de las personas en sus constantes y continuos cruces y así como por el despliegue de una serie de prácticas sociales que tienen a la frontera como referente y como recurso. (p. 61).

Barajas et. al (2015) identificaron en una serie de trabajos presentados en el marco del libro *Fronteras y procesos de integración regional Estudios comparados entre América y Europa* que la construcción de regiones transfronterizas se puede producir en los niveles funcional y formal. El nivel funcional se da cuando los actores de estas regiones buscan aprovechar el entorno, generando sinergias de cooperación y colaboración en ámbitos diversos, esto sin que exista algún tipo de formalización más allá de acuerdos verbales o tácitos de cooperación. En tanto, en el nivel formal se construyen regiones transfronterizas basadas en acuerdos formales que surgen de la voluntad de los actores locales o regionales que optan por construir una macro región, como objetivo de sus políticas regionales de integración subestatales o como resultado de sistemas de incentivos concursables, la formalización de estas regiones exige la construcción conjunta de la gobernanza. En las regiones transfronterizas, dicha gobernanza busca que éstas se vuelvan relevantes y que generen valor para las comunidades que se ubican en ambos lados de la frontera, ello a través de la gestión de políticas públicas y una gobernanza real, pues con ello se deberían de atender de manera eficiente las necesidades y dinámicas que se presentan en la región.

Perkmann y Sum (2002) identificaron que las regiones transfronterizas se rigen mediante estructuras parciales e irregulares que comúnmente operan de manera similar a una red. En este sentido la gobernanza se distingue en dos niveles principales: en el nivel micro la integración de estos espacios depende de la proliferación y/o reactivación de las relaciones sociales y/o económicas, en tanto en el nivel meso la gobernanza implica relaciones cooperativas entre organismos públicos y otros organismos que comparten ciertos intereses, como ejemplo hacer frente a las interdependencias ambientales o crear espacios económicos transfronterizos.

Para Jessop (2004) las regiones transfronterizas representan formas de innovación relacionadas con el espacio, el lugar y la escala e implican la creación de nuevos tipos de lugares o espacios para la producción, el desarrollo de servicios, el trabajo y el consumo. Asimismo,

Jessop (2004), Barajas et. al (2015) y Barajas (2016) coinciden en que estas regiones se caracterizan por complejas e informales formas de gobernanza multinivel en las que participan un amplio número de actores locales y subregionales (pueden o no ser gubernamentales), en donde los gobiernos centrales juegan un papel limitado, esto por su poca comprensión de las dinámicas fronterizas y las interrelaciones existentes.

La gobernanza transfronteriza debe de cumplir con las siguientes condiciones: a) la adhesión a un sistema común de valores o principios, b) el reconocimiento de la interdependencia y la necesidad de cooperación o asociación, y c) la existencia de una relación positiva entre los costos y los beneficios. Lo anterior se justifica en que muchos de los problemas de la frontera no son resueltos porque los valores humanos y políticos de la sociedad y el gobierno difieren; además de que existe una creencia autocomplaciente de que una medida tomada de manera unilateral por uno de las regiones y/o países colindantes, no tendrá mayor efecto en la otra región y/o país; adicionalmente los costos financieros y políticos de la cooperación aparentan ser superiores a los beneficios que se obtendrán, lo que desincentiva acciones conjuntas (Aguilar, 2013).

De no cumplir con las condiciones básicas de la gobernanza transfronteriza será más complicado para los gobiernos domésticos alcanzar el desarrollo de las regiones transfronterizas, evidenciado su insuficiencia para atender los asuntos transfronterizos. Los asuntos fronterizos son los hechos o situaciones sociales que los gobiernos y las comunidades de uno y otro lado de la frontera experimentan y consideran son de importancia para la calidad de sus vidas; estos asuntos pueden ser considerados problemas al dañar a las poblaciones fronterizas, pero también pueden significar oportunidades si se aprovecha la cooperación para generar mejores condiciones de vida (Aguilar, 2013).

De acuerdo con el mismo autor, los asuntos transfronterizos tienen una característica distintiva que es la bilateralidad, es decir, la interdependencia entre ambas comunidades políticas y socioeconómicas, la cual se debe entender en dos sentidos. En el primer caso, los problemas de una comunidad pueden ser consecuencia de los efectos negativos ocasionados por las acciones independientes de la otra comunidad o por acciones que un gobierno o comunidad ha decidido realizar para responder a las actividades o demandas y ofertas de la comunidad vecina. En el segundo caso, la solución de problemas de una comunidad contigua o el alcance

de sus objetivos depende de las acciones que la otra comunidad realice para corregir las externalidades negativas que ocasiona en la otra comunidad (Aguilar, 2013).

Al respecto cabe mencionar que la participación tanto de actores locales como de gobiernos locales de la región fronteriza se vuelve indispensable, pues las acciones que emprendan de manera separada o conjunta tenderán a producir externalidades. En este sentido, la participación de las comunidades locales se vuelve indispensable, ya que éstas experimentan los problemas y pueden gestionar soluciones más inmediatas y acorde con su realidad. Ante ello, los gobiernos domésticos deben atender o coordinarse con la población local de su frontera para conocer su sentir y alternativas a los problemas que se identifiquen, para posteriormente generar el dialogo con los organismos y autoridades correspondientes del país vecino.

En el trabajo de tesis que nos ocupa, nos interesa rescatar el concepto de gobernanza transfronteriza, como un elemento de apoyo al desarrollo de capacidades de pequeñas comunidades fronterizas, que se enfrascan en proyectos productivos de tipo autogestivo, pero que no cuentan con el acompañamiento de instituciones públicas para mejorar su desempeño, o que en el ámbito de la cooperación transfronteriza no son relevantes, por no pertenecer al sector privado, sino al social.

La gobernanza transfronteriza se refiere a las formas más estables de coordinación y cooperación bilateral de ambos lados de la frontera que se requieren para resolver problemas de interés público, propios de la región (Majone, 2013), cuyos principios son la cooperación, la complementariedad y la subsidiariedad (Lara-Valencia et. al, 2013). Krüger et. al (2020) dice que la gobernanza transfronteriza es un proceso participativo de toma de decisiones políticas que permite resolver problemas transfronterizos complejos y dinámicos.

En el caso de este trabajo se toma como concepto de gobernanza transfronteriza propuesto por Aguilar (2013, p. 111):

la gobernanza transfronteriza consiste en que gobiernos y comunidades reconozcan que los factores que causan el problema de preocupación común y/o que generan la solución de beneficio común no son del todo controlables por el gobierno y la sociedad territorial de un lado de la frontera, o son controlables con altos costos de varios tipos (desde económicos hasta políticos), razón por la cual los problemas no se pueden resolver, ni realizarse los objetivos deseados de manera unilateral e independiente y decidir hacerlo de esa manera es irracional. Depende de acciones bilaterales, cuyos flujos de información, capital y trabajo traspasen la línea divisoria geopolítica de los estados soberanos constituidos.

Como se plantea en párrafos anteriores, la cooperación transfronteriza se convierte en un eje indispensable de la gobernanza en regiones transfronterizas. Al respecto Perkmann y Sum (2002) consideran a la cooperación transfronteriza como una estrategia basada en la persistencia de las diferencias entre los territorios de los Estados-Nación contiguos, pues como menciona Barajas et. al (2015) ésta se entiende como el medio de reducción de asimetrías entre países que comparten frontera, pero divergen en su nivel de desarrollo. De tal forma que una a condición para que la cooperación al desarrollo se realice, es que los territorios que comparten frontera presenten diferencias y encuentren en la cooperación una forma de reducirlas y mejorar la calidad de vida de sus poblaciones. Por tanto, se puede generar una dependencia entre una región y otra, por lo que ante cualquier suceso la otra pueda resultar beneficiada o afectada.

Así — parafraseando a Oddone y Galantini (2015) — la cooperación transfronteriza puede ser entendida como la alianza estratégica entre actores y territorios locales contiguos ubicados en la frontera de dos o más países, cuyo fin es fortalecer los procesos de desarrollo translocal y la integración regional; pero para que dicha cooperación sea posible, facilitada y duradera deben existir circunstancias que reduzcan los costos de transacción e interacción (Barajas y Aguilar, 2013).

En resumen, el modelo de gobernanza transfronteriza es un proceso complejo de interacciones e interdependencia de dos o más territorios subnacionales contiguos en dos naciones distintas, que requiere de la cooperación de actores, tanto gubernamentales como no gubernamentales, para solucionar los problemas comunes o en su caso aprovechar las oportunidades generadas de uno u otro lado de la frontera con el fin de incrementar la calidad



de vida de las comunidades. No se debe olvidar que, al igual que el Estado y el mercado, la gobernanza puede caer en fallas que terminen afectando de forma negativa a la sociedad.

En el caso de estudio de esta tesis, la gobernanza transfronteriza representa un área de oportunidad para apoyar procesos productivos como el que aquí nos preocupa, el Centro ecoturístico Las Guacamayas, que bien puede ser parte de las preocupaciones de quienes de alguna forma promueven la interacción e integración de la frontera México-Guatemala y como parte de un apoyo a la promoción de proyectos productivos que promueven el turismo internacional, ya que en la frontera entre México y Guatemala hay presencia de lugares turísticos que pueden ser visitados por turismo internacional. De esta forma se estaría creando valor social, en la medida en que las comunidades sean apoyadas para ser elementos activos de su propio desarrollo. Sin embargo, a pesar de que existen convenios entre ambos países como antecedente de dicha gobernanza, existe un desconocimiento de los mismos y no han sido aprovechados en ningún lado de la frontera.

Resulta interesante identificar que, a pesar de la complejidad de generar cooperación y gobernanza transfronteriza en turismo, existen en el mundo diversos casos exitosos, como es en América Latina el caso de la Triple Frontera entre Argentina, Brasil y Paraguay, en la cual se creó el parque El Hito de las Tres Fronteras, y en el que se brinda oportunidad a los turistas de conocer la cultura de estos tres países en un radio de 150 kilómetros, en dicho parque se observan los dos ríos que dividen a los tres países y se puede disfrutar tres estructuras ubicadas en tres ciudades distintas, en Foz do Iguacu, en Ciudad del Este y en Puerto Iguazú. Otro caso recopilado en este plan es el del Danube Competence Center (DCC) “Ruta del vino del Danubio y los Emperadores Romanos”, la DCC es una asociación de turismo que reúne a una red de 70 organizaciones del sector público, privado y ONG de diez países distintos. Dentro de los beneficios que obtienen los miembros de esta asociación son el acceso a diversos servicios, como el asesoramiento y la creación de capacidades para expandir sus operaciones a nivel regional.

Asimismo, en Europa se identifican otros proyectos exitosos de gobernanza transfronteriza, como es el caso del Plan Estratégico de Acción para el Desarrollo y Promoción del Turismo de Frontera España-Portugal. De igual manera, en esta región del mundo también se encuentra un caso de estudio de gobernanza única o conjunta para la promoción de entidades

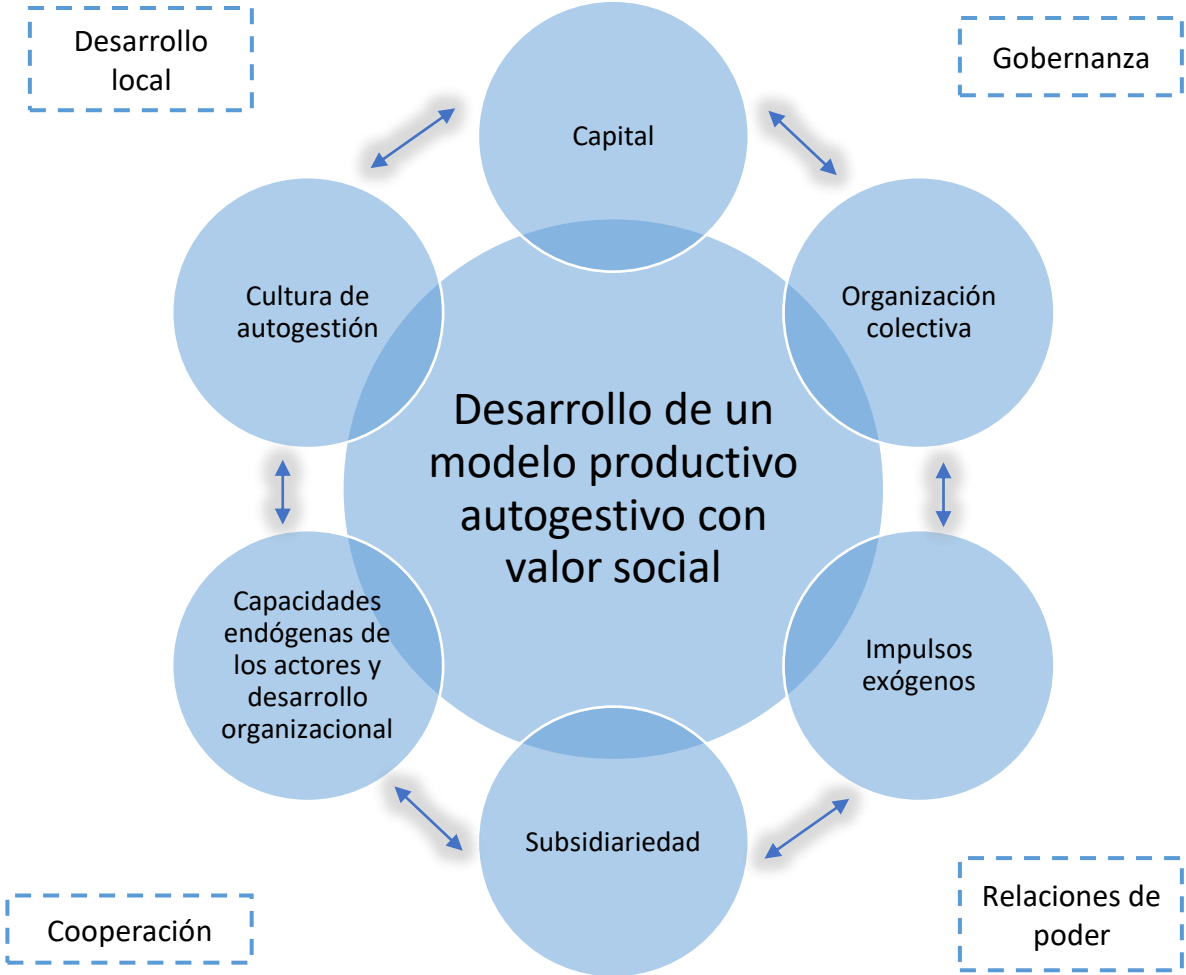
socias de diferente naturaleza, se trata de El Alpnet – Red. En esta red se encuentran socios europeos de turismo de Francia, Suiza, Italia y Austria, que promueven el turismo alpino europeo. Además, en conjunto ocho organizaciones turísticas de los Alpes en conjunto con la fundación de AlpNet fortalecen al turismo alpino al enfrentarse a desafíos globales.

Se identifica que, en la gobernanza transfronteriza, diversos países han realizado acciones para gestionar el turismo en distintas fronteras e incentivar el desarrollo de la región. En tanto, estos esfuerzos han requerido la intervención y coordinación de distintos organismos para establecer redes y/o acuerdos que garanticen la cooperación. Al respecto, en el caso que nos ocupa existe como antecedente la creación de acuerdos bilaterales y transfronterizos entre México y Guatemala, pero no encontramos experiencias de éxito documentadas. En el trabajo se hace una revisión de los documentos que se encontraron y se analizan las acciones empíricas realizadas en torno a ellos en la comunidad donde se ubica el centro de ecoturismo Las Guacamayas. Lo anterior responde a la dimensión técnica o dinámica de la gobernanza.

Para finalizar es importante recordar que la dimensión técnica o dinámica de la gobernanza está compuesta por el sistema de ciencia-tecnología, las políticas públicas, las finanzas y la administración pública, los cuales son considerados como componentes técnicos porque a través de ellos se deben facilitar las funciones públicas o el alcance de los objetivos sociales. Al respecto, se considera que los componentes a analizar en esta tesis se encuentran dentro de las políticas públicas, las cuales han caído en una de las fallas o puntos de quiebre que se pueden dar dentro de la gobernanza, la cual refiere a que son realizadas sin tomar en cuenta a los actores locales, por lo que su aplicabilidad no es la esperada. Ello resulta en la construcción de una región transfronteriza funcional, es decir, que las interrelaciones entre la población de ambas fronteras se dan de manera informal. Aun así, podría esperarse que la gobernanza funcional o informal tuviera como parte de sus objetivos contribuir a partir del apoyo a las comunidades, a la creación de valor social, situación que no siempre se advierte.

Derivado de la revisión teórica realizada a lo largo de este, el capítulo I de la tesis, se han rescatado los factores del modelo de desarrollo local que se interrelacionan con los proyectos productivos autogestivos. A partir de ello y considerando que el territorio es concebido como un sistema complejo, por lo que se propone la necesidad de generar el desarrollo de un modelo productivo autogestivo con valor social (Figura 1.1), que eventualmente sea cobijado y acompañado tanto por una cultura de la autogestión para el desarrollo como de la gobernanza transfronteriza.

Ilustración 1.1. Desarrollo de un modelo productivo autogestivo con valor social



Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

A lo largo de este capítulo se realizó una revisión teórica acerca del desarrollo local, teoría que guía esta tesis. Se encontró que el desarrollo local es el resultado de la interacción de los distintos elementos y subsistemas del sistema territorial complejo, dichos elementos están dados por los factores del desarrollo propuestos por Boisier, los cuales son: actores que viven en el mismo territorio, las instituciones, la cultura, los procedimientos utilizados por las instituciones del área, los recursos locales y el entorno. Por lo tanto, de la interacción entre todos se espera obtener un desarrollo en las propias comunidades.

Se debe de considerar que los factores por si solos no generan el desarrollo, es entonces que se debe de producir su movilidad e interacción. Al respecto el desarrollo local se basa en estrategias encaminadas a la diversificación del sistema productivo local y por ende en la creación de empresas locales. En este sentido se espera que sean los mismos actores locales quienes se encarguen de fomentar la actividad empresarial, dando así inicio a procesos de autogestión. Al mismo tiempo, el Estado fomenta una cultura ciudadana y/o política acorde con el modelo neoliberal que fortalece, además de la autogestión, la gobernanza, dando origen a la CAD. Así el desarrollo local se concreta en la creación de empresas territorialmente localizadas.

A raíz de los aportes teóricos de distintos autores, se desarrolló un modelo productivo autogestivo con valor social, desde el cuál se analizarán las implicaciones que trae consigo el fomento de la autogestión bajo el modelo neoliberal. Para el análisis empírico de la autogestión se considera como perspectiva teórica a la CAD y la teoría del desarrollo organizacional como apoyo para analizar aspectos específicos del interior del caso de estudio que nos ocupa, *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico*. Además, considerando el papel de la gobernanza en el éxito o fracaso de este tipo de proyectos, se hace uso de la noción de gobernanza para el desarrollo y debido a que el proyecto autogestivo se encuentra en la frontera de México-Guatemala se hace referencia a la gobernanza transfronteriza.

## CAPÍTULO II. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

### Introducción

A continuación, se propone un estudio fenomenológico de corte cualitativo, diseño descriptivo y corte longitudinal, para el cuál se plantea utilizar tres instrumentos con el fin de poder triangular la información — al mismo tiempo que le da validez a la construcción de la investigación — ellos son revisión documental, observación directa y entrevistas semiestructuradas. Además, se agrega información obtenida en charlas informales, entabladas tanto con pobladores de la comunidad como con colaboradores y socios del centro ecoturístico Las Guacamayas que, por criterios establecidos para determinar la muestra, quedaron fuera de los sujetos consultados.

#### 2.1 Enfoque, diseño y estrategia de la investigación

El modelo de desarrollo local se concreta en la creación de empresas alojadas en territorios específicos. A consecuencia de ello muchas comunidades rurales modifican sus estilos de vida, pues las instituciones del Estado fomentan la autogestión como un medio de sobrevivencia. Así se crean proyectos productivos autogestivos, los cuales al encontrarse dentro de un territorio visto como un sistema complejo se ven inmersos en interacciones internas y externas, que al final del día impactan en el logro de sus objetivos y por ende contribuyen al desarrollo local, que es uno de los objetivos de este tipo de proyectos.

Al respecto Boisier (1999) propone una serie de factores que propician el desarrollo local (discutidos en el marco teórico), por lo que partiendo de ello se creó el modelo productivo autogestivo con valor social, que nos permitirá identificar los problemas y retos internos a los que se enfrentan las comunidades locales al desplegar un modelo como el que se propone. Así mismo, también se intenta analizar el impacto que pueden tener distintos procesos que se desenvuelven en el entorno de estos proyectos, tal es el caso de la gobernanza para el desarrollo, con la particularidad de que el proyecto productivo que se analiza se ubica en un espacio transfronterizo.

La autogestión desde el estatismo o ideario neoliberal es considerada un fenómeno relativamente reciente, el cual requiere ser explorado para conocer sus particularidades. Y con el fin de cumplir con los objetivos de la tesis se propone un estudio fenomenológico, el cual de acuerdo con Hernández et. al (2014) busca explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno particular y descubrir los elementos en común de tales vivencias mediante el uso de datos descriptivos en un periodo de tiempo determinado. En consecuencia, estamos ante un estudio cualitativo, que produce datos descriptivos desde las propias palabras de las personas y desde su conducta observable (Taylor y Bogdan, 1994).

Es importante mencionar que la investigación se basa en un análisis orientado hacia el actor. De acuerdo con Long (2007) este tipo de análisis toma relevancia porque “todas las formas de intervención externas se introducen necesariamente en los modos de vida de los individuos y grupos sociales afectados, y de esta manera son mediadas y transformadas por estos mismos actores y sus estructuras” (p. 42), por lo tanto para comprender el cambio social es necesario enfatizar en la interacción entre factores internos y externos, pero es aún más importante conocer el papel que desempeña la acción humana.

## 2.2 El estudio de caso como estrategia de investigación

Para analizar ambos fenómenos se toma como estrategia de investigación el estudio de un caso, dado que es el más adecuado para indagar sobre estudios organizacionales y de administración pública (Yin, 2001), disciplinas en las que se enmarcan los ejes de análisis propuestos. El estudio de caso puede ser entendido de dos maneras, primero la definición técnica dice que es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, principalmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto son borrosos, es decir se elige el estudio de caso porque se pretende abarcar las condiciones contextuales deliberadamente (Yin, 2001).

La segunda manera de entender el estudio de caso es que la pregunta cubre con la técnicamente distintiva situación, en la cual habrá muchas más variables de interés que apuntes de datos, en consecuencia, se confía en las múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben coincidir en una moda triangular — al menos es lo que se espera —, además de que beneficia el desarrollo de proposiciones teóricas que guían la colección de datos y su análisis (Yin, 2001).

De acuerdo con Yin las fuentes de evidencia utilizadas comúnmente en el estudio de caso son la observación directa y la entrevista, a éstas se pueden sumar los documentos y artefactos (Yin, 2001). Dado que la validez de la construcción del estudio depende de la triangulación de datos coleccionados, se decidió emplear éstas fuentes, a excepción de los artefactos. Como resultado del análisis de los datos recabados se podrá realizar una generalización analítica.

Para elegir el caso de estudio, se consideró que fuera un proyecto colectivo o de economía social, dados los intereses personales sobre conocer más de cerca de este tipo de empresas. Posteriormente, y en el afán de conjugar intereses con quien dirige la tesis y expandir conocimientos, otro requisito fue la ubicación del proyecto, el cual debería estar en la frontera de México con Guatemala. El centro de turismo que atrajo la atención fue *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico*, con 26 años de creación, dado que se encuentra rodeado de particularidades y especificaciones interesantes para la autogestión, esto desde los antecedentes de formación del ejido, su forma de organización social y su compromiso con el medio ambiente.

Establecer contacto con los directivos del centro ecoturístico fue un reto. En primer lugar, se optó por hablar por teléfono para tratar de entablar una comunicación más directa. Sin embargo, la línea telefónica que utilizan es proveniente de Guatemala y en muchas ocasiones las llamadas no entran. Posteriormente, se envió mensaje por WhatsApp al área de ventas, donde la respuesta tardaba entre seis y doce horas. Finalmente, el medio más efectivo para establecer comunicación fue vía Facebook.

### 2.3 Técnicas de recolección

Con el fin de darle validez a la investigación, surge la necesidad de recolectar la información de campo a través de los siguientes instrumentos: revisión documental, observación directa y entrevistas semiestructuradas. Como se mencionó al inicio del capítulo, a la información colectada a través de dichos instrumentos se le suma la información obtenida a través de pláticas informales entabladas con diversas personas de la población de Reforma Agraria.

### 2.3.1 Revisión documental

Una de las primeras actividades que se realizaron fue la búsqueda de información histórica sobre el proyecto seleccionado. Para ello, se llevó a cabo una revisión de textos académicos, prontuarios estadísticos e información de prensa que permitió identificar las características generales del grupo seleccionado, las características de su ubicación geográfica, las características físicas y de recursos del territorio donde se ubica este proyecto, Cabe mencionar que a partir de los primeros contactos con los integrantes del centro ecoturístico, es que fue posible obtener algunas pistas para hacer este primer acercamiento a la información requerida.

Así mismo y a manera de complementar la dimensión técnica o dinámica de la gobernanza, específicamente la gobernanza transfronteriza, fue necesario hacer un análisis de los documentos públicos de carácter abierto, provenientes de fuentes oficiales gubernamentales. El análisis documental consistió como lo señala Molina (1998) en la catalogación, indización, extracción y resumen de documentos originales, convirtiéndolos en fuentes secundarias de información, lo anterior con el objetivo de facilitar la identificación precisa, la recuperación y difusión de los elementos que se consideraron indispensable para llevar a cabo el estudio.

Se revisaron las estadísticas de población y características geofísicas, geográficas y de recursos naturales sobre el lugar donde se localiza el proyecto de ecoturismo, utilizando particularmente fuentes oficiales. Se identificaron estudios monográficos sobre la región y un estudio previo sobre este proyecto, que sirvió de base para determinar qué otros aspectos y dinámicas se encontraban insuficientemente abordadas.

En cuanto a otros documentos revisados, y con el fin de conocer su aplicabilidad en el entorno y como puede o no incidir en funcionamiento del centro de ecoturismo Las Guacamayas, se consultaron los siguientes documentos:

- El Convenio de Cooperación Turística entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Guatemala.
- Las características de las TVTF.
- El Convenio sobre telecomunicaciones entre los Estados Unidos Mexicanos y la república de Guatemala.



### 2.3.2 Observación directa

La observación directa se propone como un instrumento de recolección de datos para triangular la información que se obtenga en las entrevistas semiestructuradas. Para Gundermann (2014) la observación puede ser casual o formal. En la medida en que se visite o se tenga presencia en el lugar es posible observar directamente conductas, actividades, acciones humanas y condiciones contextuales que son de interés para la investigación, permitiendo describir lo que se ve, escucha, olfatea y palpa en el contexto y de los casos o individuos que son observados. Como resultado se cuenta con una narración de los hechos ocurridos (Gundermann, 2014; Hernández et. al, 2014; Izcarra, 2014).

En el centro de ecoturismo Las Guacamayas se decidió realizar observación casual, informando únicamente al administrador y a la directiva — tanto al presidente como a la tesorera — que se llevaría a cabo dicha actividad. Lo anterior con el fin de que los colaboradores se comporten como normalmente lo hacen dentro de sus áreas de trabajo, tratando de invadir lo menos posible sus actividades.

Dicha actividad se realizó en las distintas áreas del centro de ecoturismo Las Guacamayas, pero se observó la mayor parte del tiempo en el espacio de las instalaciones de la recepción, esto debido a que es el lugar donde transitan todos los trabajadores durante sus horas laborales. Asimismo, se realizó observación en el restaurante del lugar, por ser uno de los espacios en el que interactúan la mayoría de los colaboradores. Además, en ambos espacios, es donde se percibe mayor interacción entre colaboradores y directivos.

### 2.3.3 Entrevistas semiestructuradas

Dado que se cuenta con dimensiones de análisis, se emplean instrumentos distintos en cada una de las mismas, con el fin de integrar la información respecto a los problemas y retos que se enfrentan en el centro ecoturístico Las Guacamayas y la incidencia del entorno en su funcionamiento. Por lo tanto, fue necesario diseñar distintas entrevistas semiestructuradas, con ello no se refiere a realizar numerosas y disímiles guías de entrevistas, sino a enfocarlas de acuerdo con el actor clave al que se le aplicó la entrevista.

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1994) en la entrevista cualitativa, el investigador debe construir un ambiente similar al que se desenvuelven normalmente las personas, con el fin de lograr una conversación natural, que refleje una entrevista relajada y un tono de conversación. Es por ello por lo que el *rapport* es pieza importante para establecer lazos con los entrevistados. En el caso de la investigación, previo a la aplicación de entrevistas, se ha interactuado de manera casual con los entrevistados durante al menos tres semanas.

#### 2.3.3.1 Entrevista semiestructurada: Autogestión

Durante la discusión teórica conceptual del desarrollo local, se estableció un modelo que sirve de guía para analizar las dimensiones de los proyectos productivos autogestivos y factores externos que inciden en su desempeño. Se determinó analizar las dimensiones de la CAD y el desarrollo organizacional. Considerando que la CAD se establece a través del discurso de distintos organismos internacionales que fomentan el desarrollo — como el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) — y se modifica la cultura y percepción de la población intervenida y que Pinto (2012) recomienda realizar el diagnóstico del desarrollo organizacional a través de la entrevista y la observación directa<sup>33</sup>, con el fin de identificar y conocer la percepción de las personas, se determinó realizar una entrevista semiestructurada y una guía de observación para identificar los retos e implicaciones dentro de las dimensiones analizadas. A continuación, se presenta la operacionalización de las dimensiones (Tabla 2.1), lo que permitió integrar las guías de entrevista semiestructurada.

#### 2.3.1.2 Entrevista semiestructurada: Gobernanza

Para conocer la aplicación de los convenios que son antecedente de la gobernanza transfronteriza entre México y Guatemala, y que pueden representar un área de oportunidad para el centro de ecoturismo Las Guacamayas, se analiza como dimensión de estudio la técnica o dinámica, en la cual se incluyen las políticas públicas y su aplicación. En este caso, para analizar la aplicación se realizó una entrevista semiestructurada a actores clave (Tabla 2.2).

---

<sup>33</sup> Agrega también el cuestionario, pero dada las características que determinan los sujetos de estudio no se consideró pertinente la aplicación de este instrumento.

Tabla 2.1 Operacionalización de la CAD y el desarrollo organizacional

<b>Categoría</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>
<b>CAD</b>	Cultura de autogestión	Lógica de mercado
		Asociación competitiva y autogestiva
		Pensamiento empresarial
		Inserción en el sistema financiero y fiscal
		Apego a la tradición
	Capital	Social
		Cultural
		Simbólico
		Humano
	Organización colectiva	Organización autónoma
		Enfoque de la organización
		Dinámica participativa
		Consensos y conflictos
	Impulsos exógenos	El Estado y sus instituciones
Mercado		
Capacidades endógenas de los actores y desarrollo organizacional	Contexto local	
	Desarrollo de capacidades organizacionales y administrativas (fortalezas y debilidades)	
	Recursos	
	Clima organizacional y satisfacción laboral	
	Comunicación interna	
<b>Desarrollo organizacional</b>	Conflicto intereses y estilos de liderazgo	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.2 Operacionalización de la gobernanza

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Programa o política pública</b>
Técnica o dinámica	Aplicación del programa o política pública	Convenio de Cooperación Turística entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Guatemala Tarjetas de visitante trabajador fronterizo [TVTF] Convenio sobre telecomunicaciones entre los Estados Unidos Mexicanos y la república de Guatemala Contribución a la consolidación del centro

Fuente: elaboración propia.

## 2.4 Trabajo de campo, determinación de la muestra y muestreo

De acuerdo con Martínez-Salgado (2012) en los estudios cualitativos y especialmente en los estudios de caso, cada unidad de análisis es cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el fenómeno de investigación, por lo tanto, se realiza un muestreo selectivo. Por lo que las personas a entrevistar se seleccionaron de acuerdo con diversas características preestablecidas.

### 2.4.1 El viaje: partiendo hacia lo desconocido

El trabajo de campo se realizó del 22 de marzo al 27 de abril de 2022. Durante este lapso estuve viviendo en la comunidad de Reforma Agraria, tanto llegar como salir de la comunidad representa un desafío, primero porque no hay transporte público en la comunidad y se debe de tomar una camioneta tipo micro que tiene corridas desde la cabecera municipal, Zamora Pico de Oro. Segundo, por la lejanía con las ciudades, en este caso de Comitán de Domínguez.

Después de viajar, desde Tijuana, cerca de 15 horas hasta la ubicación de *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico*, me recibieron en la recepción el administrador y el presidente de la directiva, platicamos acerca de la investigación y me designaron una habitación para que pasara la noche, en realidad me dieron hospedaje y alimentos de cortesía durante una semana. La estancia fue muy placentera y todas las personas que conocí fueron amables. Sin embargo, ello no evito que experimentara algunos sucesos desafortunados.

