



Vol 7, Nº 17 (diciembre/desembro 2014)

**POLÍTICA PÚBLICA Y TURISMO EN MÉXICO: ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL
PROGRAMA DE TURISMO ALTERNATIVO EN ZONAS INDÍGENAS (PTAZI) EN
EL EJIDO LA FORTUNA DEL GALLO GIRO, MUNICIPIO DE LAS
MARGARITAS, CHIAPAS, MÉXICO**

José-Alberto Zarazúa¹

Davison Mazabel²

María Teresita Camacho-Bernal³

Timothy Trench⁴

¹Instituto Politécnico Nacional, Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca. Hornos No. 1003, Col. Noche Buena. Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca, México. C.P. 71230. E-mail: alberto.zarazua@gmail.com

² El Colegio de Veracruz. Felipe Carrillo Puerto 26, Zona Centro, Xalapa, Veracruz, México. C.P. 91000. E-mail: dmazabel@gmail.com

³ Universidad Autónoma Chapingo. km 38.5 Carretera México-Texcoco. Chapingo, Estado de México. C. P. 56230. MÉXICO. E-mail: camacho.teresita@gmail.com

⁴ Universidad Autónoma Chapingo. km 38.5 Carretera México-Texcoco. Chapingo, Estado de México. C. P. 56230. MÉXICO. E-mail: camacho.teresita@gmail.com

Resumen

El estudio realiza un análisis exploratorio del accionar del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI), a cargo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), a cinco años del diseño, puesta en marcha y la inexistencia de evaluaciones de impacto externas durante el periodo 2007-2011. Se presentan elementos que pudieran coadyuvar a la formulación de plan de mejora en beneficio del propio programa y de la población objetivo, formulados mediante la aplicabilidad de la herramienta de análisis estratégico matriz FODA, en el ejido La Fortuna del Gallo Giro, municipio de Las Margaritas, Chiapas.

Palabras clave: Turismo alternativo, pueblos indígenas, turismo y política pública, FODA, Selva Lacandona (Chiapas).

PUBLIC POLICY AND TOURISM IN MÉXICO: EXPLORATIVE ANALYSIS THE ALTERNATIVE TOURISM IN INDIGENOUS REGIONS PROGRAM (PTAZI) IN THE EJIDO LA FORTUNA DEL GALLO GIRO, MUNICIPALITY OF LAS MARGARITAS, CHIAPAS, MÉXICO.

Summary

This text represents an explorative analysis of the actions carried out by the Alternative Tourism in Indigenous Regions Program of the National Commission for the Development of Indigenous Peoples (a Mexican federal agency), five years after its design, inception and the absence of impact evaluations during the period 2007-2011. Elements are presented that could serve to develop an improvement strategy that could benefit the program and the target population, put together through the application of a strategic analysis tool, SWOT, in the ejido La Fortuna del Gallo Giro, municipality of Las Margaritas, Chiapas.

Key words: Alternative tourism, indigenous peoples, tourism and public policy, SWOT, Lacandon Forest (Chiapas).

I.- INTRODUCCIÓN

El turismo en el mundo atraviesa por una etapa de intensos cambios y consolidación, si bien el turismo básico de “sol y playa” aún representa un importante mercado, cada vez resulta más difícil satisfacer las necesidades de los turistas altamente demandantes en cuanto a la calidad del destino, los distintos componentes del servicio y las condiciones del medio ambiente natural (World Bank y SECTUR, 2005: 15). Así, es posible referirse a una especial sensibilidad de la industria del turismo hacia el medio ambiente, máxime cuando ésta es promovida por economías emergentes y auspiciada por organismos internacionales, como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre otros (Castro, 2007: 2).

Bajo dicha lógica, fue signado el Acuerdo Nacional por el Turismo (20 de febrero de 2011) en México, mismo que involucra los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal), el sector académico, económico, político y privado, a fin de impulsar la actividad turística a nivel nacional e internacional como motor de crecimiento y desarrollo (SECTUR, 2011). El Acuerdo considera la ejecución de 100 acciones divididas en 10 grandes ejes prioritarios: (i) incrementar la conectividad y facilitar el tránsito, (ii) construir, mantener y mejorar la infraestructura turística y fomentar el ordenamiento urbano, (iii) fortalecer la promoción turística en el país y en el extranjero, (iv) fomentar la inversión pública y privada y facilitar el financiamiento al sector turístico, (v) elevar la competitividad de los destinos y empresas turísticas para garantizar la experiencia del turista, (vi) diversificar y enriquecer la oferta turística, (vii) fomentar la integración de cadenas productivas nacionales, (viii) ofrecer el mejor servicio y promover una cultura turística, (ix) impulsar cambios regulatorios a favor del sector turismo, y (x) promover el desarrollo equilibrado sustentable (SECTUR, 2011).