Menciono uno de ellos, porque refleja la dinámica que existe dentro del centro ecoturístico, o al menos la del momento en que los visité. Después de llegar a Las Guacamayas e instalarme, me dirigí a comer algo en el restaurante del lugar, al finalizar y acercarme a pagar la cuenta entablé una conversación con la persona que me atendió, con el afán de comenzar a realizar el *rapport* correspondiente, cosas más cosas menos, le pregunté sobre cómo iba su día y platicamos acerca de mi estancia en el lugar. Los días pasaron y el momento de mudarme a la comunidad llegó, una vez en la comunidad me enteró que desde el primer día que me dispuse a hacer trabajo de campo, alguien hizo un comentario sobre que iba de alguna dependencia de gobierno a supervisar y les iban a clausurar el lugar. El rumor se extendió hacia la comunidad, pues en su mayoría son familia o tienen algún lazo con personas que laboran en el centro

ecoturístico. Con el fin de aclarar la situación y evitar que el comentario afectará el rumbo de la investigación hablé con la directiva y el administrador, solucionando el desafortunado momento.

En general la estancia fue muy gratificante y toda la comunidad es cálida y amable. Debo mencionar que un día antes de mi partida la directiva organizó un viaje en lancha por el río Tzendales para despedirme y los colaboradores del centro organizaron una cena de despedida.

#### 2.4.2 Determinación de la muestra

El día 13 de abril de 2022 cerca de la una de la tarde, me reuní en la recepción con la persona que está desempeñando el cargo de tesorera en el centro de ecoturismo Las Guacamayas, con el fin de obtener información sobre el nombre, edad, lugar donde viven y antigüedad de los socios. Posteriormente, se integró la lista de colaboradores del centro, la información solicitada fue su nombre, cargo o puesto, antigüedad, número de temporadas que ha laborado en el centro ecoturístico y su lugar de origen. La información, tanto de socios como de colaboradores, se integró en un documento de Excel; esta información no se incluye para describir la muestra, pues los socios prefieren mantenerse en el anonimato.

En primer lugar, se determinaron los socios a entrevistar para obtener información sobre la CAD, considerando su grado de involucramiento en los procesos propios del centro de ecoturismo Las Guacamayas y las recomendaciones de los actuales directivos sobre las personas que pueden aportar datos relevantes para el estudio. Al inicio se integró una lista con los 20 socios que aparecen en el acta constitutiva de la Cooperativa Ara Macao, incluyendo a quienes ya no se encuentran en este plano terrenal<sup>34</sup>.

Así, el primer criterio para depurar la lista fue que se encontraran con vida. Posteriormente, se verificó que los socios se encontrarán viviendo en la región para poder tener acceso a las entrevistas. Los dos últimos criterios que se consideraron son las condiciones de salud de los socios y el grado de involucramiento. Así, nuestro primer grupo de entrevistados se encuentra integrado por 14 socios, de manera no intencional quedaron en cifras iguales tanto hombres como mujeres (siete de cada género).

---

<sup>34</sup> Si bien ya tienen conocimiento de las personas que heredaron sus acciones y éstas han participado con derecho a voz durante asambleas, aún no se ha formalizado legalmente su incorporación a la cooperativa Ara Macao.

En el caso del desarrollo organizacional, como se analiza a través del clima organizacional, se integró una primera lista de colaboradores del centro de ecoturismo Las Guacamayas, obteniendo un total de 22 colaboradores que se encuentra de forma permanente en el centro de ecoturismo. Los criterios para seleccionar la muestra comenzaron con que era indispensable contar con el administrador dentro de la misma, posteriormente se consideró la antigüedad, encontrando a dos personas con al menos diez años; sin embargo, en este criterio se encontró un problema bastante significativo, debido a la pandemia de salud que se vive por el Covid-19 el centro de ecoturismo suspendió operaciones durante un mes, por lo que algunos colaboradores buscaron otra fuente de ingresos o emigraron hacia Estados Unidos, lo que derivó en nuevas contrataciones. Para solucionar el inconveniente antes planteado, se consideró si es la primera vez que trabajan en “las cabañas”<sup>35</sup> o ya han trabajado en otras ocasiones y que tengan más de un mes trabajando en el lugar. Por lo tanto, la muestra quedó integrada por 11 colaboradores.

Finalmente, para analizar la dimensión técnica de la gobernanza transfronteriza, es decir identificar las características y condiciones bajo las cuales se daba la aplicación de los convenios y programas, se obtuvo información a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas, al administrador del centro de ecoturismo. En dichas entrevistas se hicieron preguntas referidas al Convenio de Cooperación Turística entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Guatemala; Las TVTF y el Convenio sobre telecomunicaciones entre los Estados Unidos Mexicanos y la república de Guatemala. Con el fin de complementar la información sobre la aplicación de las TVTF se determinó una muestra integrada por los colaboradores provenientes de Guatemala, considerando a quiénes tienen mayor antigüedad en el lugar, por lo tanto, se integró con tres personas.

#### 2.4.3 El muestreo

Para el muestreo, se ubicó la casa de los socios, en algunos casos se agendó una visita para entrevistarlos, en otros se llegó a su casa y de inmediato accedieron a platicar y compartir la información solicitada en la entrevista. Al final, se lograron aplicar 11 entrevistas a socios, pues a dos personas se les buscó en reiteradas ocasiones en sus domicilios, pero no se encontraban

---

<sup>35</sup> Así se refieren al centro de ecoturismo las personas de la población.

en la comunidad en el momento de la aplicación y otra persona no llegó a la cita agendada y dado que la cita fue agendada con poca anterioridad a la fecha en la que se tenía que dejar la comunidad, no se pudo reagendar.

De las 11 entrevistas aplicadas se tuvo que descartar una, pues por más que se intentó encaminar la entrevista la persona se distraía con lo que pasaba a su alrededor o comenzaba a platicar cosas ajenas a la entrevista. Además, se agregaron dos entrevistas de personas que no son socias, pero se encuentran involucradas en el centro de ecoturismo de manera directa. Una de ellas desempeña el puesto de la tesorería, en representación de su papá, quien es el socio; la otra persona, aún no es reconocida legalmente como socia, pero por herencia de su madre es parte de la sociedad.

En el caso de los colaboradores, en algunos casos se acordó el lugar, día y hora para platicar y aplicar las entrevistas. A excepción de un caso, la entrevista se aplicó fuera de los horarios de trabajo de los colaboradores y en lugares distintos al centro ecoturístico, con el fin de que se expresaran con libertad. Al final se lograron las 11 entrevistas. En la aplicación de la entrevista a las personas provenientes de Guatemala se siguió el mismo procedimiento para localizar a los informantes y se obtuvieron las tres entrevistas previstas en la muestra.

## 2.5 Análisis de la información

Gundermann (2014) plantea que en un estudio de casos el análisis de la información está dado en función de las preguntas y preposiciones iniciales del estudio, se realiza a través del examen, categorización, tabulación y diversas combinaciones de datos. En este caso se realizó un análisis de contenido y se contrastó la información obtenida. Para codificar la información recabada en el trabajo de campo primero se hizo una transcripción natural de la información, después se utilizó la codificación axial en el programa Atlas. Ti.

La sistematización de la información recabada en el trabajo de campo colectada a partir de los ejes de análisis propuestos en el capítulo I, los cuales parten de un eje general basado en el enfoque del desarrollo local, se realizó a partir de las siguientes categorías de análisis:

- 1) Gestión de recursos
- 2) Actores e instituciones

- 3) Tensiones y consensos
- 4) Internalización de la CAD
- 5) Participación de los socios
- 6) Visión de retos y dificultades internos
- 7) Condición de frontera
- 8) Conocimiento de convenios transfronterizos
- 9) Beneficios e impactos

De manera complementaria se sistematizó la información contenida en los documentos públicos correspondientes a los convenios transfronterizos entre México y Guatemala en materia de turismo, empleo y telecomunicaciones. Las categorías de análisis empleadas son las siguientes:

- 1) Fecha de emisión
- 2) Objetivo general
- 3) Institución responsable
- 4) Población Objetivo

## Conclusiones

En este capítulo se establece como caso de estudio a *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico*, en el cual se analizarán de forma empírica el fenómeno de la autogestión y la gobernanza para el desarrollo a partir del desarrollo del modelo productivo autogestivo con valor social propuesto en el marco teórico. De manera específica se analiza el proceso de autogestión, la adopción de la CAD y aspectos del desarrollo organizacional enmarcados dentro del clima laboral. Asimismo, como parte del entorno del proyecto autogestivo elegido se analiza la gobernanza transfronteriza. Se desarrollan estrategias de investigación como la revisión documental, la observación directa y las entrevistas semiestructuradas, todas ellas en el marco de un estudio fenomenológico longitudinal, que va de 1996 a 2022, de corte cualitativo y diseño descriptivo. En conjunto, la estrategia metodológica propuesta permite identificar los problemas y retos a los que se ha enfrentado los socios del centro ecoturístico para consolidarse, así como las repercusiones de la falta un proceso gobernanza para el desarrollo real.



## CAPÍTULO III. LAS GUACAMAYAS, CENTRO ECOTURÍSTICO

*“De la grandeza de la selva depende nuestro desarrollo,  
de la nobleza de nuestro corazón depende su conservación”*  
Las Guacamayas, Centro Ecoturístico

### Introducción

*Las Guacamayas, Centro Ecoturístico* es el emprendimiento turístico elegido estudio de caso para la investigación empírica de esta tesis, ya que representa un proyecto autogestivo de suma importancia ambiental, social y económica en la Selva Lacandona. Incluso se puede considerar un proyecto único en el país, en cuestión de la conservación de la guacamaya roja *Ara Macao* y la cultura ambiental de los habitantes del ejido Reforma Agraria, lo que les ha valido presencia internacional.

A continuación, se presentan las principales generalidades del centro ecoturístico Las Guacamayas, dentro de las cuales se incluye su ubicación, el entorno de la comunidad en la que se constituye esta empresa autogestiva, el proyecto de conservación y proyección de la guacamaya roja *Ara Macao* como su antecedente directo, las actividades que oferta y sus certificaciones.

### 3.1 Ubicación

El centro de ecoturismo Las Guacamayas está localizado en la Selva Lacandona, específicamente en el ejido de Reforma Agraria, perteneciente al municipio de Marqués de Comillas, en el estado de Chiapas, el cual colinda con el municipio de Ixcán, Departamento de Quiché, Guatemala; además, este centro de ecoturismo, se encuentra ubicado en la zona de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera Montes Azules (Las Guacamayas Centro Ecoturístico, 2022) y en el Área Destinada Voluntariamente a la Conservación Las Guacamayas (Cano, 2018; Hernández, 2016), ambas ANP.

Las coordenadas de ubicación del ejido de Reforma Agraria son  $-90^{\circ} 51' 40.0''$  de longitud y  $16^{\circ} 15' 20.0''$  de latitud; y su altitud es de 140 metros sobre el nivel del mar. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, a ese año contaba con una población de 176 personas, quienes habitaban en 38 de las 52 viviendas particulares que hay en el ejido

(INEGI, 2020a). La población está conformada por ejidatarios, hijos de ejidatarios y avecindados. Dentro de estos últimos se encuentran personas que viven en el ejido porque ahí trabajan, se puede observar que algunos avecindados son personas provenientes de Guatemala. Las actividades productivas del ejido son la agricultura, ganadería y los servicios turísticos.

### 3.1.1 La creación y organización del ejido de Reforma Agraria: una historia que debe ser contada

Es importante mencionar en el contexto del centro de ecoturismo cómo se formó la comunidad de Reforma Agraria, pues durante ese proceso, se da cuenta de aspectos que contribuyeron en el proceso de autogestión que vivieron. Ejemplo de ello, la formación de liderazgos y la cultura de cuidado al medio ambiente.

El 11 de abril de 1976, una familia extendida — compuesta por tres familias más pequeñas, todas con lazos sanguíneos — de origen Chinanteco, proveniente del estado de Oaxaca, llegó a la Selva Lacandona. Posterior al asesinato de un integrante de la parentela, las familias que formaron Reforma Agraria decidieron salir de la Chinantla oaxaqueña, derivado de problemas de tenencia de tierras, los cuales originaron conflictos y la muerte de algunos de sus familiares. Según narran las personas del ejido, al enterarse de que en Chiapas el gobierno federal estaba otorgando terrenos<sup>36</sup> para habitar decidieron dejar sus propiedades y movilizarse prácticamente con lo que tenían puesto hacia la Selva Lacandona<sup>37</sup>.

Después de una travesía de más de una semana, con acontecimientos relevantes, como el nacimiento de un integrante durante el trayecto, la confusión del lugar a donde se dirigían — había dos lugares con el mismo nombre —, la aventura de navegar por el río Lacantún para llegar a su destino, las familias llegaron a la Selva Lacandona y comenzaron a buscar terrenos aptos para vivir y retomar sus actividades productivas — la ganadería y la agricultura —. A su llegada a la selva, se establecieron en un pueblo que se llamaba Tlaltzapán, en el cuál iniciaron

---

<sup>36</sup> Durante el mandato de Luis Echeverría, en México se impulsó un programa de colonización — más que colonizar buscaba poblar — al sur de los estados de Veracruz, Tabasco y noreste de Chiapas (Castro et. al, 2015). Este programa buscaba solucionar la escasez de tierras en distintas regiones del país, frenar los desplazamientos de mano de obra campesina hacia fincas ganaderas, incrementar la productividad agrícola, disminuir la dependencia hacia el trabajo temporal, evitar la migración por el desastre natural del Volcán Chichónal (Instituto Nacional de Ecología [INE], 2000) y ocupar las tierras de la frontera con Guatemala (Castro et. al, 2015).

<sup>37</sup> La Selva Lacandona es una selva de alta perennifolia o bosque tropical perennifolio, lo que significa que cuenta con árboles de más de 30 metros de altura y que conservan su follaje durante todo el año.

la roza, tumba y quema para poder sembrar maíz y frijol para su subsistencia, en ese lugar había una pista para el aterrizaje de una avioneta, pues la vía aérea y el río eran las únicas formas de acceder a las tierras. También había una escuela, para que sus hijos siguieran estudiando.

Según relata un ejidatario y socio de Las Guacamayas, “los viejos” — como ellos llaman a las personas mayores que fundaron la comunidad — en compañía de sus familias vivieron en Tlaltizapán durante cuatro años, pero en 1980 se delimita el núcleo agrario de Zamora Pico de Oro<sup>38</sup> y su límite territorial llegó aproximadamente un kilómetro río arriba de donde estaba Tlaltizapán, es decir las medidas de Zamora abarcaban una parte de su comunidad.

Dado que no se podía tener dos poblaciones dentro del mismo núcleo agrario, los hoy habitantes de Reforma Agraria tuvieron que decidir si se integraban a la población de Zamora, lo que implicaba trasladarse hacia donde se concentraban sus habitantes o desplazarse unos kilómetros río arriba para independizarse y formar otro núcleo agrario. Debido a que les quedaba muy lejos irse a Zamora y que la única vía de comunicación era el río, decidieron moverse a las tierras que hoy habitan. Así, en 1980 se fundó Reforma Agraria.

Al inicio el área de vivienda se estableció en un lugar distinto al actual, muy cerca de la ribera del río; sin embargo, la creciente del mismo ocasionó inundaciones, por lo que decidieron mover sus solares a donde se encuentran actualmente. El acceso a tierras sólo se podía obtener mediante la solicitud de una dotación ejidal, por lo que una vez que tomaron posesión de una porción de terreno ubicado a las orillas del río Lacantún, dos integrantes de la parentela con un nivel educativo medio superior, comenzaron con los trámites para obtener la posesión legal del terreno.

En 1980 se obtuvo la resolución presidencial que los acredita como poseedores de los derechos de goce y usufructo del territorio. Así, en ese año se conforma el ejido de Reforma Agraria con cuarenta ejidatarios. Cabe mencionar que la dotación de tierras en ese lugar ya estaba dada a personas provenientes de lugares como Michoacán y Guerrero, pero por la lejanía del lugar las personas no se fueron a poblar, en consecuencia, la resolución presidencial del ejido Reforma Agraria estaba archivada desde 1976, lo que facilitó la gestión, pues solo faltaba

---

<sup>38</sup> Ahora es la cabecera municipal de Marqués de Comillas.

reunir a 40 personas para que se les dotaran las tierras. La resolución presidencial indicaba que poseían 2000 hectáreas de terreno, pues estaba establecido que cada ejidatario tenía derecho a 50 hectáreas. Teniendo como antecedente los conflictos por tenencia de tierra que vivieron en Oaxaca, los líderes o “cabezas”<sup>39</sup> del ejido propusieron que la repartición de tierras fuera con la mayor igualdad posible, por lo que a cada ejidatario y ejidataria se les otorgaron veinte hectáreas divididas en dos parcelas de cuatro y dieciséis hectáreas, distribuidas en distintas regiones del ejido. Además, tenían otra preocupación, la conservación de la selva, pues en su lugar de origen también experimentaron la deforestación y extinción de especies. Dicha preocupación y la iniciativa de uno de los ejidatarios considerados “cabeza” del lugar, llevó a decidir en asamblea que destinaban un área a la conservación.

Posterior a la resolución presidencial de 1976, en 2006 hubo una rectificación de los límites del ejido y de acuerdo con la documentación revisada, actualmente su superficie terrestre asciende a 2463 hectáreas; de las cuales, 1463 hectáreas fueron destinadas a la conservación de la selva, 172 a la agricultura, 768 a la ganadería, 40 a la zona urbana, y 20 fueron destinadas como parcela escolar.

De manera empírica, desde su formación el ejido de Reforma Agraria realizó un ordenamiento territorial (Ilustración 3.1), el cual se formalizó en el año 2012 en su documento de ordenamiento territorial (Ilustración 3.2), basado en las necesidades y problemáticas de la población, pues las tierras destinadas a la agricultura (cuatro hectáreas por ejidatario) están ubicadas cerca del río Lacantún, que además de ser las tierras más fértiles, al inicio de la formación del ejido, este río era la única vía de acceso y por ende la principal vía para trasladar su cosecha, principalmente de maíz para autoconsumo y comercio, y de frijol para autoconsumo, después se agregaron cosechas de cacao y chile jalapeño. Actualmente se incentiva, a través del programa federal Sembrando Vida, el cultivo de limón, achiote, plátano, canela, naranja, papaya, caña, entre otros. Algunos de estos productos se sembraban desde antes en los solares, pero ahora con el programa se siembran en sus parcelas de cultivo.

---

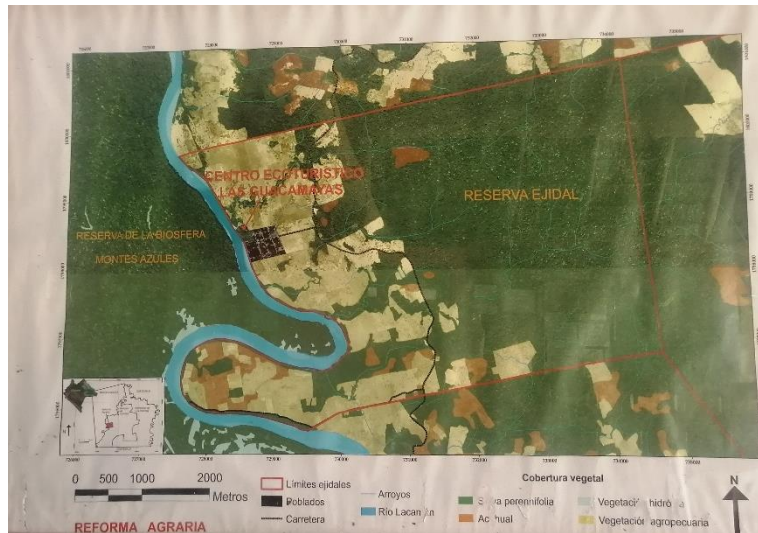
<sup>39</sup> En la población se reconoce a dos líderes o cabezas principales, cuyo nivel educativo les permitió tomar decisiones encaminadas a beneficiar a toda la población, los dos eran hermanos, uno de carácter aguerrido, con convicciones firmes y con poder de convencimiento. El otro con mayor capacidad de representación institucional y organizativa.

Ilustración 3.1. Habitantes del Ejido Reforma Agraria determinando su Ordenamiento Territorial



Fuente: fotografía proporcionada por una habitante del Ejido Reforma Agraria.

Ilustración 3.2. Ordenamiento Territorial del Ejido Reforma Agraria



Fuente: fotografía tomada al mapa que se encuentra en la recepción del centro ecoturístico Las Guacamayas.

Respecto a la colindancia con Guatemala, el municipio de Marqués de Comillas comparte frontera con el municipio de Ixcán, departamento de Quiché, Guatemala. Si bien el ejido de Reforma Agraria se encuentra relativamente lejos de los departamentos de ese país (el

cruce de Ingenieros se encuentra aproximadamente a 60 kilómetros, es decir una hora con veinte minutos), cuando recién se formó el ejido de Reforma Agraria los vínculos comerciales se facilitaron por el compartimiento del río Lacantún. Al inicio los pobladores de Reforma Agraria no iban directamente a adquirir productos de primera necesidad al país vecino, la persona que les llevaba los productos los compraba en ese país y se los transportaba a través del río (comunicación personal, 20 de abril de 2022).

Además de la adquisición de productos provenientes de Guatemala, en una charla de carácter informal entablada con un ejidatario, se identificó que uno de los vínculos más fuertes entre el ejido y algunos departamentos de Guatemala es el empleo de personas provenientes de este último. Lo anterior, derivado del refugio de personas guatemaltecas durante el conflicto bélico experimentado en los años ochenta en dicho país. Según recuerda esta persona, aproximadamente en el año de 1984, en el ejido se estableció un campamento de más de 200 familias provenientes de Guatemala, a las cuales, con previa autorización de los encargados de migración, se empleó en el desmonte de las zonas agrícola, ganadera y de solares (comunicación personal, 20 de abril de 2022). Se puede decir que fue entonces que se comenzó con la tradición de emplear personas del país vecino.

Posteriormente, en los años dos mil, con la apertura de caminos y acondicionamiento de la carretera que conecta al ejido hasta Chajul y después con la carretera fronteriza, la dinámica comercial con Guatemala se incrementó, no sólo en el ejido sino en toda la región. Actualmente, se identifica que el vínculo más fuerte es el empleo de personas provenientes de Guatemala en distintas labores propias de las actividades productivas del ejido de Reforma Agraria, en segundo lugar, el uso de la señal telefónica de Guatemala en el ejido y en tercer lugar la visita al centro ecoturístico Las Guacamayas. Se puede notar que la compra y venta de mercancía ya no es un vínculo importante, debido al tipo de cambio entre el quetzal y el peso mexicano, pues un quetzal guatemalteco equivale a 2.58 pesos mexicanos<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Esto al 18 de abril del 2022.

### 3.2 Áreas Naturales Protegidas

La creación de reservas naturales condiciona las actividades, tanto cotidianas como productivas, de las personas que habitan dentro o en zonas de amortiguamiento de dichas reservas. Tal es el caso de los pobladores de Reforma Agraria, quienes se encuentran en la zona de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera Montes Azules y en el Área Desatinada Voluntariamente a la Conservación Las Guacamayas. Por lo tanto, es pertinente abordar el tema de ANP, como parte del contexto y pilar importante para el centro ecoturístico Las Guacamayas.

Las ANP surgen como una estrategia internacional para preservar ambientes naturales representativos de los países y los ecosistemas más frágiles, asegurando el equilibrio y la continuidad de los procesos evolutivos y ecológicos — y en el mejor de los casos — resarcir las alteraciones a los ecosistemas (Hernández, 2016; Espejel et. al, 2021) originadas por acciones antropogénicas (Buentello, 1993; Monroy, 2014). Las ANP son proporciones terrestres o acuáticas representativas de los diferentes ecosistemas y de su biodiversidad, de importancia turística para los territorios, en donde el ambiente original no ha sido esencialmente alterado por el ser humano y que se encuentran sujetas a regímenes especiales de protección, conservación, desarrollo y restauración (Espejel et. al, 2021; Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca [SEMARNAP<sup>41</sup> ] e Instituto Nacional de Ecología [INE<sup>42</sup> ], 1996).

Si bien el objetivo principal de las ANP es conservar los ecosistemas más representativos de los países y su biodiversidad (Monroy, 2014), también son importantes para el bienestar humano (March, 2018). Los beneficios de las ANP<sup>43</sup> al bienestar humano son aliviar la pobreza

---

<sup>41</sup> Ahora la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

<sup>42</sup> Ahora Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC).

<sup>43</sup> Las ANP también son percibidas como regiones que limitan el acceso a mejores condiciones de bienestar para la población, pues bajo los esquemas tradicionales de conservación restringen el acceso a los recursos naturales y pueden deprimir las posibilidades de desarrollo económico de las comunidades rurales, presuntamente dependientes de dichos recursos para su subsistencia, en consecuencia, se tienden a exacerbar las condiciones de pobreza, por lo que parecen significarse como áreas de exclusión y expulsión de la población rural. A causa de lo anterior, se crean programas que pretenden incrementar la calidad de vida de las comunidades y a la vez compensar las restricciones impuestas al aprovechamiento tradicional de los recursos; sin embargo, sus políticas de asignación de apoyos son paliativas y no acciones consistentes de mejora social (Riemann et. al, 2011).

Riemann et. al (2011) mencionan que la creación de ANP da origen a la erosión cultural, pues se modifica la dinámica interna de la población local y se inserta en una dinámica de injerencia externa que modifica sus tradiciones, dietas y valores; además se reestructuran sus actividades productivas, sin contar con las capacidades necesarias para desarrollar nuevas actividades. Aunado a lo anterior, las ANP a través de ONG convirtieron a la conservación un sector propio e importante de la cooperación internacional, pero infortunadamente los recursos

mediante la provisión de recursos naturales necesarios para la subsistencia de las poblaciones locales; captar volúmenes importantes del agua requerida para la producción agrícola, la generación hidro energética y los procesos industriales; conservar y mantener el germoplasma de recursos importantes para la agro-biodiversidad, el desarrollo de medicamentos y la bio-remediación; derramar recursos económicos a través del turismo y actividades recreativas; ofrecer materias primas indispensables provenientes de recursos forestales maderables y no maderables, entre otros (March, 2018; SEMARNAP e INE 1996).

Asimismo, las ANP son consideradas por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) como sinónimo de conservación, desarrollo sostenible y erradicación de la pobreza, por lo que se han incorporado en metas y objetivos mundiales, como el Plan Estratégico para la Biodiversidad Biológica 2011-2020 o Metas Aichi y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En consecuencia, se materializan a través de tratados internacionales como el Convenio sobre la Diversidad Biológica, la Declaración de Río y la Agenda 21, todos aprobados por la ONU<sup>44</sup> (CONANP, 2018). Uno de los países signatarios de dichos tratados es México, por lo que en ese país se han realizado esfuerzos encaminados a la conservación de su biodiversidad, uno de ellos es la integración de superficie territorial al esquema de ANP (Martínez y Gallina, 2018).

Desafortunadamente la riqueza biótica que se encuentra dentro del territorio marítimo y terrestre de México se encuentra subordinada a un uso antropogénico intensivo ocasionando que algunos sistemas y organismos se encuentren en riesgo y develando la falta de capacidad institucional y social para alcanzar un desarrollo sostenible (Valle, 2006). Ante este fenómeno, y con el fin de conservar el patrimonio natural, las ANP se convirtieron en el instrumento de política ambiental más popular y utilizado en México (Monroy, 2014). Lo anterior se ve reflejado en que, en una superficie de 90,839,522 hectáreas hay 182 ANP, de las cuales el 23.54 por ciento son terrestres y el 76.46 por ciento son marinas (PNUD et. al, 2019).

---

financieros fueron destinados a actores privados quienes aprovecharon la oportunidad y se convirtieron en empresas multinacionales (Dumoulin, 2007).

<sup>44</sup> A través de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación en los Países Afectados por Sequía Grave o Desertificación.



De acuerdo con Bustamante y Lomelín (2018) en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 se integró el concepto de propiedad como una función social y se establecieron las primeras regulaciones y límites para el aprovechamiento de los recursos naturales susceptibles de apropiación. En dicha Carta Magna se estableció el derecho de la nación de imponer sobre la propiedad privada las reglas de interés público sobre el uso y usufructo de los recursos naturales, con el fin de distribuir equitativamente su riqueza y garantizar su conservación (Bustamante y March, 2018). Estos fueron los cimientos legales y los primeros esfuerzos de conservación que derivaron en la creación de ANP en México (Pacchiano, 2018; Bustamante y March, 2018).

En México la Ley General del Equilibrio Ecológico y de Protección al Ambiente (LGEEPA) en su artículo 46 reconoce nueve categorías de ANP dentro de ella las Reservas de la Biosfera y las Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación. Aunado a ello, en su artículo 47 Bis se realiza una división y subdivisión que permite identificar y delimitar las porciones del territorio que la conforman, de acuerdo con sus elementos biológicos, físicos y socioeconómicos. Lo anterior delimita las actividades que se pueden realizar dentro de cada zona y subzona, de acuerdo con su categoría de manejo<sup>45</sup>.

En esa misma ley se establece que las zonas que conforman a las ANP son: zonas núcleo, tienen como objetivo principal la preservación de los ecosistemas y su funcionalidad a mediano y largo plazo, aquí se pueden realizar actividades de preservación de los ecosistemas, de investigación, de colecta científica, educación ambiental y limitarse o prohibirse aprovechamientos que alteren los ecosistemas. Se conforman de las subzonas: de protección y de uso restringido; y, las zonas de amortiguamiento, su función principal es orientar a que las actividades de aprovechamiento conduzcan hacia el desarrollo sustentable, al mismo tiempo que crean las condiciones necesarias para lograr la conservación de los ecosistemas a largo plazo. Las subzonas que la conforman son: de preservación, de uso tradicional, de aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, de aprovechamiento sustentable de los ecosistemas, de aprovechamiento especial, de uso público<sup>46</sup>, de asentamientos humanos y de recuperación.

---

<sup>45</sup> A continuación, se describen las acciones permitidas en cada zona, pero las subzonas sólo se enuncian, si se quiere profundizar ver el artículo 47 bis de la LGEEPA.

<sup>46</sup> En esta subzona es donde se permite la actividad turística.

De acuerdo con Hernández (2016) en las Reservas de la Biosfera y las Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación se promueven la participación de las poblaciones locales en las estrategias para su manejo, diseño y establecimiento. En el modelo de Reservas de la Biosfera se encuentra inserto la mayor parte del territorio mexicano, pues de las 90,958,374 hectáreas del territorio que se encuentran reconocidas como ANP (CONANP, 2022), el 85 por ciento corresponden a este modelo (CONANP, 2018); fue bajo este mismo modelo que en 1977, México integró a la Red de Reservas del Hombre y la Biosfera (MaB) a las Reservas Mapimí y La Michilía, un año después, en 1978, se decretó la primera Reserva de la Biosfera, la cual es Montes Azules (Bustamante y March, 2018).

La creación de ANP en México ha derivado en múltiples beneficios, por un lado, la conservación de los ecosistemas y la biodiversidad; por el otro los beneficios sociales, económicos y culturales. Arriola et. al (2018) identifica que las comunidades locales que se encuentran en las ANP se benefician de los recursos otorgados por distintos programas de gobierno, dentro de los cuales se encuentran los Programas de Subsidio de la CONANP otorgado a grupos organizados, comunidades y ejidos, así como a las personas morales que éstos constituyan, los apoyos van desde los 10,000 pesos hasta casi 900,000 pesos por proyecto. Sin embargo, cerca del 60 por ciento de los proyectos apoyados reciben menos de la media que es de: Programa de Conservación de Especies en Riesgo (PROCER), en su Componente de Conservación de Maíz Criollo: 50,000 pesos; Programa de Empleo Temporal (PET): 141,000 pesos; Programa de Manejo de Áreas Naturales Protegidas (PROMANP), Componente de Vigilancia Comunitaria: 200,000 pesos; y, en Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES): 110,000 pesos.

Estos autores reconocen que, si bien los subsidios otorgados por el gobierno a las comunidades locales en ANP no son suficientes para garantizar el desarrollo de las prácticas de conservación, han funcionado como capital semilla o generador de cambio y eje articulador para obtener recursos de programas provenientes de distintas dependencias. Dentro de éstas se encuentra la Secretaría de Bienestar, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, la Secretaría de Turismo y el Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas.

### 3.2.1 Reserva de la Biosfera Montes Azules

La creación de la Reserva de la Biosfera Montes Azules (Ilustración 3.3) tuvo como antecedente el Fideicomiso para el Estudio Integral de la Selva Lacandona proveniente del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). A través de este Fideicomiso se conjuntaron esfuerzos del gobierno del estado de Chiapas y de un grupo pequeño de centros de investigación ecológica que estudiaban las problemáticas de las selvas de ese estado. Al grupo de investigadores les correspondió desarrollar el proyecto para la creación de una ANP en la Selva Lacandona, el cual se concretó en el decreto de la Reserva de la Biosfera Montes Azules (de la Maza, 2010).

Ilustración 3.3. Reserva de la Biosfera Montes Azules



Fuente: fotografía tomada el día 27 de abril de 2022 en el recorrido en lancha por el río Tzendales.

El decreto de creación de la Reserva de la Biosfera Montes Azules, con fecha del 12 de enero de 1978, establece que el aprovechamiento forestal, faunístico y de fomento a la economía debe asegurar el empleo y la permanencia de los recursos naturales; además determina las áreas exclusivas para actividades turísticas, de investigación científica y tecnológica, de aprovechamiento controlado y de usos agrícola y ganadero, con el fin de evitar el desmonte (DOF, 1978; SEMARNAP y Red para el Desarrollo Sostenible, A.C., 2000).

De acuerdo con la SEMARNAP e INE (1996) la superficie de esta reserva es de 331,200 hectáreas de selva tropical perennifolia. Además, cuenta con importantes ecosistemas de agua dulce, como las lagunas Miramar y Lacanajá y los ríos Negro, Tzendales y San Pedro. Asimismo, colinda al sur con el río Lacantún (de la Maza, 2010). Dentro de las especies nativas de fauna de alto carisma y valor simbólico que se encuentran dentro de esta reserva se encuentra la guacamaya roja *Ara Macao*.

A un año del decreto de la Reserva de la Biosfera Montes Azules, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) reconoció el área y la incluyó en la Red Mundial de Reservas de la Biosfera del MaB (de la Maza, 2010). De acuerdo con la CONANP (2018) el objetivo del MaB es lograr un equilibrio sostenible entre la necesidad, en algunas ocasiones conflicto, de conservar la diversidad biológica, fomentar el desarrollo económico y conservar los valores culturales de la comunidad local, en consecuencia, las Reservas de la Biosfera son los lugares donde se ensaya, afina, aplica y divulga este objetivo. Además de ser parte del MaB, la Reserva de la Biosfera Montes Azules fue incorporada el 5 de marzo de 1999 al Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas de México (SEMARNAP, 1999).

### 3.2.2 Área Destinada Voluntariamente a la Conservación Las Guacamayas

Espejel et. al, (2021) definen las Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación como los predios registrados de forma voluntaria por sus propietarios o poseedores legales para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable, por lo tanto, pueden ser iniciativas de pueblos indígenas, organizaciones sociales, personas morales, públicas o privadas. En México, la CONANP apoya a 382 Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación que abarcan 623,090.49 hectáreas del territorio nacional (CONANP, 2022), en consecuencia, gran porción de la riqueza natural del país depende de las decisiones que los pobladores tomen a diario sobre el uso de sus tierras (Espejel et. al, 2021).

Este modelo de ANP favorece la conectividad de los ecosistemas naturales y el mantenimiento de los servicios ambientales, los cuales contribuyen a que las comunidades aumenten su capacidad adaptativa para enfrentar el cambio climático; también, ayudan a mantener el flujo de especies, pues generalmente se encuentran en superficies cercanas a otros

modelos de ANP. Aunado a ello, al ser herramientas certificadas que ayudan a los propietarios o poseedores a administrar y manejar de manera sustentable sus tierras, favorecen la conservación de los ecosistemas naturales y mantienen la biodiversidad local, y les permiten a las comunidades locales acceder a estímulos nacionales o internacionales como el Pago por Servicios Ambientales (PNUD et. al, 2019).

Tal es el caso de Reforma Agraria, ejido en el que se creó y certificó el Área Destinada Voluntariamente a la Conservación denominada Las Guacamayas (Ilustración 3.4). Al respecto se debe mencionar que no fue una decisión tomada a la ligera y que no se hubiese cuestionado. Desde la formación del ejido Reforma Agraria, los habitantes demostraron interés por el cuidado de la selva, debido a la experiencia vivida en La Chinantla Oaxaqueña, su lugar de origen, donde tenían un ecosistema similar al de la Selva Lacandona, pero fue devastado por sus actividades antropogénicas.

Ilustración 3.4. Área Destinada Voluntariamente a la Conservación Las Guacamayas



Fuente: fotografía tomada el día 27 de abril de 2022 en el recorrido en lancha por el río Lacantún.

Como se mencionó en el apartado 3.1.1, al interés de conservar el ecosistema y de evitar la devastación vivida en su lugar de origen, se suma el ímpetu y carácter aguerrido de uno de los jóvenes considerados como líderes o “cabezas” de la comunidad, quien siempre incentivó y trató de persuadir al resto de su parentela para que no deforestaran y no cazaran o maltrataran a los animales que ahí habitaban; y la capacidad de gestión del otro joven considerado cabeza de la comunidad. Por lo tanto, en este proceso las “cabezas” del ejido de Reforma Agraria jugaron un papel importante en la creación del Área Destinada Voluntariamente a la Conservación de

ese ejido, pues uno siempre se encontró en contacto con los actores institucionales y el otro siempre se preocupó por mantener en la cotidianeidad el sentido de comunidad. De hecho, algunos jóvenes de la comunidad reconocen que uno de los cabezas era el que “peleaba” y se encargaba de convencer a sus familiares de seguir cuidando la reserva y el otro era “la cara” ante las dependencias e instituciones de gobierno (comunicación personal, 13 de abril de 2022).

Dada la legitimidad del liderazgo y el respeto hacia estos jóvenes, se apoyó su iniciativa de cuidado del ecosistema; sin embargo, también hubo quienes cuestionaron y veían como un castigo el no tener acceso a todo el territorio, pero una vez que comenzaron a recibir subsidios gubernamentales y apoyo para distintos proyectos productivos se convencieron de que era una buena decisión. Incluso antes de certificar su reserva como un Área Destinada Voluntariamente a la Conservación comenzaron a ver los frutos de conservar la selva. En el año 2000, los ejidatarios de Reforma Agraria se integraron al programa Scolel'té – “el árbol que crece” –, lo que convenció a quienes cuestionaban la idea de conservar la selva (Cano, 2018). De acuerdo con la página oficial de la Cooperativa AMBIO, éste es un programa de captura de carbono a través de la reforestación y el manejo forestal sustentable que funciona dentro del Mercado Voluntario de Bonos de Carbono<sup>47</sup>.

Las intenciones de los ejidatarios de Reforma Agraria por certificar su área destinada a la conservación fueron manifestadas desde su formación, por lo que con ayuda del equipo del Programa de Asistencia Social, Servicios Comunitarios y Prestaciones Sociales comenzaron el proceso organizativo para obtener la certificación de su reserva, pero concretar la idea de convertir y certificar su reserva en una Área Destinada Voluntariamente a la Conservación se vio interrumpida en 1989 por la declaración del gobernador de Chiapas Patricio González Garrido, en la cual se ponía en veda forestal (1984-1994) al estado (Cano, 2014, 2018). Sin embargo, de acuerdo con algunos ejidatarios, desde que distribuyeron las actividades permitidas en las distintas porciones de terreno, se referían al espacio que destinaron a la conservación como “reserva” o “área forestal”.

---

<sup>47</sup> Para más información se puede visitar la página de AMBIO <https://ambio.org.mx/scolel-te/>

Fue hasta el año 2010 que se concretó la certificación del área forestal del ejido. Cano, quién tuvo la oportunidad de asistir a la reunión en la que se solicitó la certificación de la reserva narra los hechos suscitados el 6 de marzo de 2009 en la casa ejidal:

Los ejidatarios de Reforma Agraria se reunieron hoy con funcionarios de la Conanp para solicitar la certificación de la “reserva forestal”. Hacia las nueve horas ya habían llegado a la casa ejidal algunos de los que viven aún en el ejido, mientras que las camionetas de varios ejidatarios que ya no residen aquí se veían aproximar al poblado. Poco tiempo después llegaron los funcionarios de la Conanp y cinco minutos más tarde se inició la asamblea extraordinaria. La solicitud de certificación se realizó mediante la firma de tres documentos preparados de antemano por los funcionarios: una carta de los ejidatarios solicitando a la Conanp la certificación, una carta de compromiso por la conservación del área y el acta de asamblea en la cual se diera cuenta del acontecimiento. El funcionario encargado del trámite explicaba las tres decisiones que la asamblea ejidal debía tomar para solicitar la certificación. En primer lugar, elegir a los tres representantes del área certificada. En segundo lugar, definir el nombre que le podrían al área de conservación. Y finalmente decidir el periodo de tiempo por el cual solicitaban la certificación. Aunque las cosas parecían claras para los asistentes, Celso, Valentín y otros ejidatarios hacían preguntas para que la asamblea tuviera claridad sobre lo que iban a hacer. Después de un rato de iniciada la asamblea llegó José y su participación se sumaba a la de sus hermanos y su primo. Luego de varias discusiones, los ejidatarios decidieron sin mayores contratiempos que José, Valentín y Celso ocuparan, respectivamente, los cargos de presidente, secretario y tesorero a cargo del área certificada. Varios afirmaban: “Ya que ellos son los impulsores de la conservación, ¡pues que ellos lo sigan llevando adelante!” Una vez que “las cabezas” aceptaron sus nuevos cargos, se empezó a elegir el nombre de la reserva: “¡11 de abril!”, sugería una de las pocas mujeres que opinaba en voz alta, recordando el día de llegada de las familias López a la región de Marqués de Comillas, en el año de 1976. “¡Las Guacamayas!”, planteaban las cabezas. Al final, todos parecieron estar de acuerdo en nombrar la reserva de igual forma que el centro ecoturístico. Entonces, sólo quedaba definir el periodo de certificación. Héctor, el menor de los López García, propuso que se certificara el área por un plazo de 99 años. Los funcionarios de la Conanp se mostraron sorprendidos mientras que varios ejidatarios parecían dudosos. Para convencerlos, Héctor decía a la asamblea: “Si hemos logrado mantener nuestra área forestal, incluso desde antes que las ‘dependencias’ de gobierno se preocuparan por solucionar el problema de la conservación, ¿por qué no vamos a lograr mantenerla por 99 años más? Minutos después los ejidatarios aceptaron la propuesta y entonces se procedió a la firma de los documentos... (Cano, 2018, pp. 385-386).

Si bien aquel 6 de marzo de 2009 se acordó certificar su reserva, no fue sino hasta el 12 de mayo de 2010 que los ejidatarios recibieron el certificado que acredita a su reserva forestal como el Área Destinada Voluntariamente a la Conservación Las Guacamayas por 99 años (comunicación personal, 20 de abril de 2022). Desde la perspectiva de los habitantes más

jóvenes “los viejos” se encargaron de dejar bien asegurada la selva, pues esta generación y muchas más no podrán “meter mano”, pero eso es aceptado por toda la comunidad, pues esperan recibir más beneficios por la conservación.

En realidad, los beneficios económicos que han recibido por el concepto de conservación han sido esporádicos. Actualmente ya no se encuentran en el programa Scolel'té y los subsidios por parte del gobierno han sido intermitentes. Ejemplo de ello es que hasta el año 2019, el estímulo de Pago por Servicios Ambientales era percibido por la población de Reforma Agraria, sin embargo, el registro se venció y el apoyo fue suspendido. Ante el cierre de oficinas gubernamentales derivado de la pandemia ocasionada por el Covid-19 no habían logrado renovar su documentación. Hasta ahora, en el año 2022, realizaron la gestión y se encuentran en fase de capacitación y firma del acuerdo<sup>48</sup>, pero se encuentran con limitantes dentro de las reglas de operación, pues el máximo de hectáreas que se pueden registrar es de 1000 y recordemos que su área de conservación asciende a 1,463 hectáreas. A pesar de que los beneficios, principalmente económicos, no han sido los que esperaba la población del ejido de Reforma Agraria, la satisfacción de contribuir al cuidado del medio ambiente les llena de orgullo, esto se puede notar cuando platican sobre lo que hacen para cuidar sus recursos naturales.

En este ejido, además también se han implementado distintas acciones para conservar la flora y fauna propia de su ecosistema, por ejemplo, se prohibió tener en cautiverio cualquier especie de fauna silvestre, tener perros de caza, usar resorteras y establecer multas aproximadas a los 10,000 pesos para las personas que intenten matar o lucrar con las especies del lugar. Asimismo, la comunidad participa en el Proyecto de Conservación de la Guacamaya Roja Ara Macao, que es su proyecto más importante.

---

<sup>48</sup> El día 20 de abril recibieron un taller por parte de la CONAFOR y una Bióloga de Natura y Ecosistemas Mexicanos A.C., mejor conocida como Natura Mexicana, en ese mismo evento se firmó el acuerdo para ser beneficiarios de dicho programa.



### 3.3 La Guacamaya Roja *Ara Macao* y su conservación

La guacamaya roja *Ara Macao cyanoptera*<sup>49</sup> es un ave de orden Psitaciformes de la familia Psittacidae, cuyas características físicas son plumaje rojo escarlata, con plumas en las alas de color azul y amarillo; alrededor de la iris de sus ojos tienen color amarillo y su cara está salpicada de plumas blancas; su pico es grande y fuerte; sus extremidades inferiores son de tono gris oscuro; en sus patas tienen dos dedos hacia adelante y dos hacia atrás; mide entre 80 y 120 centímetros, pero su cola representa un tercio o la mitad de su longitud, siendo la cola la que diferencia entre hembra y macho, pues estos últimos tienen una cola ligeramente más larga que las hembras; por último, su peso promedio va de los 1000 a los 1500 gramos (Gómez y Valero, 2012; Gómez, 2015).

Esta ave habita cerca de ríos en las selvas tropicales y sabanas de clima húmedo, es ovípara y monógama<sup>50</sup>, alcanza madurez sexual entre los tres y cuatro años (Gómez, 2015). De acuerdo con Carreón e Iñigo (2000), Gómez (2015) y con el trabajo de campo realizado, la guacamaya roja se alimenta del fruto del jobo, del fruto del hule, de los retoños del plumillo, del fruto del zapote, del fruto del corozo, del fruto del nance, de la vaina del guatope, del fruto del guayabo y del fruto del palo lacandón, también conocido como guapaque o tamarindo de montaña.

La guacamaya roja anida en época de sequía, es decir en los meses de diciembre a junio. En la Selva Lacandona, su lugar preferido para anidar son las cavidades naturales de árboles emergentes de un metro de diámetro. Seleccionan las cavidades que se encuentran en promedio a 19 metros de alto y la entrada de la misma tiene dimensiones de 22 por 32 centímetros en promedio. La distancia entre un nido y otro es de alrededor de tres kilómetros de distancia, esto con el fin de evitar interacciones agonísticas entre las parejas que anidan pudiendo causar el fracaso de la cría (Gómez y Valero, 2012).

La hembra posterior al apareamiento pone entre dos y cuatro huevos blancos y redondos, los cuales son incubados por un lapso de 26 días por la hembra y en casos poco comunes por el

---

<sup>49</sup> En algunos países o regiones también es conocida como guacamaya roja, guaca, papagayo y lapa roja. En inglés es *scarlet macaw* — guacamaya escarlata —.

<sup>50</sup> Tiene una sola pareja durante toda su vida.

macho. Después de la eclosión el macho se encarga de alimentar a las crías y cuando se acerca la siguiente temporada de anidación las guacamayas jóvenes ya pueden independizarse (Gómez, 2015) y pueden vivir hasta sesenta años (Trabajo de campo, 2022).

De acuerdo con Gomez y Valero (2012) las estadísticas registradas en la Selva Lacandona sobre las nidadas y el nacimiento de crías fueron las siguientes: entre 1988 y 1989 el volumen de nidadas fue de 1.6 huevos en la temporada y diez años más tarde, entre 1998 y 1999 fue de 2.7 huevos. Respecto a la eclosión existe una media de 1.5 a 2 huevos por pareja, pero sólo logran volar del nido 0.6 a 1.3 crías por pareja — en términos reales se habla que por cada pareja que anida sale una cría del nido —. Las crías nacen con los ojos cerrados y sin plumaje, su peso corporal es de entre 25 y 27 gramos y su tamaño aproximado es de 18 milímetros; alcanzan su peso máximo de 1,200 gramos entre los 40 y 50 días de edad; abandonan el nido entre los 65 y 75 días, pero permanecen varios meses al lado de sus padres.

Las poblaciones silvestres de guacamaya roja *Ara Macao cyanoptera* son consideradas altamente vulnerables, derivado de su bajo porcentaje de anidación — sólo entre el 46 y 48 por ciento de la población anida —. La situación se vuelve más crítica, pues las estadísticas indican que menos del 20 por ciento de la población logra reproducirse, lo que significa que sólo alrededor de la mitad de las parejas que anidan logran criar un polluelo (Gómez y Valero, 2012).

Esta especie se encuentra en peligro de extinción (DOF, 2010) derivado de la combinación de factores como la captura para el comercio de pichones y adultos dado el valor monetario para las comunidades locales que genera su venta ilegal, la destrucción, modificación y fragmentación de sus hábitats y sitios de anidación (Laboratorio de Análisis de Información Geográfica y Estadística<sup>51</sup> [LAIGE] y Carreón, 1998; Ucan et. al, 2021).

De acuerdo con Gómez (2015) el último remanente de México en el que se observa en vida silvestre la guacamaya roja es en la Selva Lacandona, lugar en el que se encuentra el Ejido de Reforma Agraria cuya población se encuentra comprometida con el cuidado y la conservación del medio ambiente; específicamente en esta comunidad desde hace treinta años se han comprometido con un Proyecto de Conservación de la Guacamaya Roja *Ara Macao*.

---

<sup>51</sup> Perteneciente a El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR).

“Desde que llegamos a este lugar y vimos volar esa ave tan bonita los hombres dijeron que no se podía matar” (comunicación personal, 2 de abril de 2022). Como relata una habitante, ejidataria y socia del centro ecoturístico Las Guacamayas, desde que llegaron a lo que hoy es el ejido de Reforma Agraria y vieron a esta ave sobrevolar el cielo, decidieron cuidarla y conservarla, pues sus abuelos les contaban que tiempo atrás la vieron pasear por el cielo de La Chinantla, pero después de un tiempo de cazarla y comercializar se extinguió.

A pesar de que ellos como comunidad cuidaban de la vida silvestre, al llegar a la selva no tenían medios de subsistencia, por lo que se vieron en la necesidad de cazar animales silvestres para autoconsumo, inclusive en algún punto intentaron comercializar la guacamaya para obtener recursos monetarios; sin embargo, uno de los líderes de la comunidad comenta que se dieron cuenta de que esa actividad no era para ellos y la abandonaron. Desafortunadamente, las comunidades aledañas no se comprometieron al mismo nivel con el cuidado del medio ambiente, lo que ocasionó que en poco tiempo la población de guacamayas y otras especies disminuyeran.

Con el fin de evitar que se siguiera extinguiendo la guacamaya y que ellos también sólo pudieran platicarles a sus hijos o nietos que un día la guacamaya roja existió en el lugar o enseñárselas en foto, decidieron hacer algo para que no se extinguiera. En 1980 crearon un reglamento interno para la comunidad, en el cual se prohibía la cacería y la tala ilegal en su reserva ejidal.

Era inevitable tumbar algunos árboles, especialmente con la tumba, roza y quema para hacer las áreas de cultivo. Los árboles que se cayeron tenían las condiciones que permitían a las guacamayas anidar, es decir, tenían la altura, el diámetro y los huecos que esta especie utiliza para sus nidos (Ilustración 3.5). De acuerdo con la información recabada en campo, las guacamayas no hacen sus nidos, sino que utilizan los huecos de los árboles y con la tala fueron desapareciendo los nidos naturales.

Fue en 1989 cuando en la comunidad de Reforma Agraria se reafirma el interés de seguir conservando el ecosistema y en específico a la guacamaya a través de un proyecto. Comentan los pobladores que iniciaron con un plan de conservación de la guacamaya roja y que también querían comenzar con un plan de desarrollo para su reserva.

Ilustración 3.5. Nido natural de la guacamaya roja *Ara Macao* en el ejido de Reforma Agraria



Fuente: fotografías proporcionadas por una habitante del Ejido Reforma Agraria.

Con el afán de resarcir el daño causado y contribuir a la conservación de la guacamaya roja, uno de los “cabezas” de ejido propuso hacer nidos artificiales y colocarlos en los árboles. En 1989 los “cabezas” se acercaron al Instituto Nacional Indigenista (INI) con el fin de obtener apoyo económico y poner en marcha el proyecto. De acuerdo con lo que recuerda uno de los “cabezas” del ejido el proyecto que solicitaron era de 60,000.00 pesos, pero al final el INI los apoyó con 20 o 30 nidos, lo que en pesos ascendía a 20,000.00 pesos.

El proyecto comenzó en 1991 y el mismo Instituto asignó como responsable al Biólogo Enrique Gálvez, quien se encontraba trabajando en la zona con otros proyectos<sup>52</sup>. Además, contaron con la participación de biólogos e investigadores que llegaban a la comunidad a realizar trabajos para titularse e inclusive en algún tiempo la comunidad tuvo un convenio con la Universidad Autónoma de México (UAM) para recibir a sus estudiantes y desarrollar sus trabajos o tesis.

En la ejecución de proyecto se desarrollaron tres opciones de nidos, la primera consistió en realizar cavidades en los árboles a manera de crear un nido natural, la segunda fue hacer un nido artificial en pedazos de troncos, cuya orientación de la entrada, profundidad, inclinación del nido, entre otros, son similares a los sitios naturales de anidación, para posteriormente subirlos a la cima de árboles con una altura cercana a los 20 metros, la tercera opción fue realizar nidos de PVC con las mismas características que los nidos artificiales de madera.

---

<sup>52</sup> Los proyectos que recuerda la persona entrevistada que se entregaron en otras comunidades fueron un molino y una casa de costura.

Al final instalaron 30 nidos artificiales (Ilustración 3.6) en las áreas de pastizales de la comunidad. El resultado obtenido fue que no todos los nidos fueron ocupados por las guacamayas, pero identificaron que hubo preferencia por los nidos artificiales de madera, por lo que es el modelo de nido que se adoptó en la comunidad para seguir con el proyecto de conservación de la guacamaya roja. Además del recurso económico, el INI apoyó con el monitoreo de los nidos y talleres de educación ambiental para concientizar a la comunidad sobre la importancia del cuidado del medio ambiente.

Ilustración 3.6. Nido artificial de madera instalado por los habitantes del ejido de Reforma Agraria para la anidación de la guacamaya roja *Ara Macao*



Fuente: fotografía tomada el día 27 de abril de 2022 en el recorrido por el centro ecoturístico Las Guacamayas.

En 1993 reciben un segundo apoyo para darle seguimiento al proyecto de nidos artificiales, el cual fue destinado para poner más nidos y darle mantenimiento a los que se pusieron dos años atrás, pues los nidos de madera tienen una duración de 2 a 3 años máximo, por lo que al estar a la intemperie se deterioran más rápido a causa de la lluvia y que el pájaro carpintero los picotea y les hace hoyos por varias partes.

Posteriormente, buscaron ampliar el proyecto de conservación de la guacamaya y desarrollaron la propuesta de un centro de reproducción de fauna, cuyo objetivo era reproducir animales silvestres como la guacamaya, el loro cabeza azul y el jabalí, para posteriormente venderlos, pero evitando su extinción (Ilustración 3.7). Al platicar con los entrevistados, tres de ellos recuerdan que el proyecto fue aprobado por el INI, la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), por lo que iniciaron con el criadero.

Ilustración 3.7. Habitantes del ejido de Reforma Agraria con especies animales que se iban a reproducir en el centro de reproducción



Fuente: fotografías proporcionadas por una habitante del Ejido Reforma Agraria.

El centro de reproducción de fauna no prosperó, pues cuando se ideó el proyecto en la comunidad se encontraba un biólogo realizando un estudio sobre *psitácidos* — especialmente sobre la guacamaya — para su Maestría y se interesó en el proyecto, dejando en claro que si se les aprobaba quería trabajar con ellos. Sin embargo, el responsable de la Delegación en Chiapas de SEDUE consideró que el Biólogo Enrique Gálvez era quien se tenía que integrar como responsable del proyecto, lo que consideran causó molestia en el otro biólogo y comenzó a cuestionar el proyecto argumentando que sólo era un pretexto para saquear la guacamaya, pues en el nombre del documento se incluía lo siguiente: “Reproducción, Conservación y Comercialización...”.

El biólogo también argumentó que conocía la inquietud que la comunidad tenía por la conservación, pero que la institución que estaba otorgando el recurso no comprendía las dimensiones del proyecto, por lo que mandó cartas comunicando su inconformidad tanto a la población de lacandones como a la SEDUE y al INE. Lo anterior, causó que citaran a las personas encargadas del centro de reproducción para aclarar la situación, pero mientras realizaban las investigaciones les retiraron el apoyo — incluso sienten que las instituciones los vetaron para obtener recursos para la conservación de la guacamaya —, por lo que el proyecto se tuvo que abandonar. Cuando se aclaró el malentendido, quisieron recuperar el recurso, pero ya había sido ocupado en otra comunidad que necesitaba obra social.

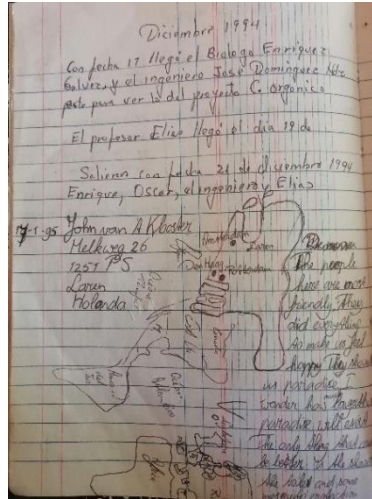
Dentro de los logros alcanzados con el centro de reproducción de fauna se encuentra que tuvieron en reproducción unos jabalís, un faisán, loros y guacamayas; les permitió a los habitantes construir cuatro cabañitas. Aunado a ello, el proyecto del Centro de Reproducción de Fauna atrajo a personas externas al ejido (técnicos, biólogos y personas que llegaban a conocer el proyecto), dentro de ellas regresó el Biólogo Enrique Gálvez, en compañía del Ingeniero José Domínguez, a quienes posteriormente se les uniría el Profesor Elías<sup>53</sup> — de hecho en el libro de visitas que pertenecía a uno de los “cabezas” de la comunidad se lee que llegaron el 17 y se retiraron el 21 de diciembre de 1994 (Ilustración 3.8) —, quienes serían actores relevantes para la continuidad del proyecto de conservación de la guacamaya roja y la creación de un centro ecoturístico.

Otra parte de la continuidad del proyecto de conservación de la guacamaya fue la creación en 1996 de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico, ente que desde entonces se encarga de absorber los gastos y actividades propias de la conservación de la guacamaya. Asimismo, en 1999 se registra la totalidad de superficie del ejido como una Unidad de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (UMA) extensiva con fines de conservación y exhibición de las guacamayas y el venado cola blanca (Ilustración 3.9).

---

<sup>53</sup> Este profesor sigue visitando por temporadas largas la comunidad y en especial el Centro Ecoturístico Las Guacamayas. Desafortunadamente la mayor parte del tiempo se la pasa en un estado inconveniente, por lo que no se pudo platicar con él.

Ilustración 3.8. Registro de la llegada y salida del biólogo Enrique Gálvez, el ingeniero José Domínguez y el profesor Elías



Fuente: Libro de visitas propiedad de uno de los “cabezas” del ejido, facilitado por una habitante del Ejido Reforma Agraria.

Ilustración 3.9. Reproducción de venado cola blanca en cautiverio



Fuente: fotografía tomada el día 27 de abril de 2022 en el recorrido por el centro ecoturístico Las Guacamayas.

A través del Plan de manejo de la UMA la comunidad puede aprovechar las especies de flora y fauna para obtener recursos, en este caso por su exhibición. El Plan de Manejo de la UMA Las Guacamayas no se ha actualizado desde el 2006 que se recibió apoyo de la CONANP a través del Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCOCODES), por lo que



actualmente están en proceso de actualización y pretenden agregar el aprovechamiento del venado cola blanca — ya sea como pie de cría o en canal —, pues ya han logrado su reproducción en cautiverio.

En 2012, con el apoyo de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), se colocaron 20 nidos y apoyó para poner en la comunidad una construcción integrada por una oficina, un cuarto para guardar las frutas y los utensilios para alimentar a las guacamayas, un área para la exhibición de las guacamayas cuando estuvieran pequeñas y el área donde se supone iba a haber una clínica y una cocina para preparar la comida de las guacamayas, pero el recurso no alcanzó y actualmente solo se usa para guardar y preparar la comida para las guacamayas que se encuentran en la jaula ubicada en la población.

Desde ese año no se ha recibido apoyo por parte de dependencias de gobierno para continuar con el proyecto de conservación de la guacamaya roja, siendo el centro de ecoturismo el que se encarga de cubrir los gastos. También se apoyan de donaciones de los visitantes para cubrir los gastos. En el año 2021 recibieron un donativo de 1,500 dólares — alrededor de 30,000 pesos — por parte de una persona de Estados Unidos, que les permitió cubrir los gastos de materia prima y mano de obra para colocar 16 nidos<sup>54</sup>; también, una fundación de España les donó cerca de 100,000 pesos en alimento para guacamaya.

Por su parte, el centro ecoturístico Las Guacamayas se encarga de cubrir los gastos del personal encargado de cuidar y alimentar a las guacamayas y al venado cola blanca, lo cuales son, una médico veterinaria, un muchacho que alimenta a los venados y las guacamayas que están en cautiverio dentro del centro ecoturístico (Ilustración 3.10) y una señora que alimenta a las guacamayas que se encuentran en la jaula ubicada en la comunidad (Ilustración 3.11); además de comprar semanalmente la fruta necesaria para alimentar a las guacamayas y el alimento de los venados; cada año dan mantenimiento a los nidos artificiales y si es necesario los reemplazan; y una vez que se da la eclosión monitorean algunos nidos para identificar si algún polluelo necesita ser rescatado.

---

<sup>54</sup> La persona que donó el recurso sólo pidió que se le enviara un anuncio en lona dándole las gracias por el donativo.

Ilustración 3.100. Jaula de guacamaya roja *Ara Macao* en el centro ecoturístico Las Guacamayas



Fuente: fotografía tomada el día 26 de abril de 2022 en el recorrido por el centro ecoturístico Las Guacamayas.

Ilustración 3.111. Jaula de guacamaya roja *Ara Macao* en el ejido de Reforma Agraria



Fuente: fotografía tomada en el ejido de Reforma Agraria.

Durante el tiempo de funcionamiento del proyecto de conservación de la guacamaya, en el ejido de Reforma Agraria se han logrado poner hasta 40 nidos, pero calculan que actualmente son funcionales 26. Cabe mencionar que no existe un monitoreo sobre el éxito de anidación de las guacamayas en los nido artificiales, debido a la falta de recursos para cubrir los gastos y el riesgo que representa trepar a los árboles (cerca de 20 metros de altura); sin embargo, en las estadísticas presentadas por Gomez y Valero (2012) se puede identificar que posterior a la implementación del proyecto de conservación de la guacamaya roja (en 1991) hubo un incremento en la tasa de anidación de 1.6 a 2.7 huevos del periodo de 1988-1989 al periodo de 1998-1999, es decir en una década.

A pesar de no realizar un monitoreo constante y de que algunas personas perciben que ya no están comprometidos como antes con el proyecto de la guacamaya y que en el centro de ecoturismo una parte de la conservación se está perdiendo, se han percatado que el número de guacamayas ha incrementado, pues en los meses de julio-agosto, que es la temporada de nance, hay entre 20 y 25 guacamayas en un árbol, aunque esto también ha causado inconformidad en la población porque se quedan sin frutos. Otra situación que evidencia los resultados del

proyecto es que se comienzan a visualizar guacamayas en las comunidades aledañas, situación que antes no se daba. Los resultados anteriores llenan de satisfacción a los pobladores de Reforma Agraria.

En otro sentido, se han encontrado con situaciones desagradables como el saqueo de los nidos, la indiferencia de las instituciones gubernamentales al momento de denunciar los hechos y hasta recibir amenazas de muerte. La persona encargada de la UMA recuerda que en un ocasión se fue la energía eléctrica en la comunidad y les urgía imprimir unos documentos, por lo que en compañía de un socio del centro ecoturístico, fueron a Zamora Pico de Oro para imprimirlos, en el trayecto entre las dos comunidades notaron que una camioneta los seguía y al alcanzarlos le dijeron al socio de Las Guacamayas que “si quería seguir vivo que dejara de meterse en lo que no le importa”, refiriéndose a que dejará de investigar quienes eran los que saqueaban los nidos. Dentro del alcance de la comunidad se han tomado medidas y sanciones con las personas que se les ha descubierto saqueando los nidos, en una ocasión, los ejidatarios tuvieron que pedirle a un muchacho que, en compañía de su familia, abandonara el ejido, pues se le descubrió traficando polluelos de guacamaya.

Finalmente, de acuerdo con el Gobierno de Chiapas, Secretaría de Desarrollo Social (2006)<sup>55</sup> y con la información obtenida en la comunidad, el Proyecto de Conservación de la Guacamaya Roja derivó en el centro ecoturístico Las Guacamayas. Como se puede observar, sin pensar en que algún día esta especie sería motivo de una fuerte actividad productiva en el ejido y de atracción de subsidios gubernamentales, los pobladores del lugar decidieron emprender acciones para evitar su extinción.