En el referido Acuerdo Nacional, se aborda el tema del turismo alternativo en zonas indígenas para indicar un incremento del crédito al turismo rural, en particular, por hasta 1,000 millones de pesos a través de Financiera Rural (SECTUR, 2011: 6), con la limitante de la réplica de experiencias fallidas, como la indicada en el Programa Nacional de Turismo 2001-2006, donde se dio continuidad a un modelo turístico que se limita al diseño y puesta en marcha de Centros Integralmente Planeados (CIP's), creados por FONATUR desde 1974, formulados en una lógica de turismo masivo en el litoral (SECTUR, 2001: 144-146) sin una determinación del impacto ambiental y favoreciendo la concentración de la oferta y la demanda, así como, la permanencia de la visión empresarial en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 en un sistema productivo complejo con el turismo alternativo (Calderón, 2007), dejando de lado que, buena parte de los territorios en los que se pretende incidir en términos del desarrollo local, cuentan con modelos de organización tradicional (Zarazúa y Ávila, 2011: 199-233).

Más allá de los enfoques seguidos en la política pública, hay que reconocer que el turismo en México realiza una notable contribución al Producto Interno Bruto (PIB) nacional (8.0 %) en 2009 vs. 2.6 % de Australia, lo cual, repercute considerablemente en un efecto multiplicador mediante su articulación con otros sectores de la economía, así, el PIB turístico ascendió a 69,749 millones de dólares (mdd) en el mismo año, mismo que resultó superior que el PIB turístico de Cuba (62,279 mdd), Ecuador (52,022 mdd), República Dominicana (46,598 mdd), Guatemala (37,661 mdd), Uruguay (31,511 mdd), Costa Rica (29,284 mdd), y menor que economías como Brasil, Argentina, Colombia, Chile y Perú (INEGI, 2011: 52).

En cuanto a la participación de las diferentes entidades federativas en el PIB turístico, se registra una elevada concentración, por ejemplo, Distrito Federal (25.70 %) y conjuntamente con los estados de Quintana Roo (7.70 %), Jalisco (5.90 %), Veracruz (4.90 %) y Tamaulipas (4.70 %) superan el 50% del total (INEGI, 2005:13). De acuerdo con información del censo económico 2004, se estimó un total de 3'005,157 unidades económicas del sector privado y paraestatal, de las cuales, el 9.3 % (278,439 unidades) componen el universo de empresas relacionadas con el turismo. Por sector económico, la mayor concentración de unidades económicas se ubica en el comercio detallista con un total de 136,009 unidades, cifra que representa el 48.80 % del total turístico; destaca también el sector de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, pues agrupa a 88,834 unidades, es decir, el 31.90 % (INEGI, 2011: 34).

Uno de los esfuerzos para favorecer la desconcentración del turismo en México y transitar a un modelo turístico alternativo al de "sol y playa", lo constituyó el surgimiento en 2007 del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) a cargo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). El PTAZI sustituyó al Programa de Ecoturismo en Zonas Indígenas que operó durante 2006 (Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, 2011). El PTAZI ofrece una alternativa de impulso al desarrollo de los pueblos indígenas, ya que busca generar ingresos económicos que incidan positivamente en el nivel de bienestar de la población, promover la organización comunitaria, fortalecer el vínculo de las colectividades indígenas con sus territorios, y propiciar la revaloración, la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos y atractivos naturales, así como del patrimonio cultural de los pueblos y comunidades indígenas (CDI, 2011).

El objetivo general del PTAZI es contribuir al desarrollo de la población indígena mediante la ejecución de acciones en materia de ecoturismo, aprovechando el potencial existente en las regiones indígenas, otorgando apoyos para elaborar y ejecutar proyectos encaminados al aprovechamiento sustentable de sus bellezas naturales y patrimonio cultural. El PTAZI ofrece la oportunidad de: (i) consolidar varios de los proyectos de ecoturismo indígenas resultantes de las inversiones anteriores, (ii) avanzar en la conformación de circuitos y rutas de ecoturismo indígena para mejorar el posicionamiento de estas actividades en el contexto del mercado turístico nacional,

y (iii) fortalecer las capacidades de las comunidades para que realicen el proceso de reconversión productiva (nuevas habilidades para la operación, administración y comercialización de productos y servicios) y que tengan condiciones de convertir al ecoturismo en una opción para el desarrollo (CDI, 2011).

El presente documento tiene como objetivo analizar las perspectivas del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) a cargo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, a cinco años del diseño, puesta en marcha y la inexistencia de evaluaciones de impacto durante el periodo 2007-2011, a fin de proponer elementos que coadyuven a la formulación de un plan de mejora en beneficio de la población indígena atendida y de su patrimonio natural y cultural.

Para efectos de la presente investigación se considera al turismo alternativo como una modalidad turística que plantea una interrelación más estrecha con la naturaleza, preocupada en la conservación de los recursos naturales y sociales del territorio en que se efectúa la actividad turística (SECTUR, 2004: 6). El turismo alternativo incorpora tres vertientes: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. Para efecto del presente trabajo se entiende por ecoturismo a aquel producto dirigido a turistas que gustan de actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través de la interacción con la misma, por tanto, es un viaje responsable que sostiene el bienestar de habitantes locales (TIES, 1990; SECTUR, 2004: 7).

Turismo de aventura se define como aquel producto donde el turista puede encontrar y satisfacer su búsqueda por mejorar su condición física, reducir la tensión, y por lo tanto mejorar su estado emocional y físico, así como vivir la sensación de “logro” al superar un reto impuesto por la naturaleza, en donde la experiencia es sólo entre la naturaleza y el turista, por lo tanto, quedan excluidas las competencias deportivas o denominadas actividades “extremas”, en donde el reto es contra el tiempo o contra el hombre mismo, puesto que todo se realiza en el marco de actividades recreativas (SECTUR, 2004: 7).

Turismo rural se concibe como un segmento turístico que se desarrolla en la escala local del territorio con miras a realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma, incluidas actividades aéreas, culturales, acuáticas y deportivas en general, de salud, descanso, negocios y eventos Hallmark, es decir, eventos deportivos rurales y shows agrícolas (Roberts y Hall, 2001: 3; SECTUR, 2004: 8,9).

II.- METODOLOGÍA

En la presente investigación se aborda un estudio de caso, en el cual se rescatan evidencias relevantes del desempeño del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) emanadas de las evaluaciones de desempeño de los años 2007-2010. Los documentos analizados

fueron obtenidos del portal del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). La información recopilada de los documentos referidos fue procesada mediante una herramienta de análisis estratégico denominada matriz FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas) que considera la determinación del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) a efecto de formular estrategias que coadyuven a la identificación de los escenarios prospectivos (mini–mini, mini–maxi, maxi–mini y maxi–maxi) en los que podría encontrarse el objeto de estudio de la investigación (IPN, 2002; USDA, 2008; Ponce, 2006).

En este caso, el centro ecoturístico “Montes Azules Trópico, Gallo Giro” y sus 15 ejidatarios socios fue considerado como objeto de estudio debido a que es un proyecto que cuenta con una trayectoria de más de 10 años, ha recibido cinco años de financiamiento de la CDI, además de apoyos de otras instancias federales, y el proyecto se ha visto impactado por el PTAZI, en las vertientes de organización, capacitación, infraestructura y promoción. Además, se considera a la Selva Lacandona, Chiapas, región idónea para una evaluación preliminar de las acciones del PTAZI, al ser un territorio casi 100% indígena y con múltiples atractivos turísticos, los cuales diversas instituciones – gubernamentales y no gubernamentales – han intentado potencializar durante más de 15 años.

El centro ecoturístico “Montes Azules Trópico, Gallo Giro” se encuentra en el ejido La Fortuna del Gallo Giro, municipio de Las Margaritas, Chiapas, a una altitud de 300 msnm con una población total de 354 habitantes (Censo local del IMSS, 2010). Este ejido cuenta con una superficie de 774 ha. y 33 ejidatarios inscritos en el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Títulos de Solares (PROCEDE); las coordenadas geográficas del ejido son LN 16°10'52.73" y LO 91°20'58.18".

Los titulares del centro son de origen Mam (Quintana y Rosales, 2006: 5-6), un grupo indígena Maya que se encuentra en varios municipios chiapanecos de la sierra y región fronteriza, y desde los 60's en la Selva Lacandona, cuando pobladores mames sin tierra, procedentes de la sierra emigraron a esta región. El ejido por su parte, es producto de esta colonización impulsada desde finales de 1960, al ser fundado en 1969.