En síntesis, las acciones emprendidas en Reforma Agraria para proteger y conservar a la guacamaya roja son proteger el área forestal del ejido que permite la conectividad con otras

---

<sup>55</sup> “La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y el gobierno del estado, a través de las oficinas de Turismo y de Fomento Económico, con el financiamiento del Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible en la Selva Lacandona (Prodesis) unieron esfuerzos para apoyar el desarrollo del turismo” (Camacho, 2013, párrafo 3). El Prodesis es un acuerdo firmado entre la Unión Europea y el gobierno de Chiapas en diciembre de 2003. En el marco de este acuerdo, se celebró el contrato “con número de licitación SE/UE/SDS/PRODESIS/2005/063 entre el Prodesis y el especialista consultor David Gómez Soto, para que iniciara con el trabajo de campo en el Ejido Reforma Agraria, teniendo como objetivos, por un lado, la sistematización de la experiencia exitosa del ejido en materia de conservación y manejo sustentable, y por otro, la obtención de información sobre el proyecto de conservación de la Guacamaya escarlata” (Gobierno de Chiapas, Secretaría de Desarrollo Social, 2006, sección Resumen Ejecutivo, párrafo 1).

reservas y el movimiento de las guacamayas, brindar nidos artificiales, prohibir el saqueo de pollos y permitir que las guacamayas se alimenten en los solares.

### 3.4 Las Guacamayas, Centro Ecoturístico

El centro ecoturístico Las Guacamayas surgió en 1996 con la creación de la Cooperativa Ara Macao, S. C. L. de C. V., integrada inicialmente por 16 socios —15 habitantes del ejido de Reforma Agraria y el biólogo Enrique Gálvez—. Actualmente, en el acta constitutiva de cooperativa se reconoce que está integrada por 20 socios —ocho mujeres y doce hombres—, todos originarios del ejido de Reforma Agraria. De ellos, tres fenecieron, por lo que su sociedad se traspasó a sus hijos, quienes no han sido reconocidos legamente, pues no han reunido la documentación requerida; en consecuencia, la toma de decisiones recae sobre los 17 socios que son reconocidos en el acta constitutiva, pues los sucesores de quienes fallecieron solo tienen derecho a voz.

El fin último del centro ecoturístico ha sido desarrollar un proyecto de estudio, protección y conservación de la guacamaya roja Ara Macao. Al respecto, en la información que forma parte del diseño de la recepción del centro de ecoturismo Las Guacamayas se lee:

Estoy en peligro de extinción. Los integrantes de mi familia van disminuyendo y tengo cada vez menos amigos. La selva se esta (sic) acabando y a mí me siguen capturando para venderme como mascota y colocarme en jaulas pequeñas.

Ahora ya conoces un poco de mi (sic). Por favor no dejes que la selva desaparezca y que me lleven a ciudades grandes y ruidosas. Ayúdame a seguir con mi familia y a vivir en libertad. (Trabajo de campo, 2022)

Además de conservar la guacamaya roja, los socios del centro ecoturístico han protegido a otras especies animales como el mono saraguato, el mono araña, el jabalí, el venado cola blanca, los pericos, las águilas, el tucán y el gavián nevado, beneficiando las actividades ecoturísticas, pues para los visitantes resulta atractivo visualizar y convivir de cerca con estas especies. Además, crea un ambiente de convivencia directa con la naturaleza, pues por la tarde noche el ruido de los monos aulladores arrulla a los turistas y crea un ambiente de relajación. Asimismo, los sonidos de estos mismos monos despiertan a los huéspedes y, sumado a ello, se puede visualizar por las ramas de los árboles a familias de monos arañas movilizándose por el centro ecoturístico, las iguanas tomando el sol en el mirador y los andadores, las guacamayas

sobrevolando el cielo o posando en los árboles. A lo anterior se suma la calidez de los habitantes de Reforma Agraria, logrando que los amaneceres en Las Guacamayas se conviertan en un espectáculo.

Para lograr la protección de flora y fauna en Las Guacamayas se ofertan las siguientes actividades<sup>56</sup>:

- Hospedaje: el costo de este servicio es por noche y varía de acuerdo con las comodidades que el huésped requiera. La Suite Guacamaya tiene un costo de 2,375 pesos, la cabaña Tejón cuesta 2,175 pesos, la habitación doble con vistas al río Lacantún tienen un costo de 2,065 pesos, la habitación doble cuesta 1,720 pesos, la habitación triple 2,065 pesos, la habitación compartida 300 pesos, la habitación sencilla 800 pesos y los camastros 300 pesos.
- Recorrido en lancha por la Reserva de la Biosfera Montes Azules: es un recorrido de dos horas por el río Tzendales, tiene un costo de 2,100 pesos el servicio y 50 pesos por persona del boleto para acceder a la Reserva de la Biosfera Montes Azules. La capacidad máxima es de ocho personas por lancha, más el guía/conductor.
- Senderismo en la Reserva de la Biosfera Montes Azules: caminata por el sendero ecológico que se encuentra dentro de la Reserva de la Biosfera Montes Azules, tiene un costo de 2,800 pesos por grupo de máximo ocho personas, y al igual que el recorrido en lancha, se deben pagar 50 pesos por persona para poder entrar a la reserva, el grupo de personas debe de ser máximo de ocho más el guía. Cabe mencionar que el costo de 50 pesos es la cuota que se paga por persona a los lacandones por el permiso para entrar a la selva.
- Senderismo en la reserva ejidal: caminata guiada por el Área Destinada Voluntariamente a la Conservación Las Guacamayas en grupos de máximo 8 personas, el costo es de 1,150 pesos.

---

<sup>56</sup> Anteriormente se ofertaban más actividades, por ejemplo, paseo en bicicleta, paseo en caballo y zona de campamento. Sin embargo, estas actividades no generaban ganancias, en algunas ocasiones los costos rebasaban el precio del servicio, por lo que se decidió eliminarlas.

- Senderismo nocturno en la reserva ejidal: caminata guiada por el Área Destinada Voluntariamente a la Conservación Las Guacamayas en grupos de máximo 8 personas. El servicio es realizado durante la noche, por lo que el costo asciende a 1,700 pesos.
- Caminata observación de guacamaya con un costo de 805 pesos por grupo de máximo ocho personas.
- Visita al dormitorio de guacamayas. El costo de este servicio es de 805 pesos por grupo de hasta ocho personas.
- Visita al área de anidación de guacamayas, con un costo de 805 pesos por grupo de máximo ocho personas.
- Tour en kayak por el río Lacantún, con un costo de 5,500 pesos. En caso de sólo requerir la renta por hora del Kayak el costo por una persona es de 250 pesos y por dos personas es de 400 pesos.
- Servicio de restaurante: la gastronomía de su restaurante es un distintivo, ya que ofrece platillos únicos, elaborados con ingredientes tradicionales de la región de Marqués de Comillas y de la comunidad. Dentro de los platillos ofertados se encuentra la pechuga a la guacamaya, huevos motuleños, mole, tortillas de maíz con frijol, yuca o hierba santa. Además de la peculiaridad de sus platillos, el restaurante está ubicado frente al río Lacantún y la Reserva de la Biosfera Montes Azules, por lo que sus vistas son inigualables.
- Entrada al centro: si te interesa conocer el centro ecoturístico y avistar al venado cola blanca y las guacamayas que se encuentran en cautiverio el acceso tiene un coste de 30 pesos por persona adulta — niños menores de diez años no pagan — reembolsables si se consume en el restaurante o se hace uso de algún otro servicio.

Es importante mencionar que cuando se abrió el sendero ecológico se le pagaba a la CONANP por el uso de brazaletes para poder entrar a la reserva, el costo por persona era de 25 pesos, pero después, los lacandones también empezaron a cobrar por el acceso a las Reserva de la Biosfera Montes Azules. Ante esa situación la CONANP tomó la decisión de eliminar el pago que le realizaban a la institución y así evitar una duplicidad en el pago por acceso a la reserva.

En el centro ecoturístico Las Guacamayas, la capacidad de atención es de aproximadamente 100 personas a la vez. Para lograr dicha capacidad emplean a 22 personas — 14 hombres y 8 mujeres —. El origen o procedencia de los trabajadores es el siguiente: 10 colaboradores son habitantes del ejido Reforma Agraria, tres son originarios de Zamora Pico de Oro, uno proviene de Flor de Marqués, uno es originario de Galacia, uno de La Victoria y 6 de Guatemala. Es importante mencionar que, en las temporadas de mayor afluencia turística — marzo-abril, julio-agosto y diciembre-enero — contratan a más personas, en el caso del mes de abril del 2022 contrataron a 14 personas más.

Las instalaciones del centro ecoturístico Las Guacamayas se encuentran acorde al medio ambiente (Ilustración 3.12), por lo que contribuyen a la conservación del patrimonio natural y cultural del ejido de Reforma Agraria. Además, para reducir su impacto en la huella de carbono hacen uso de ecotecias como las celdas solares para acumular energía y abastecer algunas áreas del centro ecoturístico y los biodigestores, para procesar sus residuos orgánicos — para el correcto funcionamiento de los biodigestores es necesario utilizar jabones biodegradables —. Lo anterior le ha permitido a Las Guacamayas obtener distintas certificaciones.

Las certificaciones a las que ha sido acreedor el centro ecoturístico son: Norma Mexicana de Ecoturismo NMX-AA-133-SCFI-2006 en 2007 (prueba piloto) y de 2008 a 2012 y NMX-AA-133-SCFI-2013 de 2016 a 2020, ambas por cumplir con los requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo, en la modalidad de instalaciones y actividades; PUNTOLIMPIO 2020 a 2022 por cumplir con los estándares de calidad en el Programa de Buenas Prácticas de Calidad Higiénica para Empresas Turísticas; Distintivo Programa Moderniza Ecoturístico México de 2021 a 2023 por cumplir con los estándares de calidad del Programa Moderniza Ecoturístico en áreas naturales comprometido con la sustentabilidad y responsabilidad social; Distintivo de la Estrategia Marca Chiapas de 2019 a 2022 que les autoriza el uso de la marca MEXICO CHIAPAS ORIGINAL; y sello distintivo

Paraísos Indígenas en 2015. Actualmente, cuenta con tres certificaciones vigentes que son distintivo Moderniza, distintivo Marca Chiapas y Paraísos Indígenas (Ilustración 3.13).

Ilustración 3.12. Las Guacamayas, Centro Ecoturístico



Fuente: fotografías tomadas durante el trabajo de campo.



### Ilustración 3.13. Certificaciones del centro ecoturístico Las Guacamayas



Fuente: fotografías tomadas durante el trabajo de campo.

### Conclusiones

En este capítulo se reúnen aspectos del marco contextual del caso de estudio que nos ocupa. A lo largo de la contextualización se identificaron aspectos relevantes para el proceso de autogestión emprendido en el ejido de Reforma Agraria e inclusive procesos de autogestión previos al establecimiento de una empresa, tal es el caso de la creación del Área Destinada Voluntariamente a la Conservación. Además, se encuentran los antecedentes de la formación del capital cultural, social y simbólico de la comunidad, elementos indispensables en un proceso de autogestión, así sea bajo el estatismo.

En otro sentido, se visibiliza la formación de liderazgos y la legitimidad de los mismos dentro del ejido y posteriormente dentro del centro de ecoturismo Las Guacamayas. Dichos liderazgos, se encuentran enmarcados en el capital humano que fue y sigue siendo relevante en la subsistencia del proyecto autogestivo en cuestión. Finalmente, se da indicios de la dinámica fronteriza en la que se ve inmersa la comunidad del ejido de Reforma Agraria y por ende el centro ecoturístico que allí se ubica.

## **CAPÍTULO IV. LA EXPERIENCIA DE LA CULTURA DE LA AUTOGESTIÓN PARA EL DESARROLLO EN EL CENTRO ECOTURÍSTICO LAS GUACAMAYAS**

### Introducción

En el capítulo I, tanto Gonzales (2007) como Vázquez-Barquero (2009, 2000) exponen que el desarrollo local depende del potencial de desarrollo que los territorios puedan tener en determinado momento, de los impulsos exógenos que puedan recibir y de la capacidad endógena de los actores locales para aprovechar dichos impulsos. Bajo el modelo neoliberal de desarrollo local los impulsos exógenos están encaminados a diversificar el sistema productivo y la creación de nuevas empresas, principalmente autogestionadas, convirtiendo la creación de éstas en una condición para incentivar el desarrollo.

Además, en el marco del desarrollo local, el Estado se encarga de configurar estrategias y políticas para hacer frente a las necesidades básicas de la población, particularmente en aquellos países considerados subdesarrollados. Al respecto, Ortiz (2013) argumenta que en los años noventa a raíz del proceso de Neoliberalización del gobierno del país y de que a nivel internacional los pueblos indígenas se convirtieron en actores políticos significativos, las políticas adoptaron dos frentes principales. El primer frente corresponde a la intervención en los procesos de organización que pueden tener como resultado el estallido social y el segundo frente fomenta una cultura ciudadana y/o política acorde con el modelo neoliberal, lo que da como resultado la CAD.

En la actualidad, lo anterior se concreta en la visión de un desarrollo local que propicia la autogestión y por ende la creación de empresas, especialmente en zonas rurales y/o indígenas, caracterizadas por presentar condiciones de pobreza y carencias sociales. Lo anterior, con el objetivo de disminuir la pobreza; sin embargo, no siempre es así.

En este sentido, los habitantes de dichas comunidades se someten a un proceso de transformación y transición de una actividad productiva a otra, que en la mayoría de los casos es nueva para ellos, significando cambios en sus formas de vida y estructuras de organización, sobre todo porque las políticas que incentivan la creación de empresas autogestivas tienen como

requisito la formación de grupos o sociedades mercantiles, que si bien aprovechan las formas de organización social históricas del lugar — ejidos y comunidades —, implican dinámicas y procesos desconocidos para los involucrados, lo que puede detonar el bajo impacto de las empresas autogestionadas o en el peor de los casos su fracaso.

Las implicaciones propias de la autogestión y de la diversificación productiva en territorios rurales trascienden al interior de las empresas autogestionadas, pues los integrantes de estas se someten a procesos de capacitación y aprendizaje para realizar las actividades propias de su nueva empresa, es decir se generan capacidades operativas; sin embargo, pocas veces se desarrollan capacidades estratégicas, las cuales refieren al desarrollo organizacional. Lo anterior nos lleva a cuestionarnos cuáles son los problemas y retos para que proyectos productivos autogestivos alcancen el desarrollo organizacional requerido y amplíen la cultura de autogestión. Esta interrogante se pretende contestar a través de la percepción y testimonios de los socios que integran el centro de ecoturismo Las Guacamayas para consolidar su proyecto y lograr un mayor impacto en el desarrollo de la comunidad.

#### 4.1 El proceso de autogestión en Las Guacamayas, Centro Ecoturístico

Como se mencionó en el capítulo III, el centro ecoturístico Las Guacamayas es la continuidad del proyecto de conservación de la guacamaya roja, pues ese proyecto y en su momento el proyecto de reproducción de fauna, atrajeron a personas de distintos lugares del mundo que se quedaban en unas cabañas y tenían una cocina rústica que se construyeron en Reforma Agraria. Una de las personas claves en la atracción de personas de Europa fue el profesor Elías, quien era encargado de los talleres de educación ambiental. Este profesor tenía conocidos en Europa y les comentó acerca de las actividades de conservación del medio ambiente que se realizaban en el ejido de Reforma Agraria.

En 1994, uno de los “cabezas” de la comunidad comenzó a pedir a los visitantes de la comunidad que se registraran y escribieran un mensaje en una libreta de visitas, que muy amablemente su hija nos permitió leer y fotografiar. A través de ese registro se pudieron conocer los nombres y orígenes de quienes visitaban en esos tiempos el ejido para saber más sobre sus proyectos de conservación del medio ambiente. Dentro de los nombres de los visitantes figuran el de Manlio Gálvez Rivera, procedente de Bellavista, Chiapas, quien el 19 de octubre de 1994

escribió “un ejido organizado con singular arreglo en sus cercas en calles y con la estupenda selva que embellece y que promete riqueza y atractivo mundial”.

También aparecen nombres de distintos funcionarios públicos y personas que trabajaban para la Conservación Internacional. Algunos funcionarios públicos que visitaron la comunidad, previo a la creación del centro ecoturístico son Javier de la Maza quien fue director general de Conservación y Ecología en la Secretaría de Medio Ambiente; el Ingeniero Harvey León Castillejos, el Ingeniero Óscar O. Marina Alegría, el Arquitecto Edgar Juárez López y el Arquitecto Gilbert Ventura Tipa, todos ellos del Departamento de Apoyo a la Infraestructura de la Secretaría de Desarrollo Turístico. Por parte de Conservación Internacional, México A.C., se cuenta con el registro de la Bióloga Ruth Jiménez Cruz, Coordinadora del Proyecto de Monitoreo de Montes Azules y del biólogo Valentín Rodríguez Ortreño, director Administrativo de la Estación Biológica Chajul.

Dentro de los nombres de personas procedentes de Europa, se encuentra: John Van A Klooster de Holanda, Hardy Rühl de Alemania, Nick Knight de Inglaterra, Andrea Hahn y Daniela Wagner, ambas de Berlín, Gaby Fibi y Martina Hasenhunde, ambas de Austria. De acuerdo con lo que relatan los socios que fueron entrevistados, fueron estas personas, junto con el Biólogo Enrique Gálvez y el Profesor Elías quienes vieron potencial turístico en el ejido de Reforma Agraria (Ilustración 4.1).

“Este profesor, Elías se llama, tenía contactos...tenía relaciones con gente de Europa, de hecho, tenía una mujer no... allá y vinieron unas muchachas. De Suiza vino a hacer un trabajo social aquí y vinieron de California otras dos muchachas a hacer un trabajo social y otra persona más ¿no?, de ahí pues...de ahí pues digo yo ya ellas fueron las que nos empezaron a decir que por qué no este...hacíamos un centro ecoturístico, que esto lo de la naturaleza y lo que estábamos haciendo pues mucha gente, sobre todo de Europa. era muy no eh...pues le interesaba lo que era la conservación de la naturaleza y que pues...pues que le entráramos ¿no?, pues nos convencieron, bueno de ellos nos convencimos ¿no?, a encaminar.” (comunicación personal, 26 de abril de 2022)

Una vez que los “cabezas” se convencieron de que era buena idea iniciar con un centro ecoturístico, se encargaron de convencer a sus demás compañeros de que las cabañas que ya tenían podían servir para alojar a algunas personas que llegaban a conocer lo que estaban haciendo y a conocer parte de la naturaleza que los rodeaba.

En 1996, uno de los requisitos que debían cumplir los habitantes de Reforma Agraria para ser elegibles a un apoyo por parte de la Secretaría de Turismo, era constituirse legalmente como una sociedad cooperativa o como un grupo de trabajo. Por lo tanto, en ese mismo año una asamblea de ejidatarios se invitó a todos los asistentes a unirse al proyecto; sin embargo, no todos los ellos se animaron a participar en el proyecto de turismo, porque les generaba incertidumbre desconocer qué era el turismo, pues sus actividades productivas eran la agricultura y la ganadería y no veían viable el proyecto.

Ilustración 4.1 Habitantes del ejido de Reforma Agraria con visitantes de Europa



Fuente: fotografía proporcionada por una habitante del Ejido Reforma Agraria.

Al proyecto del centro ecoturístico se unieron 15 personas del ejido — entre ejidatarios y no ejidatarios — y el biólogo Enrique Gálvez, en consecuencia se constituyó la Cooperativa Ara Macao, S.C.L. de C.V. con 16 socios, con lo que en 1996 se inició con Las Guacamayas, Centro Ecoturístico, considerado una empresa social, cuyo compromiso es cuidar el medio ambiente, lo que se ve reflejado en su visión y su misión; además, agregan que buscan generar empleos para los habitantes de la comunidad y la región. En 1996 recibieron el primer apoyo financiero para infraestructura de la Secretaría de Desarrollo Turístico del gobierno de Chiapas y el Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas en Solidaridad (FONAES), que fue otorgado a través del Programa de Empleo Temporal de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).

El apoyo les permitió construir cinco cabañas: tres para hospedaje, una para el restaurante y una para la recepción. Además del proyecto para infraestructura, a uno de los socios del centro le tocó ir a la Ciudad de México a pedir apoyo para el equipamiento, recuerda que al llegar con el Ingeniero Miguel Ángel, quien era el encargado “de la moneda” a nivel nacional de FONAES, éste le dijo que sólo le daría el apoyo porque ya iba con SECTUR y CDI a comprar el equipo que necesitaban, recuerda que le dijo “ lo voy a dar contra mi voluntad, ustedes se van a meter en un mundo nuevo, ustedes ese mundo no lo conocen, ustedes saben el mundo del campo, de con la vaca y todo eso, pero en la cuestión de...de turismo están en cero”. Finalmente, en 1997 recibieron una especie de crédito por parte de FONAES de aproximadamente 630,000.00 pesos para equipamiento, la cual no recuerdan cómo le hicieron para devolverla.

A través de esa anécdota se puede identificar como por iniciativa propia los integrantes de la cooperativa Ara Macao buscaron el apoyo de dependencias de gobierno como FONAES, con el fin de cubrir los costos de equipamiento del centro de ecoturismo. A pesar de que los representantes de las dependencias vislumbraban un camino difícil, quizás hasta imposible de labrar, por la falta de las capacidades necesarias para desarrollar esa actividad, fueron insistentes y lograron su cometido. Cabe cuestionar porque si dichos funcionarios advertían la falta de capacidades organizacionales y de autogestión del grupo, no les ofrecieron u acercaron alguna alternativa para resolver ese obstáculo.

El financiamiento que recibieron por parte de las dependencias antes mencionadas les permitió la construcción y equipamiento de tres cabañas, un restaurante y la recepción; además la SECTUR los apoyó llevando algunas agencias para que tratarán de llevar turistas, pero fue muy esporádico. Eso a consecuencia de dos problemas a los que se enfrentaban. Primero, el camino que los conectaba con Chajul y Zamora Pico de Oro apenas lo había abierto y estaba en muy malas condiciones. Segundo, se vivía en la región un alto grado de inseguridad derivado del levantamiento zapatista, pues los maleantes aprovecharon que se retiró la seguridad de la zona para atacar a las personas.

A lo anterior, se suma que cuando se inició con el centro de ecoturismo, no se contempló recurso para asesoría, capacitación que contribuyera con la organización y manejo del centro, ni para el mantenimiento de las instalaciones, y ante las pocas entradas de dinero los socios

fueron abandonando el proyecto, por lo que aproximadamente en el lapso comprendido entre 1997 y 2002 se quedó solo una familia al frente del mismo. Uno de los socios de Las Guacamayas recuerda:

Entonces, los primeros cinco años, pues...fue este problema que tuvimos los primeros cinco años sí, del 97 al 2000, 2001, 2002... no hubo casi turista... se mantuvieron por medio de faena, nosotros llamamos en Oaxaca lo que llaman aquí tequio a estar limpiando el área del centro ecoturístico, el área de las cabañas, estar limpiando estar manteniéndolas para que no se apollaran las cabañas...si... y los pocos turistas que se recibían pues... la comida se hacía en la casa del que era presidente de la cooperativa que era el señor... Gerardo García<sup>57</sup>..., Gerardo ¿no? él era el presidente de la cooperativa y pues ahí era donde de vez en cuando llegaban a abrir el restaurante o hacer esa cuestión...pues no teníamos cocinera...porque tampoco había...no había turistas... no había no... entonces ya, pues ahí la casa de él con su familia, ahí preparaban comida para los muy contados turistas que llegaban, ya después de eso ya nos ya viene el relevo de él como presidente. (Comunicación personal, 26 de abril de 2022).

El cambio de presidente de la directiva de Las Guacamayas coincide con el cambio de gobierno estatal. Esto es relevante, pues algún personal del candidato a gobernador por la alianza Partido Acción Nacional (PAN) y Partido de la Revolución Democrática (PRD) se acercó para que apoyara su campaña a uno de los cabezas de la comunidad, quién en ese entonces fungía como presidente del centro de ecoturismo, y era conocido en la zona de Marqués de Comillas y en las dependencias por su labor como gestor de proyectos. Dado que esta persona accedió a apoyar la campaña de Pablo Salazar, candidato a gobernador, este personaje se hospedó en Las Guacamayas; ello le permitió conocer y acercarse al proyecto, prometiéndoles recursos para rehabilitación e infraestructura del centro. Recordemos que el ecoturismo era prioridad nacional en la política de gobierno de Vicente Fox Quesada, presidente de la república de 2000-2006.

Para fortuna del centro ecoturístico, Pablo Salazar ganó la candidatura y entre el 2002 y el 2004 los apoyó a través del INI y la Secretaría de Turismo del estado, en la construcción de seis cabañas más y la remodelación de las ya existentes. Además, construyeron el embarcadero y unos baños generales, con eso en palabras del entonces presidente “el centro ya agarró forma”. A la par de la ampliación de infraestructura recibieron capacitación por parte de la Secretaría de Turismo y la Comisión Nacional para los Pueblo Indígenas (CDI). Si bien es cierto, es

---

<sup>57</sup> Los nombres de las personas se cambiaron, con el fin de cumplir con el principio de confidencialidad del informante, pues de forma generalizada los socios del centro ecoturístico Las Guacamayas, prefieren mantenerse en el anonimato.

interesante que en periodos específicos distintas instituciones le hayan brindado a este grupo cierto apoyo para fortalecer sus capacidades de organización, por lo que se menciona, la capacitación fue muy operativa y no tanto para generar un aprendizaje sobre el conjunto de la administración y gestión del proyecto, que hubiese requerido un entrenamiento más enfocado a los emprendimientos y el desarrollo de capacidades directivas y de administración del proyecto para el mediano y largo plazo. Sin embargo, sus otros capitales, sin duda jugaron a favor de la permanencia del proyecto. A continuación, se presenta un intercambio de información sobre el tema de la capacitación con integrantes del centro de ecoturismo:

A hablaba yo de la capacitación ¿no?, capacitación...eh pues tuvimos... ¿no? ...bastante...bastante, mismo turismo...secretaría de turismo, nos dio capacitación, CDI nos dio capacitación si...eh...contrataron a gente por medio de ellos...que...capacitadores que vinieron aaa...organizarnos ¿no?, si ya le digo...ya empezamos nosotros...este ya operar en 2004 para acá...ya a operar ora sí un proceso constante de mejora ¿no? que nos permitió con toda esta capacitación que nos dieron ¿no? sobre administración...sobre...para recamarista, para restaurant...para todo...esta cuestión. Entonces, ya hu...hubo, digo realmente sí tuvimos ¿no? Y ahora nosotros lo que hicimos fue...lo que hicimos fue... pues apropiarnos del proyecto ¿no?, aprender para manejarlo nosotros mismos. (Comunicación personas, 26 de abril de 2022).

En el periodo comprendido entre 2001 y 2004 el papel de las mujeres fue determinante, pues fueron ellas las que se encargaron de realizar las actividades del centro de ecoturismo. Para ello se organizaron en dos grupos, uno de dos socias y el otro de tres socias, quienes se alternaban cada semana para realizar todas las actividades del centro ecoturístico. Para el año 2004, cuando se culminó con la construcción de las cabañas y ante el alza en el turismo, comenzaron a contratar personal. Contrataron a un administrador, a una recepcionista, una cocinera, un mesero y una recamarista. Con ello, los socios identifican que comenzaron a tener áreas (administración, restaurante, cocina, recamaristas) y un horario de atención de 6:00 a.m. a 9:00 p.m.

Al mismo tiempo el gobierno invirtió en campañas publicitarias y realizó actividades, como llevar artistas a la zona para incrementar el turismo, Asimismo, se invirtió en infraestructura social, por lo que en 2004 construyó la carretera que conecta al ejido de Reforma Agraria con Chajul y Zamora Pico de Oro y llevo la energía eléctrica a la comunidad. Lo anterior es una prueba que un proyecto productivo, si existe voluntad, puede atraer distintos tipos de



servicios, los cuales no solo van a beneficiar a los integrantes del proyecto, sino a la comunidad, generando valor público y/o social.

Después de 2004 a 2006 hubo cambio de directiva y las actividades del centro marchaban bastante bien, al grado de que cada vez había más afluencia de turismo. Por ello fue necesario construir otras cabañas, así entre 2006 y 2009 se construyeron tres cabañas más, se modernizaron las cabañas colectivas y se construyó el andador que conecta a estas cabañas con el restaurante. Aunado a ello, se contrató más personal, pues ya era necesario dividir la jornada laboral en dos turnos. En esta etapa de construcción recibieron apoyo de SEDESOL y la cooperativa aportó entre el 20 y 30 por ciento del recurso económico. En este periodo se alcanzó la autosuficiencia económica y también, con el apoyo de la CDI, se comenzaron a obtener certificaciones.

En el lapso de 2009 a 2015 no recibieron apoyo, pero fueron capaces de seguir operando, e inclusive ya en 2007 había logrado realizar el primer reparto de utilidades a los socios. En el 2015 recibieron por parte de SEMARNAT un apoyo de empleo temporal, que les permitió dar mantenimiento a las cabañas. Para 2016, recibieron el último apoyo para infraestructura, este fue mediante la combinación de recursos, una parte del recurso la puso SEDESOL y otra los socios. Con esos recursos modificaron el restaurante y construyeron un salón de usos múltiples.

En cuestión de mantenimiento y rehabilitación, el último apoyo que recibieron fue en 2019 o 2020 — no recuerdan bien — por parte de CONANP con el que le dieron mantenimiento a la recepción. Desde entonces no han recibido apoyo de ningún tipo y todas las rehabilitaciones y el mantenimiento ha sido inversión propia. Como es sabido de 2020 a la actualidad el mundo pasa por una pandemia, lo que ocasionó que el centro de ecoturismo cerrará entre el 2021 y el 2022 cerca de seis meses.

Actualmente, se encuentran en un proceso importante de reestructuración, toda vez que a lo largo de su historia han perdido a tres socios y ha llegado el momento de que sus sucesores tomen su lugar. Cabe mencionar, que por acuerdo de asamblea el derecho a ser socio solo se puede adquirir por herencia o traspaso. En algunos años, resultará importante estudiar cómo ha sido el proceso de sucesión, pues sin lugar a duda ocasionará cambios y tensiones interesantes dentro de la cooperativa y el centro de ecoturismo.

Como se puede notar, la población local atendió los impulsos exógenos y los combinó con el potencial de desarrollo presente dentro de su territorio, específicamente aprovecharon los recursos medioambientales, culturales y humanos que formaban parte de dicho potencial, iniciando con una empresa autogestiva, claro con la ayuda de diversas instituciones de gobierno, con las cuales formaron un ecosistema institucional que contribuye al desarrollo y consolidación del centro ecoturístico.

A lo largo de la narrativa del proceso de autogestión en *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico* se identifican aspectos relevantes para la autogestión. Dentro de ellos está lo que Bourdieu (1986) denomina el capital cultural. Este fue construido a partir de experiencias vividas previo a la llegada de lo que hoy es Reforma Agraria, específicamente respecto al cuidado ambiental. Aquí se identifica una preocupación por el cuidado del medio ambiente derivado de la devastación que vivieron en su lugar de origen, la Chinantla Oaxaqueña. En el momento en que decidieron retomar la experiencia y evitar el mismo suceso que ya habían enfrentado, emprendieron actividades que activaron su capital simbólico.

Así mismo, en esta experiencia es posible identificar lo que Boisier (1999) refiere como cultura de desarrollo. Mientras un grupo de personas reaccionó aprovechando lo que se les presentaba como una oportunidad, otro grupo decidió no inmiscuirse y seguir con sus actividades productivas habituales. Además, ya iniciado el proceso, optaron por una cultura de solidaridad/cooperativa y en conjunto fueron respondiendo a los cambios que el proceso de autogestión les imponía, por ejemplo, la adquisición de nuevas capacidades, aunque principalmente fueron operativas.

Además, el capital social también se ha puesto en acción, tanto en la toma de decisiones como en la solución de conflictos, pues evitan tener problemas que trascienda en conflictos que causen la disolución de la cooperativa y al final les dan un voto de confianza a las personas que integran la directiva. En este sentido, es necesario poner sobre la mesa, que no están exentos de utilizar el capital social de forma negativa, con ello se quiere decir, que no están a salvo de que alguna de las personas en las que confían la dirección del centro ecoturístico pueda beneficiarse de manera particular sin importarles la propiedad y beneficios colectivos.

Por último, se identifica el aprovechamiento del capital humano, pues dentro de los integrantes del ejido, estaban dos personas, que, dadas sus destrezas y capacidades mostradas durante su traslado a la Selva Lacandona, así como las acciones emprendidas una vez ubicados en lo que hoy es Reforma Agraria, fueron considerados como los líderes o “cabezas” de la comunidad. Con ello el capital simbólico construido los respaldó y fueron los encargados de gestar el desarrollo de la comunidad.

#### 4.2 Ecosistema institucional: actores e instituciones

Dentro de las estrategias y políticas del desarrollo local, se necesita de la presencia de diversos organismos e instituciones que promueven proyectos de desarrollo de autogestión comunitaria. Los proyectos que se impulsan son variados y adecuados — o es lo que se espera — al potencial de desarrollo y las necesidades de la comunidad, pueden ir desde la construcción de infraestructura social hasta la capacitación de autoridades municipales para la planificación. En el caso del centro ecoturístico Las Guacamayas el proyecto impulsado es una iniciativa para gestionar el uso de recursos naturales y generar ingresos para la población.