III.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La historia de la intervención gubernamental en el turismo en México se remonta a 1974, año en el que se promulgó la Ley Federal Nacional de Fomento al Turismo y se constituyó la Comisión Intersecretarial Ejecutiva del Turismo y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), que tenía a su cargo exclusivo la ejecución de la política turística. De la Torre (1989: 25) indica, en 1983 en el marco del primer Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988), se explicitó el aporte del turismo

como actividad estratégica para el desarrollo económico, en un contexto de inflación del 100 por ciento, circulante monetario con crecimiento superior al 75 %, 16 % del PIB en déficit del sector público, desempleo del 8 por ciento, deuda externa del 53 por ciento del PIB y pagos suspendidos (Lomelí, 2007: 50). No obstante, fue hasta el ejercicio fiscal del 2006 cuando el ecoturismo se convirtió en un programa institucional como tal (Programa de Ecoturismo en Zonas Indígenas PEZI) de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) con un techo financiero de poco más de 170 millones de pesos (Palomino y López, 2007: 18).

En cuanto al PEZI, se presentan a continuación las principales debilidades identificadas en el único año de operación (2006): (i) la ausencia de un esquema explícito integrado por criterios económicos, sociales y/o ambientales que coadyuven a la selección de proyectos susceptibles de recibir financiamiento, (ii) considerando las reglas de operación del año 2006, se tiene que es causal de suspensión de los apoyos las causas siguientes: a) desviación de recursos, b) incumplir con lo establecido en las reglas de operación y el convenio de concertación o acuerdo de coordinación; no obstante, desaparece como causal de suspensión de apoyos, la existencia de conflictos entre los interesados (stakeholders), (iii) carencia en la CDI de un área encargada de la formulación de instrumentos a emplear en las evaluaciones que contribuyan a la evaluación y seguimiento interno del programa, (iv) en el mismo tenor, no se definen indicadores relacionados con los impactos económicos, sociales ni ambientales que permitan determinar el alcance del programa y su contribución al desarrollo de la población indígena (Palomino y López; 2007: 35, 42, 50, 51).

Por su parte, el Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI), acumula siete años desde que fue diseñado y puesto en marcha (2007-2013), no obstante, no cuenta con evaluaciones de impacto debido a la dificultad de definir un grupo control que permita aplicar una lógica comparativa en sus logros (CONEVAL, 2011: 1), hecho evidente de una estrategia incompleta en un entorno de crisis y recesión económica como el actual. Por ejemplo, con información del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) del periodo 2007-2011 y con relación a la inversión pública destinada a la población indígena a través de la CDI, es posible advertir lo siguiente: (i) en promedio 2007-2011, el presupuesto destinado al desarrollo de la población indígena, entendida como un eje transversal en el marco de las políticas públicas en México, alcanza 38,296.03 millones de pesos con una tasa media de crecimiento (TMC) = 17.69 %, (ii) en promedio, el presupuesto destinado a la CDI es de 7,886.54 millones de pesos, equivalentes al 20.59 % del presupuesto total ejercido en materia indígena, aunque la correspondiente TMC = 9.90 % es menor que la dinámica del presupuesto total.

Hoy día, en el marco del Acuerdo Nacional por el Turismo, que alude al incremento de la inversión pública hasta por un monto de 1,000 millones de pesos a través de Financiera Rural, destinados primordialmente al turismo rural, conviene tener en cuenta las distribución presupuestal de la CDI

durante el periodo 2007-2011.

Cuadro 1. Evolución y distribución presupuestal de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) durante el periodo 2007-2011.

Año	CDI. Principales programas y/o proyectos financiados			Presupuesto anual, CDI (pesos)
2007	PIBAI (62.23 %)	PAEI (7.83 %)	PFRI (4.20 %)	7,024,400,000
2008 [¶]	PIBAI (56.26 %)	PINVC (14.28 %)	FCPSP (9.92 %)	7,330,400,000
2009 [¶]	PIBAI (56.07 %)	IPTPI (8.34 %)	PAEI (8.32 %)	7,809,210,250
2010 [¶]	PIBAI (60.63 %)	PAEI (10.41 %)	ACUCF (5.41 %)	7,815,700,000
2011 [¶]	PIBAI (51.63 %)	PAEI (10.92 %)	IPTPI (6.88 %)	9,453,000,930

ACUCF: Acciones de Control de las Unidades Centrales y Foráneas; FCPSP: Formulación y Concertación de Políticas del Sector Público; IPTPI: Instrumentación de Políticas Transversales con Población Indígena; PAEI: Programas Albergues Escolares Indígenas; PFRI: Programa Fondos Regionales Indígenas; PIBAI: Programa de Infraestructura Básica para la Atención de los Pueblos Indígenas; PINVC: Promoción, Investigación, Capacitación y otros.