Los organismos e instituciones en conjunto con los actores locales forman parte del ecosistema institucional que facilita la puesta en marcha, desarrollo y consolidación de los proyectos autogestivos. Dentro de este ecosistema se genera la interacción entre actores diversos, que, en el caso de la autogestión, buscan relaciones horizontales, el equilibrio entre la intervención del gobierno y la sociedad civil, y a la participación de la sociedad en general, por lo que Cerrillo (2005) dice que se está ante una nueva forma de gestionar los asuntos públicos.

Sin embargo, esta nueva forma de gestionar los asuntos de la organización productiva, también pueden analizarse a través de un proceso de gobernanza para el desarrollo. Como lo ha señalado Aguilar (2007, 2010), el ideal de gobernanza es un modo de gobierno que gobierna a través de la coordinación, iniciativas diálogo, discusión, entendimientos, negociaciones, acuerdos y compromisos con los actores clave para la producción de las situaciones deseadas de vida común, y que toman forma en la formulación e implementación de políticas, programas, proyectos de inversión y prestación de servicios. Si bien es cierto el proyecto productivo Las Guacamayas es en gran parte resultado de la historia del grupo ejidal y de sus esfuerzos colectivos, también es cierto que su historia a través de los 26 años de existencia ha estado

impregnada de la intervención de un conjunto de actores institucionales e incluso internacionales que han de alguna forma interactuado con el grupo para apoyar su gestión productiva. Sin embargo, todo indica que dicha gestión que podría constituir la base de una gobernanza para el desarrollo se ha hecho de forma desarticulada institucionalmente y a intervalos, y ello incluye a todos los actores (públicos, privados y social) y de todos los niveles local, estatal, regional, internacional). Podríamos decir que ha existido una gobernanza informal de apoyo casuístico al proyecto autogestivo, que, aunque ha sido útil, no deja de tener ese carácter informal y poco direccionado.

Además, en este apartado se alusión al principio de subsidiariedad propuesto por Stöhr (1999), en el cual tanto el Estado como los actores locales, deben de apoyarse para generar estrategias de desarrollo. En este caso, se hace alusión a la subsidiariedad desde el neoliberalismo, pues las diversas instituciones del Estado cumplieron con las mínimas funciones, dejando que los integrantes de la cooperativa se encargaran por si solos de solucionar sus problemas. En seguida, se identifican los actores que participaron en el proceso de autogestión en Las Guacamayas (Figura 4.3).

En un primer momento, en la gestión y puesta en marcha del proyecto de inversión que derivaría en el centro ecoturístico Las Guacamayas, estuvo marcado por la participación de actores locales claves, los cuales fueron, en un inicio, dos hermanos considerados las “cabezas” de la comunidad, a los que se les uniría uno de sus primos. Se debe aclarar que hubo participación de todos los socios del centro ecoturístico en diversas actividades, sin embargo, estas personas estuvieron desde el inicio y fueron claves en el proceso de gestión y autogestión.

Como se mencionó en el capítulo III, uno de los “cabezas” de la comunidad contaba con la capacidad de negociación y gestión, lo que le permitía obtener apoyos de diversas instancias de gobierno. En las diversas pláticas entabladas con esta persona, se nota que su capacidad de negociación y gestión la adquirió gracias a que se involucró en diversos movimientos sociales, principalmente indígenas, en el estado de Oaxaca y posteriormente en el estado de Chiapas. A su capacidad se le agregó su carácter y perseverancia para ser escuchado en las dependencias de gobierno y conseguir apoyos. De hecho, durante varios años fue considerado uno de los gestores de la región.

Ilustración 4.2 Mapa de actores que han intervenido en el proceso de autogestión de Las Guacamayas



Fuente: elaboración propia.

En el caso del otro “cabeza” de la comunidad, fue el encargado de idear tanto el proyecto de conservación de la guacamaya roja como del centro ecoturístico, este último con influencia y aliento de actores externos; cuando era necesario iba a realizar gestiones o trámites a las dependencias y además se encargaba de convencer al resto de la comunidad y a los socios de conservar el medio ambiente. Su carácter aguerrido y compromiso con el cuidado del medio ambiente hicieron que hoy se le recuerde en la comunidad.

En el caso del primo de los “cabezas” de la comunidad, apoyó la idea de crear un centro ecoturístico en la comunidad, por lo que se integró como socio de la Cooperativa Ara Macao y

participó en la gestión y representación del centro ecoturístico en diversos eventos nacionales e internacionales; además, hasta el año 2020 todavía desempeñó un cargo dentro de la directiva de Las Guacamayas. Aunado a ello, durante varios años fue el representante del centro de ecoturismo en una red estatal de centros ecoturísticos del estado de Chiapas denominada Senda Sur, de la cual se hablará en el capítulo V.

Además, en el trabajo de campo se identificó que a lo largo de la historia del centro ecoturístico Las Guacamayas han pasado infinidad de colaboradores y diversas directivas; sin embargo, existe una persona que se ha mantenido como colaboradora durante catorce años, lo que al lado de su interés y participación en diversas actividades propias y ajenas al puesto que ocupa, ha desarrollado la capacidad de generar relaciones con responsables de diversas dependencias, investigadores y particulares que visitan el lugar. Gracias a que les ha dado continuidad a las relaciones entabladas con agentes externos, ha logrado obtener diversos beneficios para el centro de ecoturismo, por ejemplo, donativos en dinero y especie. Además, el amplio abanico de conocimientos que ha adquirido sobre el funcionamiento del centro ecoturístico ha sido clave para realizar proyectos que posteriormente son gestionados en dependencias de gobierno. Por ello, debe ser considerada como un actor clave en la autogestión y gobernanza de Las Guacamayas.

Por otra parte, en el surgimiento del centro de ecoturismo Las Guacamayas, se identificó la influencia de personas provenientes de distintos lugares, pero principalmente de Europa, quienes visitaron la comunidad para hacer su servicio social, tesis de grado y maestría, investigaciones o para conocer el proyecto. En las interacciones con los actores locales y la comunidad, manifestaron que veían potencial en el lugar para atraer turismo. Por ello, se consideran parte del ecosistema que propició el surgimiento del proyecto autogestivo.

Asimismo, entre el año 2020 y 2021 el centro ecoturístico Las Guacamayas, recibió un donativo por parte de una persona estadounidense de 1,500 dólares para poner nuevos nidos artificiales y darle mantenimiento a los que ya se encuentran en los árboles; también gestionaron un donativo en especie con una fundación de España que les envió alimento para las guacamayas.

Respecto a las instituciones y organizaciones gubernamentales, se identificó que en la comunidad y de manera específica en el centro de ecoturismo su participación ha sido importante. Previo a la creación del centro de ecoturismo, el INI mandó a la comunidad personal responsable de los proyectos de conservación de la guacamaya y de reproducción de la fauna, el cual fue clave en la formación del centro ecoturístico, pues convencieron a uno de los “cabezas” para atraer turismo a la comunidad y posterior a ello, el Biólogo Enrique Gálvez se acercó a la SECTUR del estado de Chiapas, la cual se interesó en el proyecto y así comenzaron con la gestión de recursos para construir el centro ecoturístico.

En la tabla 4.1 se muestran las instituciones gubernamentales que apoyaron al centro de ecoturismo Las Guacamayas:

Tabla 4.1 Instituciones públicas que han brindado apoyo a Las Guacamayas

<b>Institución</b>	<b>Tipo de apoyo</b>
<b>SECTUR</b>	Financiero y capacitación
<b>SEDESOL</b>	Financiero
<b>SEMARNAT</b>	Financiero
<b>CONANP</b>	Financiero
<b>INI o CDI</b>	Financiero y capacitación

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que, de manera indirecta, en el ecosistema institucional del centro ecoturístico Las Guacamayas aparecen la Unión Europea y la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional, pues en los niveles de gobierno estatal se han realizado convenios con estas instituciones para otorgar algún tipo de apoyo al centro de ecoturismo.

#### 4.3 Elementos de autogestión de la organización cooperativa

De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico, algunos elementos de la autogestión son la organización colectiva, la solución a problemáticas sociales, la autonomía y la participación. En este sentido, se analiza estos elementos a través del caso del centro ecoturístico Las Guacamayas.

#### 4.3.1 Organización de la Cooperativa Ara Macao

Para Schujman et. al (2020) la autogestión afirma un modo de acción colectiva y hace referencia al conjunto de acciones realizadas por un grupo de personas que persiguen un objetivo en común, por lo tanto, las empresas autogestionadas están basadas en el tejido social. En el caso de Las Guacamayas, centro ecoturístico, está constituido legalmente como Cooperativa Ara Macao, S.C.L. de C.V.

La forma de organizarse para desempeñar sus actividades fue a través de una mesa directiva que está integrada por un presidente, un tesorero, un secretario y el consejo de vigilancia — en realidad es una persona —. Pero el nivel más alto jerárquicamente es la asamblea, es decir, en conjunto los socios del centro de ecoturismo toman las decisiones. Para ser miembro de la directiva, en asamblea se analizan las capacidades de cada persona y así proponen y votan por las personas; quiénes son elegidos no pueden negarse a cumplir con su cargo y pueden reelegirse o ser reelegidos para formar parte de la mesa directiva por un segundo periodo.

Actualmente los integrantes de la directiva reciben un apoyo monetario por desempeñar sus funciones, pero al inicio del proyecto todo el trabajo era mediante faena<sup>58</sup>. Cabe mencionar, que la primera mesa directiva duró cinco años en el cargo, pero al platicar en asamblea notaron que era demasiado tiempo, por lo que acordaron que los periodos de administración serían de dos años. Además, existe una condición que deben cumplir las personas pertenecientes al proyecto y que deciden emigrar, y es que sólo pueden estar fuera de la comunidad durante tres años, pues deben de cumplir con sus responsabilidades como socios.

#### 4.3.2 Problemáticas que buscan solucionar

En el capítulo I, se menciona que bajo el neoliberalismo el Estado busca que sean las propias comunidades y el mercado los que cubran las necesidades o solucionen las problemáticas de las comunidades. Es por ello, que a través de la autogestión se busca que personas con un problema

---

<sup>58</sup> También conocido como tequio en otros lugares del país. Es un trabajo o tributo realizado por un conjunto de personas, propio de sus costumbres prehispánicas de cooperar en especie o con fuerza laboral para lograr un objetivo en común, el cual principalmente es construir, reparar y/o preservar sus alrededores (Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la Ciudad de México, s.f.).



o necesidad en común, superen las dificultades que se les presenten y que de manera individual no les sea posible resolverlas.

En la recepción de este centro ecoturístico Las Guacamayas se lee que esta cooperativa se creó con la visión de “Ser una empresa social reconocida a nivel nacional e internacional por brindar servicios ecoturísticos de calidad y responsables con la conservación y uso de los recursos naturales de nuestro medio ambiente” y que su misión se enuncia de la siguiente forma: “Somos una empresa social ecoturística de origen rural (indígena) que ofrecemos servicios de calidad amigables con el medio ambiente con el objetivo de generar empleo para los habitantes de la comunidad y la región, permitiendo mejorar la calidad de vida de la población”.

Al respecto, los socios de la cooperativa vieron en el centro de ecoturismo una forma de continuar con el proyecto de la conservación de la guacamaya roja, pues como se explica en el capítulo III, el recurso brindado por las dependencias de gobierno pertinentes para poder mantener en el tiempo ese proyecto no eran constantes y tenían que buscar cómo obtener ingresos para solventar los gastos. Además, debido a la lejanía de la comunidad con los posibles centros de empleo y que su dotación de tierra es limitada, visualizaron que en un futuro sus hijos no tendrían donde emplearse, por lo que el centro ecoturístico fue una alternativa para proporcionarles empleo. Así, acordaron mandar a sus hijos a estudiar aspectos relacionados con turismo para que se pudieran integrar a trabajar en la comunidad.

#### 4.3.3 Autonomía de la Cooperativa Ara Macao

La cooperativa Ara Macao desde su formación ha ejercido su autonomía, pues no permiten que personas ajenas a ellos intervengan en sus decisiones, tan es así que a sus asambleas no pueden ingresar personas que no son socios, a menos que ellos lo autoricen. Inclusive, sus acciones son heredadas por los socios a sus hijos. En este caso hay tres socios que fenecieron y el traspaso de la sociedad se encuentra en proceso de formalización, por lo que a los herederos se les permite asistir a las asambleas con derecho a voz, pero no a voto.

Un socio platicó que cuando recibieron el apoyo para construir las primeras cabañas del centro ecoturístico, se enfrentaron a algunos inconvenientes con el techado que estaban realizando los arquitectos y trabajadores, por lo que al identificar problemas como filtración de

agua, acordaron que se tenía que repetir la cabaña y aunque los responsables que envió la SECTUR para supervisar la construcción se oponían, tuvieron que ceder y repetir el trabajo, pero en esta ocasión los que se encargarían de realizar la estructura del techo y techar con guano serían los mismos habitantes de la comunidad.

Otro acontecimiento que refuerza la autodeterminación y autonomía del grupo es que han evitado que inversores extranjeros se asocien al centro de ecoturismo. En este sentido, en dos ocasiones se han acercado a la cooperativa a ofrecerles una sociedad. La primera ocasión fue cuando recién iniciaban con el proyecto, apenas habían construido las primeras cinco cabañas. En ese entonces, la delegada de la SECTUR del estado de Chiapas visualizó que el proyecto era potencialmente exitoso, por lo que llevó a un empresario para que les propusieran una sociedad a los integrantes de la cooperativa Ara Macao. La propuesta consistía en mejorar las instalaciones del centro ecoturístico y hacer una pista de aterrizaje para atraer turistas a cambio de que los socios de Las Guacamayas trabajaran con ellos al menos 15 años, su argumento era que les enseñarían sobre el manejo de la empresa y pasados los 15 años determinarían que pasaba con la sociedad.

La segunda ocasión que se acercó un inversionista, fue en el año 2020. Según iba por parte de Carlos Slim y les ofrecía diversificar las actividades que se ofrecen en el centro, volviendo el centro de ecoturismo en algo similar a un parque de diversiones. En ambas ocasiones les dieron las gracias a los inversionistas y les dijeron que no. Esto es muestra de su autodeterminación y autonomía para tomar decisiones y ejecutarlas, pero al mismo tiempo, estos sucesos dan cuenta de la dinámica del modelo neoliberal, pues de haber accedido a alguna de las sociedades, lo más seguro es que con el tiempo hubiesen sido despojados de sus recursos y víctimas de la acumulación por desposesión.

#### 4.3.4 Participación de los socios

La participación de los socios de la cooperativa Ara Maco debería de atender al principio de democracia participativa rescatado por Coulomb (2021), el cual plantea que dentro de la asamblea de socios todos tienen derecho a voz y voto, y nadie debe influir sobre la postura que tome cada uno respecto a la votación. Sin embargo, se identificaron algunas situaciones que dan pauta para dudar si se aplica cabalmente el principio de democracia o está limitado.

Considerando que la participación de la mujer es importante en la autogestión (Ostorga, 2014), se prestó particular atención a la percepción que se tiene sobre la participación de la mujer durante las asambleas y dentro de la mesa directiva. Los socios manifestaron que todas las opiniones que se emiten en asamblea son tomadas en cuenta, sin distinción de si es hombre o mujer quien las emite y que siempre que sea para beneficio de la empresa se consideran. Sin embargo, también hay quienes reconocen que en algunas ocasiones se inclinan más por lo que dice un compañero hombre, pues como en toda la sociedad, no se ha logrado romper por completo con el machismo.

En lo que corresponde a la participación de las mujeres en la mesa directiva, se encontró que algunas mujeres han tenido un papel activo dentro de ésta, pero en cargos de secretaria, tesorera o consejo de vigilancia, pues en la opinión de algunos socios no ha llegado la oportunidad de que una mujer sea presidenta, dado que para ocupar ese cargo se deben de tener ciertas capacidades y cumplir con ciertos requisitos. Dentro de ellas, la capacidad de gestión y negociación, la capacidad de toma de decisiones asertivas, saber leer y saber escribir.

Además, en algunas socias se percibe indiferencia para participar dentro de la mesa directiva, esto debido a su avanzada edad, un grado de escolaridad nulo o bajo, las responsabilidades como ama de casa o madre de familia o porque es necesario involucrarse en la política para gestionar apoyos.

Por otra parte, los socios reconocen que la participación de las mujeres fue de suma importancia para “levantar” el centro, pues cuando iniciaron con el proyecto eran las mujeres las que se dedicaban prácticamente a tiempo completo a las actividades del centro ecoturístico. Formaron dos grupos de mujeres uno de tres y otro de dos integrantes, se turnaban una semana estaba un grupo y la siguiente el otro. Sin embargo, ellas sólo realizaban todas las actividades operativas, hasta que el turismo incrementó y fue imposible que ellas solas atendieran todas las actividades del centro, particularmente porque mientras las mujeres desarrollaban las tareas que requería mayor esfuerzo físico, los encargados de la gestión de recursos y de administración de los ingresos, eran los hombres.

Actualmente ningún socio trabaja en el centro ecoturístico, ni tampoco se involucra o preocupan por cómo se está manejando el centro o los problemas que está enfrentando la

directiva en turno, es decir, se dedican a sus otras actividades productivas y la directiva es la que se encarga de resolver todos los inconvenientes que se les presenten. A menos que convoquen a alguna faena es que se presentan a apoyar, sino hasta que realizan una asamblea, que eso es cada que pasa una temporada alta, en teoría tienen tres reuniones al año. Esto es síntoma de que su proceso de autogestión se encuentra en declive, pues si bien siguen tomando decisiones en asamblea, de no ser llamados a atender asuntos del centro ecoturístico difícilmente se acercan a las instalaciones.

En este sentido, se debe de considerar que al menos el 50 por ciento de los socios de Las Guacamayas pasa de los 50 años y sufren alguna enfermedad, lo cual ya no les permite involucrarse en las actividades del centro ecoturístico o como dicen ellos “apropiarse”. Ante ello la sucesión de la sociedad a sus hijos se ve cada vez más cerca, pero representa un reto importante para la subsistencia de la cooperativa, ya que se prevén tensiones entre los socios con mayor trayectoria y los de nuevo ingreso por los ideales. Inclusive algunos de los mismos sucesores han manifestado que tienen miedo sobre las decisiones que puedan tomar cuando llegue su momento, pues la racionalidad de mercado puede imponerse ante sus ideales de conservación.

#### 4.3.4.1 Toma de decisiones y búsqueda de consensos

En el proceso de toma de decisiones han surgido discusiones propias de la dinámica de una cooperativa, pues es normal que cada persona tenga diferentes puntos de vista y los haga saber a la asamblea.

Como se mencionó párrafos arriba, las opiniones que son consideradas buenas o pertinentes para la empresa son tomadas en cuenta y las que no se desechan. Desde el punto de vista de los socios no es tan difícil llegar a consensos, pues valoran lo que más les conviene como cooperativa y si hay alguien inconforme o con dudas se le explican los motivos, además que las decisiones se toman por mayoría de votos, en consecuencia, se debe hacer lo que la mayoría decida.

El principal problema que enfrentan en estos momentos para tomar decisiones es que la sociedad se percibe dividida en tres grupos, que básicamente corresponden a tres familias y los

socios que no son parte de esas familias o bien inclinan su apoyo hacia alguna de ellas o se mantienen al margen. Esta división ha generado que se creen alianzas para hacerse contrapeso entre ellos, sobre todo hablando de la mesa directiva, pues como compartía en una plática informal una persona, fue necesario que se pusieran a personas de distintas familias en la directiva para que no pudieran hacer cosas que perjudicarán a la empresa, lo que dentro de las funciones propias de sus cargos en ciertos puntos generó tensiones.

Además, han caído en una serie de críticas destructivas hacia las directivas que se encuentran ejerciendo sus funciones e irónicamente lo que les ha ayudado a superar todos los inconvenientes o posibles conflictos que surgen dentro de las asambleas es su condición de familia, pues sorprendentemente “lo que pasa en la asamblea se queda en la asamblea”, pues manifiestan que pueden suscitar comentarios o cuestionamiento fuertes entre ellos e inclusive discusiones un poco subidas de tono, pero al salir de sus reuniones todos son tan amigos como siempre, pues entienden que no se hace para ofender, ni son problemas personales. Con ello se evita que se afecte el tejido social y se debilite el capital social que han construido a lo largo de los años.

El capital cultural, también toma un papel relevante en este sentido, pues desde que se organizaron como ejido han buscado evitar conflictos o solucionarlos de la mejor manera posible, para evitar los enfrentamientos y peleas, evitando repetir la historia que vivieron en Oaxaca,

A manera de conclusión, el centro de ecoturismo Las Guacamayas puede ser considerado como un proyecto autogestivo, porque los socios que lo integran hacen frente y buscan alternativas para solucionar sus problemas sociales en conjunto, además han dado muestra de su autodeterminación y autonomía al estar al pendiente de la ejecución de los recursos de los que han sido acreedores e imponiendo su voluntad, cuando lo creen necesario, ante los representantes de gobierno. En el sentido de la participación, hay dos cuestiones que se deben de considerar, la primera es si el principio de democracia participativa sólo se cumple respecto a tener voz y voto, y su influencia en la toma de decisiones, limitando el ejercicio de dicho principio. La segunda cuestión, es la pérdida de interés o falta de involucramiento en los asuntos del centro ecoturístico, pues mientras no estén desempeñando algún cargo se desentienden de las actividades y se presentan sólo en caso de ser necesario. Sin embargo, tampoco se puede

decir que el proyecto ha sido todo un éxito, ya que a lo largo del capítulo se han detallado las dificultades que como grupo han enfrentado para mantener su proyecto autogestivo a flote, y también se han expuesto las dificultades que han enfrentado para obtener de manera continua los apoyos institucionales.

#### 4.4 Desarrollo Organizacional y su relación con el Clima Laboral

Dentro de la discusión teórica conceptual desarrollada en el capítulo I, se expone que las empresas autogestionadas se encuentran insertas en la lógica neoliberal, por lo que se ven obligadas a competir dentro de un mercado imperfecto, que les exige adoptar mecanismos y prácticas propias del capitalismo aumentando los retos internos de la empresa. Por lo tanto, es imprescindible estudiar su desarrollo organizacional, desde el cuál se plantea que es necesario priorizar las necesidades y la satisfacción laboral de los colaboradores. En línea con lo anterior, se analiza el Clima Laboral como elemento del Desarrollo Organizacional en el centro ecoturístico Las Guacamayas.

##### 4.4.1 Satisfacción: percepción de los colaboradores sobre su trabajo

La pregunta clave para conocer la percepción de un colaborador sobre su trabajo es ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? (Rosas, 2016). Dado el calificativo valorativo que tiene la pregunta, se modificó y la entrevista comenzó con ¿le gusta a usted su trabajo? Así, las preguntas para conocer la percepción que tienen los colaboradores de Las Guacamayas se estructuraron en ese sentido, obteniendo respuestas positivas, pues a todos los entrevistados les gusta su trabajo y se sienten satisfechos con el puesto en el que se encuentran.

Aunque hay cosas que les desagradan, por ejemplo, constantemente respondían que lo que les llega a molestar es que cuando requieren alguna materia prima para cocina, herramienta, utensilio, ropa o accesorios para las habitaciones, no se les compran y entreguen las cosas, pues los huéspedes o comensales requieren de un buen servicio y “siempre es difícil decirles que no” y tener que disculparse por situaciones que está fuera de su alcance solucionar. También manifiestan que en ocasiones se sienten ignorados — “que su palabra sobra” — o que su jefe les contesta por compromiso que va a revisar qué puede hacer ante diversas situaciones y nunca reciben una respuesta.

En muchas ocasiones, esos lapsos de descontento ocasionan que el personal renuncie o simplemente deje de ir a trabajar, por lo que presentan altas tasas de rotación de personal. Cabe aclarar, que esa no es considerada una causa externa, pero al exterior existen causas como el programa de Jóvenes Construyendo el Futuro, que ofrece mejor paga por jornadas laborales y más cortas, y el regreso de la “fiebre” de irse para Estados Unidos.

Es importante mencionar que como se trata de una valoración de conformidad con su trabajo y el ambiente del mismo, las personas pueden sentirse satisfechos, pero al mismo tiempo pueden detectar aspectos que les desagradan o generan conflictos. Lo anterior, indica que, aunque digan que se sienten satisfechos, las condiciones laborales no son ideales y no porque no se trate de que no lo sean, sino porque al final se trata de relaciones humanas. Dentro de estas relaciones humanas surgen complejidades y conflictos, sobre todo en proyectos autogestivos como este. Se debe tener en cuenta que, en la forma de funcionamiento de las cooperativas, se tiene características propias, como ejemplo de ello, depender de una directiva, por lo que el administrador o encargado depende de las decisiones que se tomen o autoricen por la directiva y en su caso por la asamblea.

Además, el centro ecoturístico tiene otra condición que complejiza aún más sus operaciones, está integrado principalmente por tres familias y los trabajadores en su mayoría comparten lazos consanguíneos. Por lo tanto, se deben de establecer límites de convivencia dentro y fuera del centro de trabajo para evitar malentendidos, situación que no siempre pasa. Es así, que se identifican aspectos que tienden a obstruir una toma de decisiones rápida y efectiva, tal como la requieren los colaboradores.

#### 4.4.2 Remuneración: prestaciones y beneficios, desde la perspectiva de los colaboradores y los directivos

La remuneración se analiza desde dos puntos de vista, ya que en observación se identificaron algunas prestaciones y beneficios que se les otorgan a los colaboradores, sin embargo, se percibió que no conocen lo que les brinda la empresa por concepto de remuneración y tampoco la empresa les hace saber lo que incluyen en su remuneración.

Al preguntarle a los colaboradores acerca de los beneficios que percibe por trabajar en el centro ecoturístico se limitaban a contestar que un salario, préstamos de dinero en caso de necesitarlos, después de cumplir con un mes de trabajo tienen derecho a descansar una vez por quincena y después de dos meses de trabajo tienen derecho a descansar dos veces por quincena. Haciendo preguntas conforme a lo observado, rescatan que les dan alimentación y a los que no son de la comunidad les dan hospedaje. Además, tres personas mencionaron que en temporada alta les subieron el sueldo. Una inconformidad sobre su remuneración es que no cuentan con seguro social y cuando se enferman sólo les apoya con los gastos médicos, pero no les pagan los días de incapacidad.

Por su parte los directivos y el administrador contestaron que los colaboradores reciben un salario que oscila entre los 140 y 300 pesos diarios, dependiendo de su puesto, a los que vienen de otro lugar a trabajar les dan un lugar para quedarse a dormir, a todos les dan dos alimentos al día, dos descansos por quincena y si necesitan algún préstamo la empresa valora si se los puede otorgar. Recientemente empezaron a implementar aumentos de salario en temporadas altas a los colaboradores que consideran se los merecen.

Al respecto de la determinación de montos de salarios, la dinámica es compleja, pues primero se hace una propuesta y la directiva debe de aprobar si tienen la capacidad económica para cubrir o no el monto de la nómina. En cuanto a los aumentos o bonos, no existen criterios explícitos para asignarlos, de igual forma se basan en lo que el administrador percibe de los colaboradores. Algunos de los aspectos que consideran es la disponibilidad para trabajar horas extras, la actitud durante la jornada laboral y su desempeño, aunque realmente no hay un método establecido para evaluar el rendimiento de las personas y sus diferencias entre el grupo.

En general, la forma de asignar aumentos de salario, bonos o algún otro tipo de reconocimientos, en ocasiones ha generado inconformidad entre los colaboradores e inclusive un ambiente de competencia que rompe con el principio de solidaridad y trabajo en equipo, pues genera individualismos. Esto es entendible, en la medida de que se trata de un proyecto que no persigue la ganancia individual como en una empresa cualquiera. Respecto a la inconformidad sobre la falta de seguro social, se le preguntó al administrador que procede en caso de que haya algún incidente o se enfermó algún colaborador en su horario laboral, a lo que respondió que se les lleva al médico, pagan el gasto generado y si es necesario que descansen se les pagan los



días que faltaron por enfermedad. En este sentido, existe una contradicción entre lo que expresan los colaboradores y el actual administrador. Lo cierto es que el proyecto autogestivo no está proporcionando la seguridad social que requiere cualquier persona para él y su familia, y eso es un problema de gestión que debiera atenderse

#### 4.4.3 Estilo de supervisión

En el estilo de supervisión se identifican rasgos del estilo “democrático”, pues en la mayoría de las ocasiones los colaboradores con mayor responsabilidad o experiencia son libres de tomar decisiones dentro de sus áreas de trabajo, con el fin de solucionar o mejorar algunas situaciones, lo que significa que son parcialmente autónomos y aún existen debilidades en los procesos de la empresa. En algunas ocasiones el estilo de supervisión toma matices “autocráticos” lo que quiere decir que el administrador asume solo las decisiones.

Dentro de las debilidades identificadas en los procesos de la empresa, principalmente se encuentra que no están escritos ni bien definidos, no hay un responsable específico y por ende la supervisión no es la adecuada; además como se expone en el apartado 4.4.4 no se distinguen jerarquías en los niveles operativos y por ende no hay una supervisión correcta o existe confusión sobre quien tiene la facultad de mandar, por lo que varios tiende a asumir ese rol causando discrepancias en las actividades a realizar. En síntesis, no se han realizado procesos de planeación, organización, dirección y control formales, que den como resultado un documento guía que ayude a que las actividades se realicen optimizando recursos. Esta situación confirma lo que ya antes se manifestó, y es que la falta de un desarrollo organizacional continuo y en tono con las necesidades del proyecto, traiga consecuencias negativas sobre el ambiente laboral de los participantes en el proyecto.

Además, la administración se apoya en reglamentos establecidos de manera unilateral, que hacen que la relación entre el administrador y los colaboradores se torne en la dinámica de obediencia-castigo. Siendo las sanciones intransigentes, pues el castigo más común es descontarles el salario de uno o más días dependiendo de la falta que comentan. Por ejemplo, por ausentarse sin previo permiso les descuentan el salario de dos días.

#### 4.4.4 Líneas de comunicación y organización

La organización del centro ecoturístico Las Guacamayas es sencilla, como ya se mencionó, en la cima de la jerarquía se encuentra la asamblea; después la mesa directiva, la cual se apoya de un administrador y un contador, ambos se encuentran al mismo nivel jerárquico. En el caso del administrador tiene a su cargo a todo el personal del centro ecoturístico, desde personal de mantenimiento hasta el personal de ventas. En el caso de cada área, no se logra distinguir fácilmente si hay un encargado, sin embargo, sí se tiene a una persona responsable, aunque en ocasiones no se formaliza la jerarquía ocasionando que se salten niveles jerárquicos y haya problemas de comunicación.

En el caso de las líneas de comunicación, no siempre son efectivas y en reiteradas ocasiones han ocasionado inconvenientes con los huéspedes. Por ejemplo, en una ocasión una persona tomó una decisión sobre la comida de un grupo de turistas, modificando el menú y las porciones que se tenían que servir. La comunicación no fue efectiva porque, en primer lugar, no estaba facultada para tomar esa decisión y, en segundo lugar, una vez que autorizó el cambio no informó a la persona encargada del restaurante ni a la persona encargada de la cocina. Esto al final del día ocasionó diferencias en la cuenta de los turistas y por decisión del administrador, la persona encargada del restaurante tuvo que asumir la responsabilidad de la falta de comunicación y pagar la diferencia.

Al respecto del acontecimiento anterior se debe de mencionar que la persona que tomó la decisión sin previa consulta comparte lazos sanguíneos con el administrador y el presidente de la directiva, quizás por ello se sintió con la facultad de tomar la decisión sin antes consensar con sus compañeros, atribuyéndose un poder que no le correspondía.

En otra ocasión, se desocuparon algunas habitaciones y no se le avisó al ama de llaves para que pasara a hacer limpieza. Más tarde una de las habitaciones fue alquilada a unos huéspedes, quienes al llegar a la habitación la encontraron sucia, ocasionándoles disgusto y cambio de habitación. Además de dar una mala imagen del centro de ecoturismo, en algunas ocasiones tienen que ofrecer cortesías o descuentos a los huéspedes para solucionar o disculparse por el error, lo que ocasiona gastos imprevistos para la organización.

En este sentido, lo ideal sería que el centro contara con mecanismos de evaluación interna como una opción para mejorar el control sobre las actividades que se realizan durante el día, tener un registro sobre la eficiencia y eficacia de los colaboradores, contabilizar el uso y mermas de productos, entre otros aspectos. Además, para mejorar la comunicación y organización, se puede recurrir a pequeños mecanismos de control administrativo, que al desconocerse impactan en la productividad del proyecto. Por ejemplo, el uso de un organigrama es indispensable, pero no basta con sólo hacerlo y archivarlo, sino que debe de estar a la vista y ser del conocimiento de todos los colaboradores, así cada uno identificará a quien dirigirse cuando así lo requiera.

#### 4.4.5 Manejo de personal

En el manejo del personal falta un largo camino por recorrer. Empezando porque existe un desconocimiento de los colaboradores sobre los objetivos del centro ecoturístico Las Guacamayas, si bien los colaboradores son conscientes de que ayuda a la conservación del medio ambiente, no existe un proceso de inducción que les permita conocer más a detalle sobre los proyectos y objetivos que se tienen tanto de cuidado al medio ambiente como de los ingresos que se pretenden generar o la productividad esperada. Inclusive, a través de los comentarios de algunos colaboradores, pareciera que la empresa ha perdido el rumbo de la conservación y prioriza la obtención de utilidades.

Lo que da pauta a pensar que la racionalidad de mercado está tomando fuerza y haciendo que se olviden de su fin primero, la conservación del medio ambiente. Con ello no se quiere decir que no realicen actividades de conservación y protección al medio ambiente, pero desde la perspectiva de algunos pobladores, hay personas a las que les gana la “conveniencia” y ya no ven al cuidado del medio ambiente, especialmente en lo que se refiere a la conservación de la guacamaya, como el objetivo del proyecto, sino como el medio para incrementar sus ingresos económicos.

Otra de las arenas importantes de analizar en el centro ecoturístico Las Guacamayas, es la motivación de los colaboradores, pues en algunos casos llegan a trabajar sin ganas y con caras poco amigables, lo que ocasiona que el turista perciba un mal servicio. Además, en algunos casos, sienten que su esfuerzo no es valorado y que no se les ve como personas que sienten y se

cansan, es decir que no se preocupan por su bienestar. Esto puede desatar un problema mayor para la empresa, por ejemplo, aumentar aún más la tasa de rotación de personal.

Se debe procurar que, sin distinción alguna, se cumpla con el reglamento, pues si a alguien se le permite violarlo, todos los demás pueden hacerlo. Por ejemplo, una observación que hicieron los entrevistados es el uso del uniforme, pues no todo el personal administrativo lo lleva y eso ha dado pie para que otros colaboradores tampoco lo usen.

#### 4.5 Aspectos del desarrollo organizacional en el centro ecoturístico Las Guacamayas

Considerando que el desarrollo organizacional aborda problemas de comunicación interna entre los sujetos y grupos que interactúan dentro de la organización, conflictos intergrupales y de liderazgo, satisfacción laboral, eficiencia organizacional, adaptación al cambio y cuestiones de mejora institucional a continuación se describen las principales dificultades, desacuerdos y retos identificados en Las Guacamayas. Si bien es cierto, ya antes se describieron y analizaron algunos de los problemas de gestión que se enfrenta en el centro ecoturístico, enseguida se intenta ubicar el conjunto de problemas dentro de la categoría de desarrollo organizacional, analizándolos de forma más integral, por sus efectos en el desempeño del proyecto y sus impactos en el territorio, Para esto, se ha desarrollado un pequeño FODA, que permite visualizar de mejor manera, no solo la dimensión del problema, sino los problema específicos que se presentan en esa dimensión y los retos que se confrontan. Lo anterior permite una visión integral de las problemáticas que se enfrentan y como ellas afectan el valor social del proyecto. productivo de autogestión.

##### 4.5.1 Problemas, dificultades y desacuerdos

En este apartado se retoman los problemas identificados tanto en el proceso de autogestión como los aspectos del desarrollo organizacional, por lo que a continuación se destacan los aspectos identificados en cada uno de estos rubros. Los principales problemas que se enfrentan en la autogestión de *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico* son: la inclusión de la mujer como presidenta de la directiva, la preponderancia de la lógica de mercado ante su proyecto de protección a la guacamaya roja y en general del medio ambiente, la baja participación de los socios en el proceso de toma de decisiones y la división interna de la cooperativa.

En el desarrollo organizacional la mayor dificultad a la que se han y se siguen enfrentado en el centro ecoturístico es el manejo de personal, ya que no han encontrado la forma de retener a las personas y evitar la constante rotación de personal, pues los socios del centro ecoturístico reconocen que es un problema que ha existido siempre y que, a pesar de implementar algunas estrategias, no han logrado superarlo. Lo anterior es síntoma de que no han encontrado un estilo de supervisión o liderazgo eficiente, pues de lo contrario lograrían retener al personal.

Otra dificultad ha sido lograr una comunicación efectiva dentro de la empresa, pues constantemente se notan malentendidos o inconvenientes derivados de la falta de comunicación, y que por más pequeños que parezcan de uno a uno suman a los costos del centro de ecoturismo y en algunas ocasiones impacta en la economía de los colaboradores.

Uno de los aspectos que ha causado desacuerdos y distintas tensiones es la resistencia al cambio, sobre todo de la directiva a quienes les cuesta más realizar modificaciones en su forma de trabajar, lo que se evidencia en la falta de uso y modificación de un organigrama que no les es funcional. Pero también de la administración, pues los colaboradores tienen la impresión de que si opinan que algo les parece que se está haciendo mal o se puede mejorar, lo toman como una ofensa. Por último, se encontró la falta de procesos de planeación, organización, dirección y evaluación, del centro de ecoturismo Las Guacamayas.

#### 4.5.2 Retos actuales

Derivado de los problemas y dificultades identificados Las Guacamayas, Centro Ecoturístico se enfrenta a diversos retos (Tabla 4.2).

Tabla 4.2 Problemas y retos que han enfrentado en Las Guacamayas en su proceso de autogestión

<b>Dimensión</b>	<b>Problema o dificultad</b>	<b>Reto</b>
<b>Autogestión</b>	Inclusión de la mujer como presidenta de la mesa directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidenciar las capacidades de las mujeres para ejercer el cargo de presidentas</li> <li>Cambiar la percepción acerca de la mujer</li> </ul>
	Dominio de la lógica de mercado	Mirar en retrospectiva los orígenes del centro de ecoturismo y recuperar su esencia
	Baja participación de los socios en la toma de decisiones	Establecer estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia
	División interna de la cooperativa	Fortalecer el capital cultural y social
<b>Desarrollo organizacional</b>	Alta tasa de rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar a los trabajadores para que se comprometan con la empresa</li> <li>Analizar a profundidad los factores que ocasionan la rotación de personal</li> <li>Generar estrategias que contribuyan a retener al personal por mayor tiempo</li> </ul>
	Falta de un estilo de liderazgo específico	Crear capacidades de dirección.
	Deficiente comunicación al interior del centro de ecoturismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la comunicación intergrupala</li> <li>Reorganizar el funcionamiento y el organigrama para que las líneas de comunicación se aclaren y funcionen adecuadamente</li> </ul>
	Resistencia al cambio	Fomentar la apertura hacia nuevos escenarios y formas de trabajo
	Ausencia de procesos de planeación, organización, dirección y evaluación	Crear capacidades administrativas y organizacionales que contribuyan al fortalecimiento de estos procesos.

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

El proceso de autogestión de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico ha estado marcado por una activa interacción de los “cabezas” de la comunidad con distintas instituciones y organismos públicos. Lo anterior ha reflejado en la formación de un ecosistema institucional, al cual, se le agregan los actores privados y demás sociedad civil que de alguna u otra forma han colaborado durante los 26 años de creación de este proyecto autogestivo.

Desafortunadamente, como bien lo identifica Magaña-Carrillo (2009), una de las fallas del modelo neoliberal de desarrollo, es que, a pesar de fomentar la creación de empresas en zonas rurales, se ha olvidado de fomentar una cultura empresarial que le permita a los emprendedores o empresarios, que surgen de los procesos de autogestión estatista, desarrollar capacidades propias del desarrollo organizacional de sus empresas. Ello ha causado que los procesos de subsistencia y consolidación de estos proyectos se ha lento e inclusive no se llegué a dar, impidiendo que generen valor social en las comunidades en donde se ubican, pues este es uno de los objetivos de este tipo de proyectos.

Además, estos proyectos se ven obligado a participar en una economía de mercado, en la cual compiten con empresas de otra índole. Recordemos que la autogestión da lugar a empresas distintas a las tradicionales. Al respecto, la competencia se da en desigualdad de condiciones y eso lleva a las empresas autogestivas a adoptar prácticas de las empresas capitalistas, poniendo en riesgo sus intereses primordiales y dando más peso a la racionalidad de mercado.

Precisamente, se ha encontrado que el centro de ecoturismo Las Guacamayas la falta del fomento de una cultura empresarial ha derivado en deficiencias en su desarrollo organizacional, que al final de día limita su incidencia en el desarrollo de la comunidad donde se ubican. Por otra parte, uno de los aspectos más preocupantes, es que se comienza a poner la racionalidad empresarial por encima de otras racionalidades. Lo anterior, deriva en priorizar las ganancias antes que los beneficios sociales y naturales, que se suponen son su fin primero. Para finalizar, es importante atender a la inmediatez posible los problemas identificados entorno a su clima laboral y trabajar en recuperar los principios de la autogestión que se están perdiendo, uno de ellos la participación democrática.

## **CAPÍTULO V. GOBERNANZA TRANSFRONTERIZA E IMPLICACIONES EN LA CULTURA DE LA AUTOGESTIÓN PARA EL DESARROLLO DEL CENTRO ECOTURÍSTICO LAS GUACAMAYAS**

### Introducción

En este apartado se analiza cómo se ha adoptado la CAD en *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico* y posteriormente se explica cómo impacta la falta de un verdadero proceso de gobernanza para el desarrollo, en proyectos autogestivos como Las Guacamayas, Centro Ecoturístico.

#### 5.1. La racionalidad competitiva del proyecto autogestivo

##### 5.1.1 El Estado y su responsabilidad social en el proyecto de ecoturismo y conservación

Recapitulando, bajo el modelo de desarrollo local toman fuerza dos fenómenos que van de la mano, la autogestión y la gobernanza. En ambos, la idea principal es la reconfiguración en un territorio dado tanto de los roles de la población como del gobierno. Básicamente el gobierno comienza a perder control sobre el proceso de desarrollo y las comunidades lo ganan, o lo que es lo mismo, el gobierno se desentiende de cubrir las necesidades básicas de la población, las cuales bajo el modelo de Estado de Bienestar atendía, y que las comunidades locales buscan solucionar o menguar sus problemas sociales — pobreza y carencias — activando su potencial de desarrollo y convirtiéndose en los protagonistas de sus propias vidas. Bajo este enfoque de desarrollo las comunidades, familias, ONG y el resto de la sociedad civil son considerados agentes del desarrollo.

En el caso del ejido de Reforma Agraria se puede considerar que, desde el inicio de este proyecto, la población se comenzó a hacer cargo de solucionar sus problemas y cubrir sus necesidades, pues su llegada a la región de la Selva Lacandona está marcada por una falla de gobierno, que consiste en la incapacidad de mantener el orden sobre la tenencia de la tierra, lo que ocasionó conflictos en su lugar de origen por lo cual, en 1976 se vieron orillados a trasladarse de lugar.



En primera instancia, fue el mismo gobierno el que les brindó la oportunidad de acceder a tierras en la franja fronteriza de México-Guatemala, como una estrategia para poblar la zona y evitar la invasión del país vecino. Sin embargo, la preocupación por cubrir las necesidades básicas de la población llegó después y los propios pobladores buscaron la forma de subsistir. En la zona se experimentaron problemas de devastación de la selva, pues el Estado no previó esa externalidad negativa y fue hasta que el daño se visibilizó que se comenzaron a tomar medidas.

En el caso de los integrantes del ejido de Reforma Agraria, como se relata en el capítulo III, desde el inicio de su formación se preocuparon por evitar problemas de deforestación y saqueo en la selva, derivado de experiencias pasadas. Así con el apoyo de su forma de gobierno local y haciendo uso del capital social construido a raíz de las desafortunadas vivencias que pasaron, comenzaron a organizarse ellos solos y empezaron a cuidar el medio ambiente. Lo anterior evidenció así su capacidad de autogestión, desde su ideario original, es decir anarquista, pues demostraron que inicialmente no necesitaban del Estado para hacer frente a sus problemas colectivos y para poner en marcha un proyecto comunitario con objetivos muy claros. Fue prácticamente después de una década de la formación del ejido que tanto el gobierno estatal y federal se hicieron presentes para contribuir con las iniciativas de conservación que se gestaron en Reforma Agraria. Esto a raíz que la propia comunidad, a través de sus “cabezas” o líderes, buscaron la forma de acercarse a las dependencias que tenían presencia en la región. Lo anterior con el fin de acceder a recurso económico y ejecutar sus iniciativas de conservación de especie animal. Estos obtuvieron un primer apoyo económico y de capacitación para desarrollar el proyecto de conservación de la guacamaya.

Ante la falta de continuidad de los apoyos del gobierno para mantener el proyecto vigente, la comunidad buscó la forma de obtener recursos para solventar los gastos que implicaba la conservación de la guacamaya roja, encontrando en el centro ecoturístico una solución. Así el centro de ecoturismo Las Guacamayas absorbió la responsabilidad de los gastos de la conservación de la guacamaya, pues esta especie se volvió su principal atractivo, ante la incapacidad económica del gobierno local, debe recordarse que, frente a esta situación, el centro ecoturístico también se hizo cargo de los gastos de la UMA.

Como se expone en el capítulo III y IV, para la puesta en marcha y desarrollo del centro de ecoturismo se creó un sistema institucional, en el cual han participado dependencias de gobierno como SEDESOL, SECTUR, INI o CDI, CONANP y SEMARNAT, siendo éstas las que han otorgado recursos a través de distintos programas para la ampliación, rehabilitación y certificación del centro ecoturístico Las Guacamayas.

Una vez que las dependencias de gobierno consideraron que el centro de ecoturismo era autosuficiente dejaron de apoyarlo, siendo este el que ha absorbido los gastos que implica la conservación de la guacamaya roja, la reproducción del venado cola blanca y demás actividades propias de la conservación del medio ambiente. El único recurso que siguen recibiendo de manera esporádica es el Pago por Servicios Ambientales, pero esto es a nivel ejido.

Es notorio que el Estado no ha asumido su responsabilidad social para con los proyectos de ecoturismo y conservación en el ejido de Reforma Agraria y después de apoyar las iniciativas esporádicamente se alejó dejando que la comunidad por sí sola asumiera la responsabilidad de solucionar sus problemas.

#### 5.1.2 La lógica de mercado imperante en el proyecto

Los proyectos autogestivos desde la connotación anarquista pretenden prescindir del Estado y mantenerse al margen del sistema neoliberal. Tal como lo menciona Méndez y Vallota (2006) a través de estos proyectos se busca la transformación radical de la sociedad a través de un modelo de gestión que admite que las personas son capaces de solucionar sus problemas con recursos y capacidades propios. Sin embargo, no se ha logrado romper con la lógica del capitalismo y por lo tanto estos proyectos se encuentran insertos en el modelo neoliberal. Lo cual obliga a estos proyectos a responder a la lógica del mercado — oferta y demanda —, posicionándolos en desventaja respecto a empresas privadas o netamente capitalistas, pues las capacidades desarrolladas y las implicaciones propias de la organización de las empresas autogestionadas son disímiles. Lo anterior le supone al grupo un mayor esfuerzo para superar las dificultades o retos que se les presentan, así como ir aprendiendo en el camino.

En el afán de hacer frente a los obstáculos propios del mercado y subsistir, el centro de ecoturismo Las Guacamayas ha ido postergando el cumplimiento de sus objetivos,

particularmente el de la conservación de los recursos naturales y viendo el centro como una fuente de ingresos, inclusive dentro de los comentarios que realizaron algunos informantes destaca que algunos socios se empiezan a mover “por la conveniencia”. Además, se puede observar que ya no se le da tanta importancia al proyecto, pues se prioriza la repartición de utilidades entre los socios y no se destina un porcentaje fijo a la conservación del medio ambiente. Esto no quiere decir que no lo sigan haciendo, sino más bien dentro de los gastos de la empresa se incluye la alimentación y la contratación de personal para el cuidado de las guacamayas rescatadas y de los venados cola blanca.

En consecuencia, la racionalidad de mercado se muestra dominante ante la autogestión y sus objetivos principales. Síntoma de lo anterior es que, o no saben cuánto recurso o que porcentaje de los ingresos destinan a la conservación de la guacamaya roja, cuando este debería ser un dato indispensable de considerar para el proyecto autogestivo.

Respecto al pensamiento como empresarios, en donde visualizan todo como un recurso explotable, se puede rescatar que en su área de conservación ejidal se realizan recorridos guiados de avistamiento de flora y fauna, es decir, encontraron en su conservación una actividad que les permite obtener un ingreso en el centro ecoturístico. Esto no es un aspecto negativo, más bien puede ser visto como una estrategia para reunir más ingresos y contribuir a la solución de los problemas que se buscan solucionar con el centro ecoturístico.

### 5.1.3 La competitividad del grupo social autogestivo

Se parte de que la competitividad de una empresa o, en este caso, de un grupo social autogestivo se deriva de las ventajas competitivas que se tienen, es decir aquellos atributos que hacen diferente su producto o servicio de los de su competencia.

Además, para dar cuenta de la competitividad de este grupo social es necesario presentar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Tabla 5.1), ya que a través de este se pueden identificar aspectos relevantes de atender y aprovechar como ventaja competitiva o en su defecto áreas que trabajar mediante estrategias, para que en un futuro representen una ventaja.

Tabla 5.1 Análisis FODA de Las Guacamayas

<p><b>Imagen objetivo</b>  <i>Ser una empresa social reconocida a nivel internacional por brindar servicios ecoturísticos de calidad y responsables con la conservación y uso de recursos naturales de nuestro medioambiente. Cuyo objetivo es generar empleo para los habitantes de la comunidad y la región, permitiendo mejorar la calidad de vida de la población.</i></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital social consolidado.</li> <li>2. Capital cultural consolidado.</li> <li>3. Conocimiento del contexto y problemática social.</li> <li>4. Capacidad de resolución de conflictos.</li> <li>5. Autosuficiencia económica.</li> <li>6. Proyecto de conservación único.</li> <li>7. Diseño de infraestructura único en la región.</li> <li>8. Relación sólida con la CONANP.</li> </ol>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a capacitaciones brindadas por el Instituto Nacional de Economía Social y Solidaria (INAES).</li> <li>2. Acceso a capacitación y apoyos con investigadores, personas físicas y fundaciones.</li> <li>3. Potencial de construcción de una región transfronteriza.</li> </ol>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacidades administrativas y organizacionales.</li> <li>2. Líneas de comunicación deficientes.</li> <li>3. Alta tasa de rotación de personal</li> <li>4. Resistencia al cambio.</li> <li>5. División interna de la cooperativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ecosistema institucional deficiente.</li> <li>2. Conflictos sociales y políticos en regiones aledañas.</li> <li>3. Persistencia de ideologías y estilos de vida (p.e. machismo)</li> <li>4. Posible pandemia.</li> <li>5. Migración de personas.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se parte de las ventajas competitivas propias de la organización, comenzando por un capital social consolidado y construido bajo el apoyo mutuo y la solidaridad, lo que hasta ahora les ha permitido mantenerse unidos a pesar de que no compartan los mismos puntos de vista y el cual es alimentado por la condición de familia y las experiencias pasadas.

Además, en el mismo sentido, se encuentra su capital cultural, caracterizado fuertemente por el cuidado al medio ambiente por convicción y no por compromiso, lo que representa un distintivo no sólo para el grupo de personas que conforma la cooperativa Ara Macao, sino también del resto de la comunidad — desde niños hasta personas mayores —.

En otro sentido, dentro de las instalaciones y actividades que oferta el centro ecoturístico se encuentra al menos dos ventajas competitivas que los diferencian de otros centros ecoturísticos de comunidades aledañas (p.e. Lagunas de Monte Bello, Las Nubes y Tzisco) la más obvia y evidente, es el proyecto de conservación de la guacamaya, pues son el único centro en el que se realiza esa actividad y en la que es posible visualizar a la especie de cerca y en vida silvestre.

Aunado a ello, el diseño y construcción de las cabañas es único en la región, pues los pobladores de la comunidad son los únicos que saben realizar ese tipo de estructuras y el techo de guano, que aún conservan. Lo anterior, porque ellos aprendieron a hacerlo así en Oaxaca.

#### 5.1.4 La lógica del empresario en el proyecto autogestivo

Dentro de la lógica de empresario, primero se debe mencionar que sólo cinco de los socios entrevistados se auto reconocen como empresarios, “pues es lo que les tocó y aunque no quieran eso son” manifiesta un socio de la cooperativa Ara Macao. Hay que mencionar que para la totalidad de socios el centro ecoturístico es una actividad productiva complementaria, por lo que los socios se identifican más con ser campesinos o ganaderos (sin importar si son mujeres u hombres).

Además, Ortiz (2013) menciona que la lógica de empresario incluye la inserción en el sistema financiero y fiscal. En el caso del centro ecoturístico actualmente se encuentra dentro de ambos sistemas, pero con barreras a la entrada. Las circunstancias y la lógica propias del mercado llevaron a Las Guacamayas a incorporarse primero dentro del sistema fiscal, pues al recibir visitas de todas partes del mundo y de ingresos medios a altos, fue necesario empezar a entregar facturas a sus clientes. Para cumplir con esa función fue necesario contratar personal capacitado para facturar y que conociera sobre los requerimientos fiscales del país.

Respecto al sistema financiero, las mismas instituciones gubernamentales al considerar que Las Guacamayas ya se encuentra consolidado y es autosuficiente les han negado apoyos justificando que “ellos ya están para créditos”. Una vez más se enfrentan a situaciones propias de un sistema neoliberal. Aproximadamente cuatro años atrás se adquirieron dos créditos con “Financiera”, el recurso obtenido vía crédito fue destinado al otorgamiento de préstamos a los

socios, en lugar de invertirlo en las actividades del centro ecoturístico. El monto de los préstamos otorgados a los socios era variado, pero oscilaba entre 100,000 pesos, algunos socios cayeron en impago y la deuda con “Financiera” fue incrementando y se venció el plazo establecido para pagar.

Uno de los créditos pasó a cobranza con jurídico y el otro estaba a punto de hacerlo. Entonces el tesorero de la actual directiva, en asamblea concientiza a sus compañeros para que se dieran cuenta de que los créditos estaban a nombre de la cooperativa y que si no los pagaban en cualquier momento les podían quitar su empresa. Fue entonces que acordaron con “Financiera” pagar el crédito que se encontraba en “jurídico” y renegociar el crédito pendiente de pago. Hasta el mes de abril, seguían esperando la respuesta de “Financiera” para poder pagar el crédito pendiente.

#### 5.1.5 Impactos de la empresa autogestiva en la vida de las personas involucradas y su comunidad

Las estrategias del desarrollo local deben estar encaminadas hacia la satisfacción de las necesidades básicas, el mejoramiento del empleo, el ingreso y la calidad de vida, la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente del territorio (Albuquerque, 1997; Vázquez-Barquero, 2009, 2010). En el caso del centro ecoturístico las Guacamayas ha generado beneficios directos a los socios y a la comunidad en general. En este sentido hay que señalar, que de acuerdo con el desarrollo de un modelo productivo autogestivo con valor social, los proyectos productivos deben de generar beneficios para su entorno y no únicamente para los integrantes del mismo.

Los socios han sido beneficiados principalmente con la repartición de utilidades que se comenzó a generar aproximadamente entre 2006 y 2008 — no recuerdan bien el año en que comenzaron a recibir utilidades —. Al inicio las utilidades eran en cantidades pequeñas, pero después fueron incrementando, según recuerda un socio ha recibido por concepto de utilidades en una ocasión 20,000 pesos, en dos ocasiones 100,000 pesos, un año prácticamente estuvo cerrado por la pandemia y no recibieron utilidades, ya el año pasado sólo recibieron 50,000 pesos, pues la pandemia dejó en números rojos al centro ecoturístico.

Además de las utilidades, los socios tienen acceso a préstamos de en promedio 100,000 o 200,000 pesos para realizar mejoras en sus actividades productivas y de entre 5,000 y 10,000 pesos para cubrir gastos de enfermedad. Cuando se otorgan préstamos por enfermedad en asamblea de socios deciden si se les cobra una parte, todo o nada. También apoyan cuando algún socio fallece.

Un beneficio relacionado con el medio ambiente es la recuperación a través de la compra de ocho y media hectáreas de tierra que eran parte de un potrero que estaba abandonado, dicha superficie fue adquirida para ampliar la superficie del centro ecoturístico, cualquiera pensaría que la querían para incrementar su infraestructura, pero no fue así, pues la reforestaron para que regrese a ser selva.

La comunidad en general recibe beneficios directos e indirectos. Los beneficios directos incluyen que el centro ecoturístico apoya al ejido con 200,000 pesos anuales para obra social (reparación de calles, alcantarillas, etc.). Cabe mencionar que van dos años que no pueden apoyar al ejido porque la pandemia afectó la solvencia económica de Las Guacamayas. Además, dentro del monto otorgado al ejido se incluye un apoyo de 1,500 pesos para los ejidatarios y vecindados que no son socios de la cooperativa, como agradecimiento por dejar que las guacamayas coman en sus solares.

Otros beneficios directos que ha percibido la comunidad es el acceso a préstamos de entre 5,000 y 10,000 pesos, al igual que con los socios, dependiendo la necesidad de la persona que solicita el préstamo se decide si se le cobra o se le da como un apoyo. En materia socio cultural hasta el año 2021 el centro se encargaba de organizar la festividad del día del niño y del día de las madres, a la cual asistían todos los niños y madres de familia de la comunidad; sin embargo, esto implicaba mucho trabajo para los colaboradores del centro y notaron que el ejido estaba perdiendo el interés por organizarse para realizar ese tipo de actividades, por lo que decidieron que en 2022 fuera el comité de la escuela el que organizara el evento y ellos iban a apoyar con los gastos producidos. Además, se genera empleo para las personas de la comunidad, actualmente emplea a 11 personas de la comunidad.

Dentro de los beneficios indirectos, la afluencia de turismo incrementa la venta en las tiendas de abarrotes locales y en algunos casos los visitantes del centro de ecoturismo se hospedan en las casas de la comunidad.

## 5.2. El papel de la gobernanza en el proyecto autogestivo Centro Ecoturístico Las Guacamayas

### 5.2.1 La construcción del capital humano

De acuerdo con Ortiz (2010) la CAD sirve como instrumento para la creación de ciudadanos con un alto nivel de capital social, capital humano y capital cultural. En el caso de la construcción de capital humano en el centro ecoturístico Las Guacamayas, fue necesaria la intervención de distintas instancias gubernamentales.

Los socios recuerdan que paralelo a los recursos para infraestructura y equipamiento del centro ecoturístico, recibieron cierto tipo de capacitación por parte de la SECTUR y de CDI. Estas instancias contrataron personal que fue a organizarlos y a brindarles capacitación sobre administración, básicamente sobre el manejo básico de registro de ingresos y egresos, sobre el arreglo de las habitaciones, sobre la elaboración de platillos y las medidas de higiene en el restaurante y sobre primeros auxilios (Ilustración 5.1). Eso les permitió operar de forma constante desde el 2004 y ahora sí pudieron apropiarse del proyecto y aprender a manejarlo ellos mismos.

Además, como se expondrá en el apartado 5.2.2 formaron parte de una red de centros turísticos. Un socio de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico fue presidente de la red y como parte de sus funciones viajó a distintos países a promocionar los centros turísticos de dicha red. Asimismo, al estar en Senda Sur, recibieron capacitación por parte de SECTUR para que los centros cumplieran con estándares del cuidado al medio ambiente y les fuera posible certificarse mediante la norma mexicana NOM-133. A través de la capacitación y el involucramiento de los socios en las actividades del centro ecoturístico se logró construir el capital humano, aunque reconocen que hay aspectos en los que aún les falta aprender, sobre todo en la parte de manejo de personal. Esto coincide con los hallazgos de investigación de Magaña-Carrillo (2009), en los que detecta que modelo neoliberal se olvida de fomentar una cultura empresarial en empresas comunitarias.



Ilustración 5.1 Capacitaciones brindadas a los socios de Las Guacamayas



Fuente: fotografías proporcionadas por una habitante del Ejido Reforma Agraria.

Lo anterior evidencia, la crítica realizada en el planteamiento del problema a la cooperación al desarrollo, pues una vez que las instituciones y organismos públicos otorgan recursos financieros y/o técnicos, se retiran de las comunidades y se olvidan de crear las capacidades necesarias y seguir los procesos de autogestión — bajo el ideario neoliberal — dejando que los integrantes de los proyectos resuelvan sus problemas como puedan. Es importante, mencionar que no en todos los casos ha sido así, pues algunos gobiernos neoliberales, como el de Costa Rica, han diseñado políticas y estrategias de desarrollo en el mismo sentido, pero han obtenido resultados favorables. Este caso se retoma en el apartado 5.4 como manera de ejemplo de un caso exitoso.

### 5.2.2 La creación de redes entre centros ecoturísticos e instancias de gobiernos

El centro ecoturístico Las Guacamayas forma parte de la Red Senda Sur, la cual al inicio de su formación fue integrada por 14 centros turísticos de Chiapas, los cuales se asociaron con agencias de viaje especializadas, instituciones de gobierno y no gubernamentales que ofrecían capacitación y fortalecen el desarrollo del ecoturismo.

El resultado de esa alianza fue la constitución de la Red de Ecoturismo en Chiapas en marzo de 2006. La red se integra por 16 centros de ecoturismo y cuatro agencias de viaje. Un socio de Las Guacamayas recuerda que la decisión de asociarse con agencias de viaje fue muy cuestionada por funcionarios de la SECTUR, pues creían que se iban a aprovechar de ellos.

La red fue apoyada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), Conservación Internacional, SECTUR, Instituto de Producción Rural de Chiapas (IPRC) y Na-Bolón. En especial dos socios de Las Guacamayas recuerdan que a través de esta red tuvieron acceso a promoción y difusión, de hecho, uno de ellos fue presidente de la red durante varios años y pudo viajar a Europa para promocionar los centros ecoturísticos comunitarios de Chiapas.

A través de las capacitaciones y el apoyo recibido dentro de la red, especialmente de SECTUR, Las Guacamayas pudo obtener la certificación de instalaciones acorde al medio ambiente (NOM-133) otorgada por la SEMARNAT, lo que les abrió puertas para obtener otras certificaciones como Punto Limpio, Moderniza, Marca Chiapas y Paraísos Indígenas. Después de algunos problemas internos, la red dejó de funcionar y por ende los proyectos de apoyo.

### 5.3 El papel de la construcción de una región transfronteriza a través de la cooperación formal y/o funcional en el desarrollo de proyectos autogestivos

Los espacios de frontera han sufrido cambios en sus funciones y escalas de influencia debido a la globalización y los procesos de integración regional (Barajas, 2016). Estos espacios se convierten en transfronterizos en el momento que se producen movilidades de personas y prácticas sociales que tienen como referente la frontera (Tapia, 2017); y la construcción de estos espacios o regiones transfronterizas se puede producir en los niveles funcional y formal. La construcción de regiones transfronterizas se da a nivel funcional cuando los actores de dos o más regiones fronterizas buscan aprovechar el entorno, generando sinergias de cooperación y

colaboración en distintos temas, sin llegar a la formalización, es decir las relaciones se establecen sólo a través de acuerdos verbales o tácitos de cooperación; en sentido contrario, la construcción formal de regiones transfronterizas se da a través de acuerdos formales que surgen de la voluntad de los actores locales o regionales que optan por construir una macro región (Barajas et. al, 2015).

Entre el ejido de Reforma Agraria, Marqués de Comillas, México y el municipio de Ixcán, Quiché, Guatemala se identifica una incipiente construcción de una región transfronteriza funcional, caracterizada principalmente por la movilización de mano de obra. En este sentido, en Las Guacamayas, Centro Ecoturístico se benefician de esa dinámica, pues personas provenientes de ese lugar laboran en el centro de ecoturismo. En otro rubro, la señal de teléfono que se ocupa en el centro de ecoturismo proviene de Guatemala y al igual que con la mano de obra, a nivel local no existen contratos formales que respalden la cooperación. Por último, en menor medida se identifica el tránsito de turismo internacional que ocupe algún paso fronterizo entre México y Guatemala, por lo que aquí hay un espacio de cooperación desaprovechado.

Es importante mencionar, que la frontera produce un valor social cuando la vecindad implica la existencia de núcleos poblacionales en ambos espacios fronterizos, cuando se comparten recursos naturales o cuando se potencia la interacción de los habitantes de estas regiones de frontera. Adicionalmente es necesario que las personas interactúen y dinamicen ese tipo de regiones, con el fin de cooperar y fomentar procesos de integración, ello con el objetivo de disminuir sus asimetrías y generar valor social en dichos espacios. Solo así se beneficiarán a los proyectos autogestivos que se ubican en las franjas fronterizas.

### 5.3.1 Convenios que deberían beneficiar al centro ecoturístico y su aplicación técnica

En primera instancia se debe de mencionar que la realización de convenios de cooperación entre fronteras es un instrumento importante en el proceso de construcción de regiones transfronterizas, y como lo ha señalado Barajas et. al, (2015), ello exige la construcción conjunta de la gobernanza, ya sea funcional o formal. En este sentido la gobernanza se hace presente en los espacios fronterizos en dos dimensiones, la institucional y la técnica.

En la frontera entre México y Guatemala, o al menos en el caso de Reforma Agraria e Ixcán, la dimensión institucional de la gobernanza no ha sido debidamente desarrollada, ello a pesar de que los núcleos poblacionales a lo largo de la frontera son relativamente dinámicos. Y aún y cuando existen ciertos acuerdos o convenios formales; por lo menos en el área de la cooperación para incrementar el turismo en la región, se percibe que dichos convenios no se ponen en práctica, y en muchos casos son desconocidos por las comunidades locales. Lo anterior se puede deber a múltiples razones, pero una de ellas es la falta de participación de la ciudadanía y los gobiernos locales en los procesos de gobernanza. Ramos (2012) atribuye este problema a que, en México, los gobiernos locales mantienen una administración tradicional, es decir, en la que tiene mayor peso el control y el énfasis en la autoridad; y rechazan un enfoque de gestión estratégica. Lo cierto es que los procesos de gobernanza transfronteriza pudieran apuntalar un mayor desarrollo y promoción de proyectos productivos como el del centro ecoturístico Las Guacamayas, con varios niveles de intervención (ámbito turístico, compras de insumos, ámbito ambiental y de la conservación, entre otros).

A continuación, se analiza la dimensión técnica, que consiste en la aplicación empírica de políticas públicas transfronterizas. En el caso del centro ecoturístico Las Guacamayas se identificó la aplicación de tres convenios principales, de los cuales se presenta una breve descripción y después se analiza su aplicación.

#### 5.3.1.1 El Convenio de Cooperación Turística entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Guatemala

Este convenio fue realizado en la ciudad de Guatemala el 10 de abril de 1987, con el objetivo de estimular el turismo entre ambos países, algunos de los acuerdos que convienen es facilitar las condiciones para que en ambos territorios se puedan realizar campañas de promoción turística del otro país; otorgar facilidades de movilidad a las agencias de viajes, operadoras de turismo, aerolíneas y compañías de autobuses; y promover mecanismos de comercialización que fomenten viajes que atraigan turismo de Europa y Estados Unidos hacia México y Guatemala, especialmente con relación a los centros de interés de la ruta maya (DOF, 1988).

Al platicar acerca de este convenio con el actual administrador de Las Guacamayas, comenta que desconocen tal acuerdo, que la publicidad o promoción que se hace es a través de

Facebook y por medio del uso de un teléfono de Guatemala a la población de ahí le aparecen las publicaciones; además el mismo personal que trabaja en el centro de ecoturismo los ayuda a darle difusión. Cometa que:

“Ahorita vimos que esta temporada Semana Santa tuvimos, aunque sea de paso, pero tuvimos a mucha gente de...de...de Guatemala, vienen...visitan...hacen el recorrido consumen al restaurante, entonces siempre ha habido esa tal vez por la cercanía en el que estamos entonces estamos a una hora 40 minutos si acaso ya con la frontera con Guatemala” (comunicación personal, 23 de abril de 2022).

También han notado que en algunas ocasiones hacen reservaciones desde El Petén, es decir hay turistas que después de visitar los sitios turísticos de Guatemala, pasan a México para seguir con sus recorridos turísticos. Desafortunadamente, en Las Guacamayas no se tienen estadísticas de la procedencia del turismo, pero calculan que el 5 por ciento del turismo habla desde Flores Petén para hacer una reservación.

#### 5.3.1.2 Las Tarjetas de Visitante Trabajador Fronterizo [TVTF]

En el año 2012 se comenzaron a emitir las TVTF en la frontera sur de México, con el fin de regularizar la migración guatemalteca y beliceña. Esta tarjeta permite que personas trabajadoras procedentes de Guatemala y Belice laboren en los estados de Campeche, Chiapas y Tabasco.

En el centro ecoturístico Las Guacamayas, y de manera general, en la comunidad de Reforma Agraria, se emplean trabajadores de Guatemala. Actualmente en Las Guacamayas trabajan seis personas provenientes del país vecino, de las cuales se entrevistaron a tres. Al preguntarles si tenían conocimiento sobre la TVTF, sólo una persona dijo estar enterada de su existencia, pero a pesar de que ha trabajado desde los 18 años (actualmente tiene 25 años) en México en ninguna ocasión la ha tramitado.

Ellos cruzan esporádicamente la frontera entre México y Guatemala, pues debido a su trabajo residen en la comunidad, pero cada vez que descansan y tienen oportunidad van a visitar a sus familiares. La experiencia de “cruzar” la frontera, en los tres casos es similar, no llegan a un Cruce Fronterizo Formal, sino que atraviesan por comunidades que se encuentran pegadas a Guatemala y ya estando ahí hacen uso de veredas para llegar a sus comunidades. La única forma de atravesar la frontera y llegar a sus casas es caminando o en motocicleta.

Advierten que en el camino se pueden encontrar con soldados, o “guachos” como ellos los llaman, pero que no tienen ningún problema, pues solo les preguntan hacia dónde se dirigen y en caso de ir en motocicleta verifican que no sea robada. En realidad, el peligro al que se enfrentan es a ser asaltados en el camino, pero por llegar más rápido a sus casas y evitar ser interrogados por personal de la aduana, prefieren arriesgarse a tener que cruzar por el Cruce Fronterizo Formal de Ingenieros, que es el más cercano a la comunidad.

Por su parte el centro ecoturístico Las Guacamayas no considera necesario que sus colaboradores procedentes de Guatemala cuenten con la TVTF, pues implica un gasto para sus empleados y sus condiciones económicas no les permiten cubrir ese gasto; además, que por tradición desde los años 80’s, con los campamentos de refugiados se empleó a las personas procedentes de Guatemala y en ese entonces hablaron con “migración” para que pudieran contratar a guatemaltecos como trabajadores. El administrador recuerda, que en alguna ocasión tuvieron un encargado de ventas de origen guatemalteco y como tenía que viajar a otros estados de la república a hacer promoción, le sacaron el permiso, pero desconoce qué procedimiento se siguió.

### 5.3.1.3 El Convenio sobre telecomunicaciones entre los Estados Unidos Mexicanos y la república de Guatemala

Este convenio se celebró el 12 de junio de 1963 en la ciudad de Guatemala y en él se establece que entre los dos países se proporcionarán servicios de telecomunicaciones, los cuales podrán ser telegráficos, telefónicos, de facsímil, teles, transmisión de programas de radiodifusión y televisión u otros similares que puedan ser establecidos en el futuro. Dada la antigüedad del convenio, el mismo se encuentra desactualizado y no aparecen los términos referentes al servicio telefónico. De todas formas, en el centro ecoturístico no se tenía conocimiento de éste y el procedimiento que siguieron y siguen para usar la línea telefónica de Guatemala es el siguiente:

“El proceso para poder tener este acceso al servicio...el mismo personal de Guatemala viene a hacer las instalaciones de... una persona es...una...vienen nos instala la antena, nos trae el teléfono y como todo es por saldo en Pico de Oro, pues metemos la cantidad que sea este necesario. Muchas veces no la utilizamos para hacer llamadas, sino que a nosotros nos llama, pero igual compramos las fichas no para que no se bloqueen...pues tenemos que estar haciendo un pago este de 50 quetzales” (Comunicación personal, 23 de abril de 2022)

El costo del servicio de telefonía de Guatemala es más elevado que el de México, sin embargo, por la zona en la que se encuentran la telefonía mexicana es vía satélite y falla constantemente, por lo que decidieron optar por adquirir el servicio desde una telefonía de Guatemala.

Después de analizar, los convenios y recabar datos sobre la aplicación de estos, se concluye que la construcción de la región transfronteriza formada por Reforma Agraria y los departamentos fronterizos de Guatemala, se ha dado a través de una cooperación funcional, es decir a través de acuerdos verbales o tácitos. Lo anterior indica que los actores de estas regiones aprovechan el entorno de frontera para generar sinergias de cooperación y colaboración informales.

#### 5.4 Modelo de autogestión y gobernanza de PRONAMYPE-Costa Rica y FONAES-México

Con el objetivo de contrastar como un Estado neoliberal ha fomentado procesos de autogestión bajo el ideario neoliberal, se retoma el caso del PONAMYPE en Costa Rica y el caso de FONAES en México (Tabla 5.2).

Al comparar ambos programas, se identifica que hay un proceso de gobernanza más amplio y organizado en el PRONAMYPE, además de que establece claramente sus beneficios y le da continuidad a los apoyos que otorga. En contra parte, el FONAES es un programa menos estructurado y con menos especificaciones, por lo que no se da un seguimiento a los apoyos que brinda. Asimismo, en el PRONAMYPE figura la presencia de instituciones y gobiernos locales, lo que no pasa con el programa de México.

Tabla 5.2 Comparación de dos modelos de autogestión y gobernanza: Costa Rica y México

	<b>PRONAMYPE</b>	<b>FONAES</b>
<b>Objetivo general</b>	Ejecutar componentes de Microcréditos, Capacitación y Asistencia Técnica, para personas en condición de pobreza, con el propósito de facilitar su Movilidad Social y mejorar la calidad de vida propia y de sus familias; propiciando su autoempleo mediante proyectos productivos que permitan el sostenimiento de un capital familiar estable, y/o la generación de empleabilidad.	Impulsar el trabajo productivo y empresarial de la población rural, campesinos, indígenas y grupos de áreas urbanas del sector social, mediante los apoyos que se otorgan.
<b>Población objetivo</b>	Personas afectadas por la pobreza, excluidas, en riesgo social, vulnerables.	Población rural, campesinos e indígenas y grupos de áreas urbanas del Sector Social, con proyecto productivo, con capacidad productiva, organizativa y empresarial, con escasez de recursos para implementar sus proyectos.
<b>Acceso</b>	A través de Organizaciones Intermediarias (OI) y Asociaciones de Desarrollo. La capacitación también se enlaza con Municipios e instituciones de Gobierno.	Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad
<b>Beneficios</b>	Crédito Capacitación Asistencia Técnica	Formación de capital productivo Facultamiento empresarial
<b>Vinculación</b>	Programa de Promoción Social y Fortalecimiento del Sector Social Productivo- Despacho del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es la Dirección Nacional del Programa Unidades Ejecutoras Dirección de Economía Social y Solidaria	Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad Secretaría de Economía

Fuente: elaboración propia con información del MTSS (2021) y FONAES (s.f.).

## Conclusiones

La creación de proyectos productivos autogestivos trae consigo distintas implicaciones para las comunidades rurales. Una de ellas es la adopción de la CAD, pero para lograr una ampliación y adopción de esta, los emprendedores o empresarios necesitan desarrollar nuevas capacidades que les permitan una inclusión exitosa en la economía de mercado. Dentro de estas capacidades



se encuentran las relacionadas con la gestión de las organizaciones, con la formación de recursos humanos, con el manejo de la planeación y de la administración. Para lograr desarrollar esas capacidades es necesario que los proyectos autogestivos tengan el apoyo de otros entes, especialmente el de los gobiernos locales y/o regionales, pues ellos tienen la capacidad de fomentar dichas capacidades. La importancia de fomentar una cultura empresarial radica en que, a través ella, los actores locales que forman parte de las empresas o proyectos productivos autogestivos serán capaces de consolidarse y ser sostenibles en el tiempo. Con ello tendrán la capacidad de generar valor social en sus propias comunidades.

La gobernanza para el desarrollo se vuelve importante en el sentido que a través de un proceso real de la misma se logran coordinar tanto los actores locales como el Estado y el mercado, generando las estrategias necesarias para que proyectos productivos autogestivos como el centro de ecoturismo Las Guacamayas logren el éxito y por ende un mayor impacto en el desarrollo de sus comunidades. Además, como se menciona en el marco teórico las complejidades del territorio se vuelven determinantes en la generación del desarrollo local, por ello se considera como un ámbito de análisis del estudio de caso que hasta ahora nos ha ocupado la gobernanza transfronteriza, pues la ubicación del centro ecoturístico abre la posibilidad de aprovechar la cooperación, en este caso funcional, que se da en las regiones transfronterizas. Al respecto, la condición de frontera representa un área potencial de atracción de turismo internacional hacia el centro de ecoturismo, pero para ello nuevamente se necesitan procesos reales de gobernanza donde si exista la articulación de los gobiernos locales de ambos lados de la frontera.

## CONCLUSIONES

Desde la perspectiva teórica del enfoque de desarrollo local se plantea que los actores locales son los nuevos agentes de desarrollo, por lo tanto, son los encargados de aprovechar y endogeneizar los impulsos exógenos del desarrollo. Además, se pugna por la creación de empresas como estrategia para alcanzar el desarrollo, pero no la creación de cualquier empresa, sino de aquellas que diversifiquen los sistemas productivos locales, ello desde el ideario neoliberal sobre la autogestión.

El Estado promueve la autogestión desde el ideario neoliberal para justificar que sus responsabilidades se adelgacen, y que las comunidades sean las encargadas de hacer frente a sus problemas y necesidades sociales. En este sentido, las políticas de desarrollo del Estado y sus instituciones se han encaminado a generar procesos de integración de grupos de personas o comunidades para generar proyectos autogestionados, ampliando las responsabilidades de estos y haciéndoles sentir que son los propios protagonistas de su desarrollo.

Al generar proyectos locales es inevitable incrustarse en un proceso de autogestión y de gobernanza para el desarrollo. Lo anterior porque se empuja a los actores locales a enfrentar sus asuntos con sus propios recursos y capacidades, pero ello hasta cierto punto, pues bajo el ideario neoliberal, el Estado intervine mediante el financiamiento e idóneamente lo debería de hacer en la generación de capacidades y una cultura empresarial. Más específicamente, debería fomentar lo que Ortiz (2010) denomina CAD. Por su parte, el proceso de gobernanza para el desarrollo reúne elementos como la gestión y coordinación de los actores sociales, el Estado y el mercado para atender los problemas públicos, por lo que tiene influencia en los proyectos locales, o como sean denominado en esta tesis proyectos productivos autogestivos.

En este sentido, desde el modelo de desarrollo local, autores como Boisier (1999) identifica al menos seis factores que inciden en el desarrollo local, los cuales sirvieron de base para analizar un modelo productivo autogestivo con valor social, que permita entender las interacciones que existen entre cada uno de ellos y su influencia en el éxito de los proyectos productivos autogestivos. Todo ello, visualizando al territorio como un sistema complejo.

A partir del modelo propuesto, se analizaron aspectos del proceso de autogestión en *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico*. Dentro de los resultados destaca el papel que ha jugado en el proceso de autogestión, su capital cultural, su capital social y su capital simbólico, pues a raíz de experiencias desagradables vividas dentro de la comunidad, se le ha dado un significado especial a la solidaridad y al cooperativismo, como elementos de su vida cotidiana. Además, eso les ha permitido a los integrantes del proyecto generar estrategias para resolver sus conflictos dentro de la cooperativa y lograr consensos. Así mismo, a través de su historia, el capital cultural y social han sido significativos en la construcción de los liderazgos; esto en conjunto, con las capacidades propias (en particular de dos personas) en la comunidad que han permitido que por cuenta propia se buscasen alternativas y proyectos de desarrollo.

Ahora, en ese sentido, el principio de subsidiariedad propuesto por Stöhr (1999), se volvió indispensable, pues fue necesario que los socios de la cooperativa se acercaran y se coordinasen con instituciones y organismos de gobierno para acceder a los recursos que ellos no tenían, y que eran indispensables para ejecutar sus proyectos. Si bien los recursos obtenidos no cubrieron todas sus necesidades, fueron un impulso importante para la diversificación de sus actividades productivas. Al respecto, es necesario hacer énfasis en la formación del capital humano y la cultura empresarial, pues en este aspecto hay mucho trabajo por hacer en el centro ecoturístico Las Guacamayas. Las capacitaciones que recibieron a la par de algunos apoyos financieros se enfocaron mayormente en actividades operativas, con lo cual no han logrado desarrollar y aplicar correctamente capacidades administrativas indispensables para hacer frente a los retos de su desarrollo organizacional. Es importante, que se atienda esta situación, porque en la región se experimenta escasez de mano de obra y al interior del centro ecoturístico Las Guacamayas no se ha logrado controlar la rotación de personal.

También se identificó que existe resistencia al cambio, lo que en ocasiones ha generado inconformidades y disgustos, tanto en la cooperativa de socios como en el centro ecoturismo con los colaboradores. Entre otras cosas, la deficiente comunicación, el estilo de supervisión y la falta de procesos de planeación, organización, dirección y evaluación han ocasionado que *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico* no logre consolidarse y afianzar su proyecto conjunto. Este es probablemente uno de los principales problemas a resolver, que bajo la visión del neoliberalismo no se contempla,

A partir de los resultados presentados anteriormente se puede comprobar la primera hipótesis de esta tesis que es: La resistencia al cambio por parte de algunos miembros del proyecto turístico y por ende los conflictos derivados de la dinámica de toma de decisiones en el mismo, han sido producto de una deficiente formación de los socios para planear, organizar y administrar el proyecto autogestivo y por ende gestionar los conflictos y diferencias internas. Lo anterior se ha acrecentado como consecuencia de una deficiente comunicación a nivel de la organización. Sobrepasar estos problemas, constituye el principal reto que enfrentan los socios del centro de ecoturismo Las Guacamayas y que les impide consolidar y afianzar su proyecto conjunto, el cual se refleja en un escaso impacto en el desarrollo local.

En este sentido, se atribuye a la falta de preocupación de las instituciones locales y federales por el fomento de una cultura empresarial, que en proyectos de este tipo no se desarrollen las capacidades necesarias que permitan su consolidación. Ello ha traído consigo, que los integrantes, en este caso, de Las Guacamayas al interiorizar los componentes de la CAD, desdibujen sus objetivos primordiales, pues se identificó, que la racionalidad de mercado empieza a tener más peso sobre otras racionalidades. Lo anterior ocasiona, que lo que era su fin último se convierta en el medio de obtención de ganancias y acumulación de capital.

Otro aspecto para destacar es el que se refiere a la gobernanza que se encuentra en ciernes en la frontera de México y Guatemala, y que aún en su carácter funcional no ha logrado beneficiar como se esperaría al caso de estudio, desaprovechando el potencial para atraer turismo internacional que visita principalmente la Ruta Maya, y que proviene precisamente de la región fronteriza de Guatemala. Esto pudo ser ocasionado por distintas circunstancias, pero la evidente es la desactualización de convenios y por ende la forma en la que fueron acordados, es decir, no se contemplaron las necesidades reales de las poblaciones locales y por ello no ha surtido efecto, y simplemente se dejaron morir.

A partir de estos hallazgos se comprueba que: A pesar de que existe una serie de instituciones locales y federales que participan en la prestación de diversos tipos de apoyo a los proyectos productivos en la región fronteriza entre México y Guatemala, ello a través del financiamiento y la capacitación para desarrollar actividades operativas (tales como capacitación para el manejo de personal, enseñanza de los elementos básicos de una cultura de la autogestión), no existe una verdadera gestión de gobernanza para el desarrollo que coadyuve

no solo a la consolidación de este tipo de proyectos, sino también que potencie el impacto de proyectos productivos como el de Las Guacamayas sobre el desarrollo local y las comunidades que participan en los mismos.

Si bien, el caso de estudio ha tenido una incidencia comunitaria, las complejidades y resultados encontrados permiten realizar las siguientes recomendaciones para futuras políticas públicas: 1) es necesario llevar a la práctica una gobernanza real, capaz de detonar estrategias y políticas de desarrollo que generen valor social en las comunidades; 2) los proyectos productivos locales, de economía social, de base comunitaria, etc., necesitan de capacitación y acompañamiento permanente en aspectos empresariales y un acompañamiento cercano a lo largo de su vida, tal como lo hace el PRONAMYPE, pues de ello depende que se atiendan de inmediato los problemas y se consoliden los proyectos y 3) es importante que las estrategias y políticas de desarrollo sean creadas de manera integral, sobre todas las relacionadas con la economía social y solidaria, pues es un sector transversal a todos los sectores productivos, es decir, se encuentran empresas sociales tanto en el rubro de servicios como de agricultura, se produce empleo, se afecta al medio ambiente, se dinamiza la economía local-regional a partir de los requerimientos de insumos y servicios y lo más importante, se mejora el nivel de vida de los pobladores de la región, ya que como Boisier lo argumenta, el fin último del desarrollo es el bienestar de la persona.

En el caso de *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico*, la recomendación es hacer un diagnóstico organizacional y un plan de desarrollo estratégico para generar mayor valor social del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 5-32.
- Aguilar, L. (2010). El futuro de la gestión pública y la gobernanza después de la crisis. *Frontera norte*, 22(43), 187-213.
- Aguilar, L. (2013). Gobernanza transfronteriza. Una observación conceptual. En M. R. Barajas y L. Aguilar (coords.), *Interdependencia, cooperación y gobernanza en regiones transfronterizas* (pp. 103-116). El Colef.
- Aguilar, L. (2014). La nueva gobernanza pública. *Cátedra Magistral La Gobernanza de los Asuntos Públicos. Centro de Gobernanza Pública y Corporativa. Universidad del Turabo*, 24, 1-38.
- Aguilar, L. (2015). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Albuquerque, F. (1997). *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico: una respuesta a las exigencias del ajuste estructural*. Cuadernos del ILPES No. 43.
- Albuquerque, F. (2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. *Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid*, 1-24.
- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (82), 157-171.
- Alea, A. (2007). Responsabilidad social empresarial: su contribución al desarrollo sostenible. *Revista Futuros*, V(17), 1-9.
- Anderson, P. (2003). Capítulo I. Neoliberalismo: un balance provisorio. En E. Sader y P. Gentili (Compiladores), *La trama del Neoliberalismo. Mercado, Crisis y exclusión social* (pp. 11-18). CLACSO.
- Arriaga, J. (2012). El concepto frontera en la geografía humana. *Perspectiva Geográfica*, 17, 71-96.
- Arriola, J., Sánchez, P., Hernández, L. (2018). Las comunidades locales en las Áreas Naturales Protegidas p. 549-557. En Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, *100 años de conservación en México: Áreas Naturales Protegidas de México* (pp. 549-557). SEMARNAT-CONANP.
- Ayala, S. (2008). *Factores que impiden el desarrollo organizacional de la micro y pequeña empresa, del sector metal mecánica de la ciudad de Tarapoto* [tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias Económicas]. Universidad Nacional Agraria de la Selva Tingo María.

- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE* [trabajo de investigación previo para a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas]. Universidad Técnica de Ambato.
- Ballón, E., Rodríguez, J. y Zeballos, M. (2009). *Fortalecimiento de Capacidades para el DTR: Innovaciones Institucionales en Gobernanza Territorial. Documento de Trabajo N° 53*. Programa Dinámicas Territoriales Rurales y Rimisp.
- Barajas, M. (2016). La frontera México-Estados Unidos: dinámicas transfronterizas y procesos de gobernanza. *nóesis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Volumen especial*, 111-128.
- Barajas, M. R. y Aguilar, L. (2013). *Interdependencia, cooperación y gobernanza en regiones transfronterizas*. El Colef.
- Barajas, M. R., Wong-González, P. y Oddone, N. (2015). *Fronteras y Procesos de Integración Regional. Estudios comparados entre América y Europa*. El Colegio de la Frontera Norte, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. y Juan Pablos Editor, S.A.
- Barajas, M.R. (2013). La interdependencia como una perspectiva teórica para entender el desarrollo de la región transfronteriza México-Estados Unidos. En M. R. Barajas y L. F. Aguilar (coords.), *Interdependencia, cooperación y gobernanza en regiones transfronterizas* (pp. 33-75). El Colef.
- Barroso, M. (2010). La teoría del desarrollo local. En M. Barroso y D. Flores (coords.). *Teorías y estrategias de Desarrollo local* (pp.41-74). Universidad Internacional de Andalucía.
- Bertalanffy, L. (1986). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Berton, G. (2009). Apreciaciones conceptuales del término “Desarrollo”. *Huellas*, (13), 192-203.
- Bertoni, R, Catelnovo, C., Cuello, A., Fleitas, S., Pera, S., Rodríguez, J. y Rumeau, D., (2011). *¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo? Construcción y análisis de problemas del desarrollo*. UR-UCUR: CSE.
- Bevir, M. y Rhodes, R. (2001). A decentered theory of governance: rational choice, institutionalism, and interpretation. *Working Paper*, (10), 1-49.
- Boisier, S. (1988). Las regiones como espacios socialmente construidos. *Revista de la CEPAL*, (35), 40-54.
- Boisier, S. (1991). *La gestión regional: un enfoque sistémico*. Serie Ensayos ILPES.

- Boisier, S. (2001). Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando. En O. Madoery y A. Vázquez Barquero (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local* (pp.1-18). Editorial Homo Sapiens.
- Boisier, S. (2003). ¿Si el desarrollo fuese una Emergencia Sistémica? *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 29, 50-182.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, (86), 47-62.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp.16-29). Greenwood.
- Brundtland, G. (1987). *El desarrollo sostenible. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo*. Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland>.
- Buentello, R. (noviembre de 1993). *Uso y Manejo de recursos naturales en Chiapas* [Memoria de resúmenes]. Primer Congreso sobre Parques Nacionales y Áreas Naturales Protegidas de México: pasado presente y futuro, México.
- Bustamante, I. y Lomelín, C. (2018). Centenario de las Áreas Naturales Protegidas de México: Parque Nacional Desierto de los Leones. En Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, *100 años de conservación en México: Áreas Naturales Protegidas de México* (pp.54-57). SEMARNAT-CONANP.
- Bustamante, I. y March, I. (2018). Evolución del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas de México. En Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, *100 años de conservación en México: Áreas Naturales Protegidas de México* (pp.59-62). SEMARNAT-CONANP.
- Camacho, L. (2017). Evolución de los modelos de desarrollo: ¿necesidad o contingencia? *Revista de Filosofía de la Universidad Costa Rica*, LVI(144), 111-118.
- Cano, I. J. (2014). Entre sueños agrarios y discurso ecologista. Las encrucijadas contemporáneas de la colonización de la Selva Lacandona (Chiapas, México). *Entre Diversidades Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, primavera-verano, 101-143.
- Cano, I. J. (2018). *De montaña a "reserva forestal": colonización, sentido de comunidad y conservación en la selva Lacandona*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Carreón, G. e Iñigo, E. (2000). *Ecología y biología de la conservación de la guacamaya escarlata (Ara macao) en la selva Lacandona, Chiapas, México*. Universidad Nacional Autónoma de México Instituto de Ecología. Informe final SNIB-CONABIO proyecto No. M142. México D. F.



- Castro, E., De la Maza, J., Meli, P., y Carabias, J. (2015). Colonización e instituciones gubernamentales en el municipio de Marqués de Comillas. *Conservación y Desarrollo Sustentable en la Selva Lacandona*, 25, 211-217.
- Ceballos, Z. y Tovar, S. (2010). Autogestión con jóvenes rurales: un camino para el desarrollo social y comunitario. *Revista InvestigiumIRE: Ciencias Sociales y Humanas*, I(1), 134-147.
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública [CESOP]. (20 de abril de 2006). *Turismo*. [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Comisiones/ci\\_turismo.htm](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/ci_turismo.htm)
- Cernea, M. (1995). *Primero la gente. Variables sociológicas en el desarrollo rural*. Fondo de Cultura Económica.
- Cerrillo, A. (coord.). (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill
- Closa, C. (2003). El Libro Blanco de La Gobernanza. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, (119), 485-503.
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas [CONANP]. (2018). *100 años de conservación en México: Áreas Naturales Protegidas de México*. SEMARNAT-CONANP
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas [CONANP]. (julio de 2022). Áreas Naturales Protegidas decretadas. [http://sig.conanp.gob.mx/website/pagsig/datos\\_anp.htm](http://sig.conanp.gob.mx/website/pagsig/datos_anp.htm)
- Consejería Jurídica y de Servicios Legales de la Ciudad de México. (s.f.). *Tequio Ciudad de México*. <https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/index.php/dgrppyc/tequio-ciudad-de-mexico#:~:text=Tequio%20deriva%20de%20la%20palabra,trabajando%20bajo%20un%20mismo%20objetivo!>
- Coulomb, R. (2021). Autogestión, democracia y territorio: Ciudad de México, 1968-2018. Una retrospectiva. *Sociológica México*, 36(103), 195-266.
- Cruz, C. (2010). Aportes del desarrollo organizacional a la Administración Pública Municipal. *Encrucijada*, (4), 1-13.
- Cuellar, C. y Vivas, M. (2010). *Estudio clima organizacional en la empresa en la empresa social del estado Hospital Universitario San Jorge de Pereira* [trabajo de grado para obtener el título en Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional]. Universidad Tecnológica de Pereira.

- Dahl-Østergaard, T., Moore, D., Ramírez, V., Wenner, M., y Bonde, A. (2003). *Desarrollo rural de autogestión comunitaria ¿Qué hemos aprendido?* Banco Interamericano de Desarrollo.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. Limusa.
- De la Maza, J. (2010). Reserva de la Biosfera Montes Azules. En J. Carabias, et. al (coords.), *Patrimonio Natural de México. Cien casos de Éxito* (p. 30-31). Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.
- De Sousa, B. y Rodríguez, C. (2007). El derecho, la política y lo subalterno en la globalización contrahegemónica. En *El derecho y la globalización desde abajo Hacia una legalidad cosmopolita* (pp. 7-28). Anthropos y UAM Cuajimalpa.
- DECRETO de Promulgación del Convenio de Cooperación Turística entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República de Guatemala. (26 de mayo de 1988). Diario Oficial de la Federación [DOF].
- DECRETO por el que se declara de interés público el establecimiento de la zona de protección forestal de la cuenca del río Tulijah, así como de la reserva integral de la biósfera Montes Azules, en el área comprendida dentro de los límites que se indican. (12 de enero de 1978). Diario Oficial de la Federación [DOF].
- Dilla, H. y Breton, I. (2018). Las regiones transfronterizas en América Latina. *Polis. Revista Latinoamericana*, 17(51), 15-37.
- Domínguez, L., Samaniego, J. y Sunkel, O. (2019). El pensamiento neoestructuralista de la CEPAL sobre recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad (1990-2018). En J. Sánchez, *Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad: 70 años de pensamiento de la CEPAL* (pp. 89-192). CEPAL.
- Domínguez, R., y Caria, S. (2018). Raíces latinoamericanas del otro desarrollo: estilos de desarrollo y desarrollo a escala humana. *América Latina en la historia económica*, 25(2), 175-209.
- Donato, E. (2003). *Sector informal, pobreza y política social*. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Duomulin, D. (2007). Las políticas de las áreas naturales protegidas como laboratorios para los esquemas público-privado. Una interpretación a partir del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. En G. Fontaine, G. van Vliet, G. y R. Pasquis R (Coords.), *Políticas ambientales y gobernabilidad en América Latina* (pp.57-78). FLACSO-Ecuador.
- Echevarria, I. (2019). *De la crítica institucional a las instituciones críticas Políticas culturales y autogestión en arte en el contexto español, 2007-2017* [Tesis para obtener el grado de Doctora]. Universitat Politecnica de Valencia.

- Editorial Etecé. (2 de febrero de 2022). *Desarrollo*. <https://concepto.de/desarrollo-3/#ixzz7NeSV7kWX>.
- Enciso, J. A. G. (1995). Desarrollo económico y deterioro ambiental: una visión de conjunto y aproximaciones al caso mexicano. *Revista Gestión y estrategia*, (7), 57-71.
- Escudero, J., Delfín, L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*, (1), 1-9.
- Espejel, C., Arellano, L. y Escobar-Hernández, F. (01 de septiembre de 2021). Áreas privadas de conservación: una decisión voluntaria. <https://www.inecol.mx/inecol/index.php/es/component/content/article/17-ciencia-hoy/1467-areas-privadas-de-conservacion-una-decision-voluntaria>
- FONAES. (s.f.). Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad FONAES. [http://archivos.diputados.gob.mx/Comites/Inf\\_Gest\\_Quejas/Taller\\_emprendedores/FONAES.pdf](http://archivos.diputados.gob.mx/Comites/Inf_Gest_Quejas/Taller_emprendedores/FONAES.pdf)
- French, W. L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Pearson Educación.
- Fuentes García, R. (2010). Desarrollo organizacional de sistemas de atención de salud. En O. Carnota, *Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud*. ENSAP.
- García, R., Alvarado, M., Agafonow, A. y de Vicente, M. (2015). Economía social y empresa social. Análisis del marco conceptual y jurídico en España. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (14).
- Glücker, J., Rehner, J. y Handke, M. (2019). Gobernanza, redes y territorio. *Revista de Geografía Norte Grande*, (74), 5-20.
- Gobierno de Chiapas, Secretaría de Desarrollo Social (2006). Informe final de actividades. Experiencia exitosa de conservación y aprovechamiento sustentable en el N.C.P.E. Reforma Agraria. Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México-Unión Europea. <https://www.biblioteca.unach.mx/images/2011/prodesis/planeacion/produccion%20de%20materiales%20de%20capacitacion%20y%20divulgacion%20cientifica.pdf>
- Gómez, J., y Valero, J. (2012). Ara macao cyanoptera. Guacamaya escarlata. *Aviornis Internacional*, 126, 2-44.
- Gómez, M. (2015). *Loros de México. Historia Natural*. Miguel Ángel Porrúa.
- González, R. (2007). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. *Retos de la Dirección*, 1(1), 45-62.

- Goulet, D. (1999). ¿Qué es el desarrollo después del posmodernismo? *Revista de Ciencias Sociales*, 6, 42-64.
- Guerra, P. (2013). Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de economía solidaria en América Latina. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (RIDAA)*, (61-62-63), pp.97-124.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. McGRAW-HILL.
- Gundermann, H. (2014). El método de los estudios de caso. En María Luisa Tarrés (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. Primera edición. El Colegio de México y FLACSO México.
- Gutiérrez, E. (2007). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. Historia de la construcción de un enfoque multidisciplinario. *Trayectorias*, IX(25),45-60.
- Gutiérrez, J. (2006). *Necesidades básicas*. En Diccionario de Acción Humana y Cooperación al Desarrollo.  
<https://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/154#:~:text=El%20enfoque%20de%20las%20necesidades,de%20satisfacci%C3%B3n%20de%20las%20necesidades>.
- Guy, B. (2007). Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 33-50.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. McGRAW-HILL.
- Hernández, V. (2016). *El capital social para la conservación de biodiversidad. Dos casos de estudio en la selva lacandona* [Tesis para obtener el Título de Maestra en Administración Integral del Ambiente]. El Colegio de la Frontera Norte.
- Howaldt, J. (2016). La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación. En D. Domanski, N. Monge, G. Quitiaquez y D. Rocha (Eds.), *Innovación Social en Latinoamérica* (pp. 43-69). Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Howaldt, J., Domanski, D. y Kaletka, C. (2016). Social innovation: towards a new innovation paradigm. *Mackenzie Management Review*, 17(6), 20-44.
- Hudson, J. (2010). Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión. *Revista mexicana de sociología*, 72(4), 571-597.
- Inaipil, L. (1995). *Hacia la Construcción de Experiencias de Autogestión Mapuche*. II Congreso Chileno de Antropología. Colegio de Antropólogos de Chile A. G, Valdivia.
- Instituto Nacional de Ecología [INE]. (2000). *Programa de Manejo de Reserva de la Biosfera Montes Azules México*. INE.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2020a). *Censo de Población y Vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020b). *Censos Económicos (2019). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)
- Izcara, S. (2014). *Manual de Investigación Cualitativa*. Editorial Fontamara.
- Jara, D. y Rodríguez, D. (2020). La cooperación: instrumental o condición para el cambio social. En A. Silva y F. Orejuela (Eds.), *Incidencia de la economía social y solidaria, a partir de prácticas de ética, responsabilidad social y buen gobierno* (pp.43-60). Editorial CIRIEC Colombia.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *International Social Science Journal*, 50(155), 29-45.
- Jessop, B. (2004). La economía política de la escala y la construcción de las regiones transfronterizas. *EURE (Santiago)*, 30(89), 25-41.
- Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el Desarrollo Local*. Documento de Trabajo N°95. Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo. Rimisp.
- Juárez-Toledo, R. y Muñoz-Jumilla, A. (septiembre de 2017). *Evaluación de la política de sustentabilidad en México. Los escenarios para el desarrollo de las Áreas Naturales Protegidas* [Documento para su presentación]. VIII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP, Madrid, España.
- Kieffer, M. (2016). La cohesión social: Elementos de análisis comparativo de dos iniciativas de Turismo Rural Comunitario en Chiapas, México. *Ecología Política*, (52), 69-73.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage.
- Krüger, C., Kolland, M., Corrêa, F., Medeiros, N. y Souza, C. (novembro de 2020). *Governança transfronteiriça à luz de especialistas europeus e brasileiros* [Documento]. VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília, DF.
- Laboratorio de Análisis de Información Geográfica y Estadística [LAIGE] y Carreón, G. (1998). Taller trinacional de la Guacamaya Escarlata. *Revistas ECOSUR*, 5-6. <https://revistas.ecosur.mx/ecofronteras/index.php/eco/article/view/1401/1354>
- Lara-Valencia, F., De la Parra, C., Melgar, M. Patrón, K. y Sánchez, C. (2013). Gobernanza y gestión del desarrollo en la frontera México-Estados Unidos: La Conferencia de Gobernadores Fronterizos. En M. R. Barajas y L. F. Aguilar (coords.), *Interdependencia, cooperación y gobernanza en regiones transfronterizas* (pp. 225-253). El Colef.

- Las Guacamayas Centro Ecoturístico, 2022. *Nuestra Historia*.  
<https://lasguacamayas.org.mx/nuestra-historia>
- Lefebvre, H. (1991). *The production of Space*. BLACKWELL.
- Lemus, E. (2016). Acapulco y el proyecto modernizador alemanista. *Letras históricas*, (14), 211-231.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y de Protección al Ambiente (LGEEPA). (11 de abril de 2022). Diario Oficial de la Federación (DOF).
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. Centro de investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) y El Colegio de San Luis (COLSAN).
- Magaña-Carrillo, I. (2009). La política turística en México desde el modelo de calidad total: un reto de competitividad. *Economía, sociedad y territorio*, 9(30), 515-544.
- Majone, G. (2013). Los procesos de integración económica en Europa y América: Los costos de transacción, la gobernanza y las relaciones intergubernamentales. En M. R. Barajas y L. F. Aguilar (coords.), *Interdependencia, cooperación y gobernanza en regiones transfronterizas* (pp. 283-297). El Colef.
- March, I. (2018). El papel de las Áreas Naturales Protegidas en la salud, la alimentación y el bienestar humano. En Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, *100 años de conservación en México: Áreas Naturales Protegidas de México* (pp.150-157). SEMARNAT-CONANP.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Martínez L. y Gallina, M. (2018). Las Áreas Naturales Protegidas en el contexto internacional. En Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, *100 años de conservación en México: Áreas Naturales Protegidas de México* (pp.82-86). SEMARNAT-CONANP.
- Martínez, Y. (2010). Elementos sustanciales del desarrollo local. *Revista OIDLES*, 4(8).
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17 (3), pp. 613-619.
- Max-Neef, M. (1986). *Economía descalza: señales desde el mundo invisible*. Nordan.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1993). Desarrollo a escala humana. *Una opción para el futuro*, 3.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Biblioteca CF+S.

- Mayntz, R. (1998). *New challenges to governance Theory*. European University Institute.
- McLagan, P. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-59.
- McLean, G. (2005). *Organization Development. Principles, processes, performance*. Berrett-Koehler.
- Méndez, N, y Vallota, A. (2006). Una perspectiva anarquista de la autogestión. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 12(1), 59-72.
- Miedes, B. (2010). Gobernanza e inteligencia territorial. En M. Barroso y D. Flores (coords.). *Teorías y estrategias de Desarrollo local* (pp.169-197). Universidad Internacional de Andalucía.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS] (2021). *PRONAMYPE*. <https://www.mtss.go.cr/tramites-servicios/pronamype.html>
- Molina, M. P. (1989). Introducción al análisis documental y sus niveles: el análisis de contenido. *Boletín de la ANABAD*, 39(2), 323-342.
- Monroy, A. (30 de octubre de 2014). *Áreas Naturales Protegidas, un reto mundial*. <https://www.inecol.mx/inecol/index.php/es/component/content/article/17-ciencia-hoy/398-areas-naturales-protegidas-un-reto-mundial>
- Morales, F. (2014). Escalas territoriales y gobernanza transfronteriza. En W. Soto y J.C. Ramírez (Eds.), *Territorios y espacios transfronterizos: una visión desde Centroamérica* (pp. 1-15). Escuela de Relaciones Internaciones, Universidad Nacional.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., y González, S. (2005). Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, 42(11), 1969-1990.
- Mujica, N., & Rincón, S. (2010). El concepto de desarrollo: posiciones teóricas más relevantes. *Revista Venezolana de gerencia*, 15(50), 294-320.
- Muñoz, O. y Vega, C. (2003). *Propuesta de participación comunitaria de autogestión para la recuperación y conservación de los parques Aures II (Suba-Bogotá), Centro a (Fontibón-Bogotá) y San Carlos (Facatativá-Cundinamarca) a cargo de E.P.M Bogotá telecomunicaciones dentro de un enfoque de desarrollo sostenible* [Trabajo de grado]. Universidad de La Salle.
- Natera, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4), 755-791.
- NORMA Oficial Mexicana NOM-059-SEMARNAT-2010, Protección ambiental-Especies nativas de México de flora y fauna silvestres-Categorías de riesgo y especificaciones para su inclusión, exclusión o cambio-Lista de especies en riesgo. (30 de diciembre de 2010). Diario Oficial de la Federación [DOF].

- North, D. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton: Princeton University Press.
- Oddone, N. y Galantini, E. (2015). Por la triple frontera más austral de América: un recorrido por Monte Caseros, Bella Unión y Barra do Quaraí. En M. R. Barajas, P. Wong-González y N. Oddone (Coords.). *Fronteras y Procesos de Integración Regional. Estudios comparados entre América y Europa* (333-356). El Colegio de la Frontera Norte, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. y Juan Pablos Editor, S.A.
- Ojeda, E. (2016). *Proyectos productivos locales y reestructuración socio-económica en el municipio de San Juan Lalana, Oaxaca. Un análisis desde el enfoque de desarrollo endógeno* [Tesis para obtener el grado de Maestra en Economía Aplicada]. El Colegio de la Frontera Norte.
- Ordóñez Tovar, Jorge Alberto. (2014). Teorías del desarrollo y el papel del Estado: Desarrollo humano y bienestar, propuesta de un indicador complementario al Índice de Desarrollo Humano en México. *Política y gobierno*, 21(2), 409-441.
- Ornelas, J. (2000). La ciudad bajo el neoliberalismo. *Papeles de población*, 6(23), 45-69.
- Orozco, J. y Núñez, P. (2013). Las teorías del desarrollo. En el análisis del turismo sustentable. *INTERSEDES Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica*, XIV(27), 144-167.
- Ortiz, G. (2010). *Neoliberalismo de Sur a Norte en América Latina: la cultura de la autogestión para el desarrollo en poblaciones indígenas, los casos de Chile y México* [Tesis para obtener el grado de Doctora]. El Colegio de Michoacán, A.C.
- Ortiz, G. (2013). ¿Neoliberalismo autogestivo? La Cultura de Autogestión para el Desarrollo como herramienta analítica. *Contextualizaciones Latinoamericanas*, 2(9), 1-12.
- Ostorga, J. (2014). *Participación de la mujer en procesos de autogestión para el desarrollo comunitario, cantón Las Limas, aldea Vista Hermosa, San Pedro Sacatepéquez, Guatemala* [Tesina para obtener el grado de licenciada]. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ostrom, E. & Ahn, T. (2008). The meaning of social capital and its link to collective action. In *Handbook on Social Capital* (pp. 17-32). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Otálora Beltrán, J. E. O. (2011). Falencias en el aprendizaje y el Desarrollo Organizacional en las cooperativas de Colombia. *ECONÓMICAS CUC*, 32(1), 156-174.
- Oviedo, C., Rivas, L. y Trujillo, M. (2009). Modelos de turismo y políticas públicas de 1970 a 2003 en México. *Investigación Administrativa*, 38(103). 39-58.



- Pacchiano, R. (2018). Prefacio. En Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, *100 años de conservación en México: Áreas Naturales Protegidas de México* (pp.15-16). SEMARNAT-CONANP.
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector? *Revista Científica de UCES*, 8(1), 99-116.
- Paredes, P. (2009). Desarrollo local: gestión, estrategia, elementos, características, dimensiones y agentes. *Voxlocális*, (23), 1-14.
- Pariante, J. (1998). Desarrollo Organizacional. *Teoría de las Organizaciones*, 1-7.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Perkmann, M. & Sum, N. (2002). Globalization, regionalization and cross-border regions: scales, discourses and governance. In: *Globalization, regionalization, and cross-border regions* (3-21). Palgrave Macmillan.
- Peters, G. & Pierre, J. (2000). Why the concern with governance now? In J. Pierre & G. Peters, *Governance, Politics and the State*. Macmillan Press Ltd.
- Petit Torres, E. y Peña Cedillo, J. (2009). El pensamiento socialista latinoamericano y el desarrollo organizacional: hacia la construcción de alternativas válidas para nuestra región. *Opción*, 25(59),111-135.
- Petit Torres, Elsa (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(1),74-88.
- Petit, E., Abad, R., López, M., y Romero, R. (2011). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (67), 173-205.
- Pierri, N. (2005). Historia del concepto de desarrollo sustentable. *Sustentabilidad*, 27-81.
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A. y Tomaney, J. (2011). *Desarrollo local y regional*. Universitat de Valencia.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Pizarroso, M. (2006). *Desarrollo Organizacional en comunidades campesinas del Altiplano Paceño para la efectivización de proyectos productivos comunitarios: Caso Municipio de San Andrés de Machaca, Provincia Ingavi* [Tesis Doctoral]. Universidad Mayor de San Andrés.
- Portes, A. (2010). *Economic Sociology: a Systematic Inquiry*. Princeton: Princeton University Press.
- Prats, J. (2001). La construcción histórica de la idea de desarrollo. *Paper n° 34 de la Biblioteca de Ideas, Instituto Internacional de Gobernabilidad*.

- Prats, J. (2005). Modos de gobernación de las sociedades globales. En A. Cerrillo (Cord.), *La gobernanza hoy, 10 textos de referencia* (145-172). Instituto Nacional de Administración Pública.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México [PNUD], PROYECTO RESILIENCIA y Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas [CONANP]. (2019). *Proyecto Resiliencia. Áreas Naturales Protegidas. Soluciones naturales a retos globales*. PNUD.
- Programa Nacional de Modernización del Turismo 1992-1994. (16 de diciembre de 1992). Diario Oficial de la Federación [DOF].
- Ramos, J.M. (2012). Gestión Estratégica Asociada y Gobiernos Locales en México. En A. Villalobos y J.M. Ramos (Coords.), *Gestión, Políticas y Desarrollo en México* (117-140). Fundación Konrad Adenauer Stiftung e Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.
- Real, M. (1999). *Efectos de la aplicación de políticas de desarrollo turístico regional: la reubicación de una población pesquera. El caso de Corral del Risco, Nayarit, 1990-1998* [Tesis que para obtener el grado de Maestra en Estudios Regionales] Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.
- Rhodes, R. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Riemann, H., Santes-Álvarez, R. y Pombo, A. (2011). El papel de las áreas naturales protegidas en el desarrollo local. El caso de la península de Baja California. *Gestión y Política Pública*, XX(1), 141-172.
- Ríos, M., y Solís, J. (2009). Etnodesarrollo: reivindicación del "indio mexicano" entre el discurso del Estado y el discurso desarrollista. *Cuadernos Interculturales*, 7(13), 180-205.
- Rocchigiani, M. y Herbel, D. (2013). *Learning Module 4-Organization analysis and development*. FAO.
- Rodríguez, J. (2010). El desarrollo local en Europa. En M. Barroso y D. Flores (coords.). *Teorías y estrategias de Desarrollo local* (pp.77-108). Universidad Internacional de Andalucía.
- Rodríguez, V. y Requena, M. (2014). La reinención de la autenticidad en el contexto de la mercantilización neoliberal. *Sociologías*, 16(35), 166-201.
- Rojas, L., y Macías, J. (2019). Autogestión, emprendimiento social e innovación social: un análisis de contenidos publicados en Twitter. *Tec Empresarial*, 13(3), 42-57.
- Romano, A. (2011). *Prácticas de Desarrollo Organizacional en la Administración Pública* [Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración Pública]. Universidad Autónoma de Baja California.

- Rosas, L. (2016). *Monografía del Desarrollo Organizacional*. Repositorio Institucional USEL.
- Sanchis, J. (1999). Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socioeconómica e integral. *Dirección y organización*, (21). 148-160.
- Sarasua, J. y Udaondo, A. (2004). *Autogestión y globalidad: Situar la autogestión económica en el mundo actual*. Lanki Ikertegia, Unibertsitatea.
- Schejtman, A. y Berdegué, J. (2004). Desarrollo territorial rural. *Debates y temas rurales*, 1, 7-46.
- Schujman, M., Albuquerque, P., Iturraspe, F. y Nagao, D. (2020). Autogestión y utopía ¿Herramientas para transformar la vida? En S. Errecalde (compilador), *LA ECONOMÍA POPULAR ANTE LA CRISIS Por la defensa de derechos y hacia una economía social y ambientalmente sostenible. Eje 12. Trabajo y autogestión. Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas* (pp. 168-175). II Congreso de Economía Social y Solidaria y Red Universitaria de Economía Social y Solidaria [RUESS]. Universidad Nacional de Quilmes, Departamento de Economía y Administración.
- Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca [SEMARNAP] e Instituto Nacional de Ecología [INE]. (1996). *Programa de Áreas Naturales Protegidas de México 1995-2000*. Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca.
- Secretaría De Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca [SEMARNAP] y Red para el Desarrollo Sostenible, A.C. (2000). *Áreas naturales protegidas de México con decretos federales (1899-2000)*. Instituto Nacional de Ecología-SEMARNAP y Red para el Desarrollo Sostenible, A.C.-Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Secretaría De Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca [SEMARNAP]. (1999). Registro del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Reserva de la Biosfera Montes Azules, CHIS. Registro SINAP No.: SINAP 005.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8.
- Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., y Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1). 115-129
- Sen, A. (1998). Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. *Cuadernos de Economía*, XVII(29), 73-100

- Serna, J. (2010). El concepto de gobernanza. En *Globalización y Gobernanza: Las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público (Contribución para una interpretación del de la guardería ABC)* (pp. 21-50). UNAM.
- Serralde, A. (2012). *Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos*. Reddin Consultants.
- Serrano, C. (2011). *Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Sforzi, F. (2007). Del distrito industrial al desarrollo local. En *Desarrollo local: teoría y prácticas socioterritoriales* (pp. 27-50). Miguel Ángel Porrúa-Universidad Autónoma Metropolitana.
- Slim, H. (1998). ¿Qué es el desarrollo? En J. A. Sanahuja (ed. y traductor), *Desarrollo y Diversidad social* (pp. 65-70). Centro de Investigaciones para la Paz (CIP) de la Fundación Hogar del Empleado, Oxfam, Icaria.
- Sosa, M., Riquelme, Y. y Diez, O. (2020). Consideraciones sobre el desarrollo local. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 309-315.
- Stöhr, W. (1999). Subsidiariedad: Un nuevo concepto clave para la política de desarrollo regional. En *Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización* (pp. 299-320). Ediciones Universidad del Bio-Bio.
- Streeten, P. (1981). *First Things First Meeting Basic Human Needs in the Developing Countries*. Oxford University Press.
- Suarez, G. (2015). *Indiferencias del ecoturismo: equidad de género en la Selva Lacandona, Chiapas, México* [Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural]. El Colegio de La Frontera Sur.
- Talledos, E. (2016). Megaproyectos turísticos en México El caso de los Centros Integralmente Planeados. En M. V. Ibarra y E. Talledos (Coords.), *Megaproyectos en México, Una lectura crítica* (pp.91-129). Universidad Nacional Autónoma de México y Editorial Itaca.
- Tapia, M. (2017). Las fronteras, la movilidad y lo transfronterizo: Reflexiones para un debate. *Estudios Fronterizos*, 18(37), 61-80.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. 2da reimpresión. Ediciones Paidós.
- Tello, M. (2010). Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos. *Revista de la CEPAL*, 102, 51-67.

- Tirado-Valencia, P., Hernández-Ascanio, J. y Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88),164-199.
- Tomasetta, L. (1972). *Participación y autogestión*. Amorrortu editores.
- Torres, F. y Labarca, N. (2009). Construcción histórica-teórica del proceso de desarrollo económico. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(3), 458-469.
- Truman, H. S. (1968). *Inaugural Address*, January 20, 1949.
- Ucan, D., Enríquez, P., Bello, E., & Cupiche, V. (2021). La guacamaya roja y las estrategias de manejo y conservación en Reforma Agraria, Chiapas, México. *Nova scientia*, 13(27), 1-30.
- Valcárcel, M. (2006). *Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo documento de investigación*. Departamento de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Valcárcel, M. (2007). *Desarrollo y desarrollo rural: enfoques y reflexiones*. PUCP. Departamento de Ciencias Sociales.
- Valle, S. (2006). *La Áreas Naturales Protegidas en México. Un ejemplo de propuesta de gestión de una Área Protegida y un plan de manejo en la "Sierra de Monte Escobedo" (Zacatecas, México)* [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Varisco, C. (2007). Iniciativas de desarrollo local y fomento del clúster turístico. *Aportes y Transferencias*, 1(11), 31-42.
- Vázquez-Barquero, A. (2009). Desarrollo local una estrategia para tiempos de crisis. *Universitas Forum*, 1(2), 1-11.
- Vázquez-Barquero, A. (2010). Desarrollo local, una salida territorial de la crisis económica. Enseñanzas de América Latina. En M. Barroso y D. Flores (coords.). *Teorías y estrategias de Desarrollo local* (pp.111-129). Universidad Internacional de Andalucía.
- Velez-Alvarado, R. (2018). *Desarrollo organizacional. Implicaciones y retos del desarrollo organizacional*. pp. 1-13.  
[https://www.researchgate.net/publication/324454202\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACIONAL\\_1\\_IMPLICACIONES\\_Y\\_RETOS\\_DEL\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/324454202_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL_1_IMPLICACIONES_Y_RETOS_DEL_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL)
- Vera, J. y Ceballos, Z. (2021). Capítulo 1: Autogestión comunitaria: una apuesta para la investigación y la intervención. En *Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades - ECSAH, Acciones de Psicología Comunitaria desde los escenarios académicos, comunitarios e investigativos* (pp. 22-41). Sello Editorial UNAD Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Yin, R. (2001). *Case Study Research. Design and Methods*. 2da. Ed. Bookman.

Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 38, 39-64.

## ANEXOS

Anexo 1. Guion de entrevista dirigido al administrador de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico

<b>EL COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL TESIS: Las Complejidades del Desarrollo de un Modelo Productivo Autogestivo: Estudio de Caso de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico, en el Ejido Fronterizo Reforma Agraria, Chiapas (1996-2022)</b>	
Introducción: el objetivo de la entrevista es identificar los principales retos a los que se enfrentan en el desempeño de sus funciones en el centro de ecoturismo Las Guacamayas, así como la influencia de fuerzas externas en su consolidación, específicamente de la relación con Guatemala. Nota: La información proporcionada será utilizada con fines académicos y será grabada en voz, siempre que usted manifieste su conformidad con ello.	
<b>Fecha de entrevista:</b>	
<b>Actor clave:</b>	Administrador
<b>Nombre del actor:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Escolaridad:</b>	
<b>PREGUNTAS SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Satisfacción en el empleo</b>	
1. ¿Le gusta su trabajo?	
2. ¿Se siente satisfecho con su puesto/trabajo? ¿Por qué?	
3. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?	
4. ¿Qué es lo que más le desagrada de su trabajo?	
5. ¿A qué dificultades o retos se ha enfrentado durante el tiempo laborado?	
6. Actualmente, ¿qué retos o dificultades percibe en las cabañas?	
<b>Remuneración</b>	
7. ¿Puede decirme qué beneficios tiene como trabajador (sueldo aproximado, prestaciones, bonos, etc.)?	
8. ¿Siente qué es justo lo que percibe? ¿Por qué?	
Estilo de supervisión, comunicación y organización del trabajo	
9. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato?	
10. Si ha tenido problemas de comunicación con sus compañeros de trabajo o jefe inmediato ¿cómo lo ha afectado? ¿Cómo lo han solucionado?	
11. Cuando una mujer opina o toma decisiones ¿cómo se percibe?	
12. ¿Cuándo se tienen que tomar y ejecutar decisiones, sólo recibe órdenes, se le pide su opinión o se le da la libertad de decidir y solucionar sólo la situación?	
<b>Arraigo a la tradición/ percepción del cambio</b>	
13. ¿Cuándo escucha o se le proponen cambios cómo se siente?	
14. ¿Cuándo usted propone un cambio cómo reaccionan sus compañeros de trabajo y jefe inmediato?	

15. ¿Considera que se deben de realizar cambios en el funcionamiento de las cabañas? ¿Cuáles?

**PREGUNTAS SOBRE LA APLICACIÓN DE CONVENIO O PROGRAMAS TRANSFRONTERIZOS**

**Convenio de Cooperación Turística entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Guatemala**

1. ¿Sabía que existe un convenio de cooperación turística entre México y Guatemala?
2. ¿Realizan o han realizado campañas de promoción y propaganda de las cabañas en Guatemala?
3. ¿Puede describir cómo se ha organizado y realizado la promoción o propaganda?

**Tarjetas de visitante trabajador fronterizo [TVTF]**

1. ¿Sabía que se puede tramitar un permiso para que las personas provenientes de Guatemala trabajen en México?
2. ¿Cómo se da el proceso de contratación de los trabajadores de Guatemala?
3. Los trabajadores ¿Cómo se enteraron de que podían trabajar en las cabañas?

**Convenio sobre telecomunicaciones entre los Estados Unidos Mexicanos y la república de Guatemala**

1. ¿Qué servicios de telecomunicaciones se adquieren desde Guatemala?
2. ¿Cómo se realizó la gestión de los servicios? ¿Hay contratos de por medio?
3. ¿Cómo se comparan los costos de los servicios adquiridos en Guatemala con los ofrecidos en México?

**Contribución a la consolidación del centro**

1. ¿Cómo han contribuido los productos y servicios adquiridos desde Guatemala a la consolidación de las cabañas?



Anexo 2. Guion de entrevista dirigido a los socios de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico

<p><b>EL COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE</b>  <b>MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL</b>  <b>TESIS: Las Complejidades del Desarrollo de un Modelo Productivo Autogestivo: Estudio de</b>  <b>Caso de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico, en el Ejido Fronterizo Reforma Agraria,</b>  <b>Chiapas (1996-2022)</b></p>	
<p><b>Introducción:</b> el objetivo de la entrevista es identificar los principales retos a los que se enfrentan o han enfrentado los socios en el proceso de autogestión del centro de ecoturismo Las Guacamayas, así como las contribuciones del mismo al desarrollo de la comunidad.  <b>Nota:</b> La información proporcionada será utilizada con fines académicos y será grabada en voz, siempre que usted manifieste su conformidad con ello.</p>	
<b>Fecha de entrevista:</b>	
<b>Actor clave:</b>	Socio(a)s del centro ecoturístico Las Guacamayas
<b>Nombre:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Cargos que ha ocupado:</b>	
<b>Escolaridad:</b>	
<p><b>PREGUNTAS</b>  <b>Fundación de las cabañas</b>  1. Me puede platicar ¿Cuándo y cómo se decidió formar el centro de ecoturismo?  2. ¿Qué dependencias, programas y apoyos recibieron?  3. Al momento de realizar la gestión de los programas a que dificultades se enfrentaron?  4. ¿Cómo se solucionaron dichas dificultades?  Reconocimiento como empresarios  5. ¿Se considera empresario (a)? ¿por qué?  6. ¿A qué cambios y dificultades se ha enfrentado al ser parte de las cabañas?  <b>Funcionamiento de las cabañas</b>  7. ¿Qué ha sido lo más difícil al momento de tomar decisiones?  8. ¿Han surgido conflictos al momento de tomar decisiones? ¿cómo los han solucionado?  9. ¿Cómo han contribuido las mujeres en la consolidación de las cabañas?  10. Cuando una mujer opina o interviene, ¿cuál es la reacción del resto de la asamblea?  11. ¿Alguna mujer ha ocupado cargos directivos?  12. ¿Por qué ninguna mujer ha sido presidenta de las cabañas? ¿Esto les ha causado algún tipo de inconformidad?  13. Se ha manifestado que tienen una alta tasa de rotación del personal ¿a qué cree que se deba?  14. ¿Qué han hecho para remediar esa situación?  15. ¿Les ha beneficiado la cercanía con Guatemala? ¿Cómo?  16. ¿A qué retos o dificultades considera que se están enfrentando actualmente?  Arraigo a la tradición  17. Cuando se propone un cambio en el funcionamiento de las cabañas ¿cómo se siente al respecto?  18. ¿Se han realizado cambios en las normas, reglas y/o acuerdos tomados en asamblea? ¿o se mantienen igual?  19. ¿Considera que se debe cambiar algo del funcionamiento de las cabañas? ¿qué?  <b>Contribución al desarrollo</b>  20. ¿Qué beneficios ha recibido de las cabañas?  21. ¿Cómo considera que han beneficiado las cabañas a la comunidad?</p>	

Anexo 3. Guion de entrevista dirigido a los colaboradores de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico

<p><b>EL COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE</b>  <b>MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL</b>  <b>TESIS: Las Complejidades del Desarrollo de un Modelo Productivo Autogestivo: Estudio de Caso de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico, en el Ejido Fronterizo Reforma Agraria, Chiapas (1996-2022)</b></p>	
<p><b>Introducción:</b> el objetivo de la entrevista es identificar las principales características, conflictos e inconformidades de los colaboradores del centro de ecoturismo Las Guacamayas.</p> <p><b>Nota:</b> La información proporcionada será utilizada con fines académicos y será grabada en voz, siempre que usted manifieste su conformidad con ello.</p>	
<b>Fecha de entrevista:</b>	
<b>Actor clave:</b>	Colaborador
<b>Puesto:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Escolaridad:</b>	
<p><b>PREGUNTAS</b></p> <p><b>Satisfacción en el empleo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Le gusta su trabajo?</li> <li>2. ¿Se siente satisfecho con su puesto/trabajo? ¿Por qué?</li> <li>3. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?</li> <li>4. ¿Qué es lo que más le desagrada de su trabajo?</li> <li>5. ¿A qué dificultades o retos se ha enfrentado durante el tiempo laborado?</li> <li>6. Actualmente, ¿qué retos o dificultades percibe en las cabañas?</li> </ol> <p><b>Remuneración</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. ¿Puede decirme qué beneficios tiene como trabajador (sueldo aproximado, prestaciones, bonos, etc.)?</li> <li>8. ¿Siente que es justo lo que percibe? ¿Por qué?</li> </ol> <p><b>Estilo de supervisión, comunicación y organización del trabajo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato?</li> <li>10. Si ha tenido problemas de comunicación con sus compañeros de trabajo o jefe inmediato ¿cómo lo ha afectado? ¿Cómo lo han solucionado?</li> <li>11. Cuando una mujer opina o toma decisiones ¿cómo se percibe?</li> <li>12. ¿Cuándo se tienen que tomar y ejecutar decisiones, sólo recibe órdenes, se le pide su opinión o se le da la libertad de decidir y solucionar sólo la situación?</li> </ol> <p><b>Arraigo a la tradición/ percepción del cambio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. ¿Cuándo escucha o se le proponen cambios cómo se siente?</li> <li>14. ¿Cuándo usted propone un cambio cómo reaccionan sus compañeros de trabajo y jefe inmediato?</li> <li>15. ¿Considera que se deben de realizar cambios en el funcionamiento de las cabañas? ¿Cuáles?</li> </ol>	

Anexo 4. Guion de entrevista dirigido a los colaboradores provenientes de Guatemala de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico

<p><b>EL COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE</b></p> <p><b>MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL</b></p> <p><b>TESIS: Las Complejidades del Desarrollo de un Modelo Productivo Autogestivo: Estudio de Caso de Las Guacamayas, Centro Ecoturístico, en el Ejido Fronterizo Reforma Agraria, Chiapas (1996-2022)</b></p>	
<p><b>Introducción:</b> el objetivo de la entrevista es conocer si se aplica el programa TVTF y las implicaciones a las que se enfrentan los pobladores de Guatemala al “cruzar” a trabajar en el centro de ecoturismo Las Guacamayas.</p> <p><b>Nota:</b> La información proporcionada será utilizada con fines académicos y será grabada en voz, siempre que usted manifieste su conformidad con ello.</p>	
Fecha de entrevista:	
Actor clave:	Colaborador proveniente de Guatemala
Puesto:	
Nombre:	
Edad:	
Escolaridad:	
Lugar de origen:	
<p><b>PREGUNTAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Sabía que se puede tramitar un permiso para trabajar en México?</li> <li>2. ¿Cómo se da el proceso de contratación de los trabajadores de Guatemala?</li> <li>3. ¿Cómo se enteraron de que podían trabajar en las cabañas?</li> <li>4. ¿Cuál ha sido su experiencia al “cruzar” hacia México?</li> </ol>	

La autora es Licenciada en Administración por la NovaUniversitas en el estado de Oaxaca. Ha sido asistente de profesor-investigador en la licenciatura en Administración de NovaUniversitas y ha participado en el XXIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas y el Primer Seminario Inter-Institucional Las Fronteras del Siglo XXI.

Egresada de la Maestría en Desarrollo Regional de El Colegio de la Frontera Norte.

Correo electrónico: [imijangos.mdr2020@colef.mx](mailto:imijangos.mdr2020@colef.mx)

© Todos los derechos reservados. Se autorizan la reproducción y difusión total y parcial por cualquier medio, indicando la fuente.

Forma de citar:

Mijangos Herrera, M. Itxamara (2022). “Las Complejidades del Desarrollo de un Modelo Productivo Autogestivo: Estudio de Caso *Las Guacamayas, Centro Ecoturístico*, en el Ejido Fronterizo Reforma Agraria, Chiapas (1996-2022)”. Tesis de Maestría en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México. 195 pp.