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI, 2011) y Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2007-2011.

Desde la perspectiva de la *accountability*, es necesario precisar los impactos de tal o cual programa y/o proyecto, a efecto de contribuir al llamado cambio social, máxime cuando éste, se atribuye a la dotación de infraestructura, como lo refieren las inversiones en el Programa de Infraestructura Básica para la Atención de los Pueblos Indígenas (PIBAI), dejando de lado el desarrollo y fortalecimiento de capacidades locales (Zarazúa y Ávila, 2011: 199-233; Zarazúa et al., 2009: 37-71); en ese sentido, se retoman las evidencias encontradas en el centro ecoturístico “Montes Azules Trópico, Gallo Giro”, uno de los 27 centros apoyados por la CDI, en la Selva Lacandona, en el estado de Chiapas.

El PTAZI surge en escena nacional desde hace siete años, no obstante, se desconocen muchos datos duros que posibilitarían la caracterización de un perfil del o los beneficiarios, lo que sí es posible inferir, es que seguramente se encuentran con grandes desventajas como por ejemplo en el nivel de escolaridad, claro, con respecto al perfil de los empresarios de otros sectores, teniendo en cuenta que a nivel de finalidad y propósito se aborda el término de desarrollo económico. Otro aspecto de particular interés es el comportamiento presupuestal del PTAZI, en promedio 2.30% del presupuesto total asignado a la CDI durante el periodo 2007-2011, presupuesto que se traduce en poco más de 170 millones de pesos anuales, mismos que, se supone contribuyen al desarrollo de la población indígena beneficiada, claro que, no es posible aseverarlo puesto que no se cuenta con evaluaciones de impacto. Un aspecto de interés es la relación inversión/beneficiario (personas)

misma que entre el ejercicio fiscal de 2007 y 2009 se incrementó en 59.45% pasando de \$27,786.86 a \$44,305.45 (Cuadro 2).

Retomando el estudio de caso en el estado de Chiapas para 2011, existían 70 sitios (centros ecoturísticos y convencionales, campamentos y paradores turísticos), en parte, debido a que es una de las entidades federativas de México con notable riqueza bio-cultural y vocación turística, atributos que sin duda han contribuido para acceder a financiamiento. Durante el periodo 2007-2010 y con financiamiento del PTAZI, se apoyaron 89 proyectos para 70 organizaciones por un monto de 54.23 millones de pesos (IFAI 2011).

Uno de los tantos beneficiarios por la CDI, son los titulares de “Montes Azules Trópico, Gallo Giro”, quienes se involucraron en actividades ecoturísticas por los bajos rendimientos que obtenían de sus cosechas de maíz amarillo y frijol negro empleados para autoconsumo, en parte, porque los suelos de la zona donde se encuentran asentados, son delgados y poco aptos para el cultivo de gramíneas, además de la incidencia de plagas y enfermedades. Asimismo, los bajos precios del mercado local (Comitán de Domínguez, Chiapas) y el incremento constante en el precio de los insumos han influido negativamente en el desarrollo de las actividades agrícolas.

Cuadro 2. Evolución del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI), Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) durante el periodo 2007-2010.

Criterio/atributo	2007	2008	2009	2010
Finalidad	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los pueblos y comunidades indígenas	Contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades y grupos indígenas que cuentan con proyectos de turismo alternativo	Contribuir al aprovechamiento del patrimonio cultural y natural de los pueblos indígenas para promover su desarrollo económico	Contribuir al desarrollo económico de la población indígena, mediante el aprovechamiento de su patrimonio natural y cultural
Propósito	Apoyar proyectos propuestos por los núcleos agrarios, organizaciones y grupos de trabajo conformados por indígenas, para el aprovechamiento turístico alternativo y sustentable de sus recursos y atractivos naturales y patrimonio cultural	Núcleos agrarios, organizaciones y grupos de trabajo conformados por indígenas desarrollan proyectos de turismo alternativo con los que contribuyen a aumentar sus ingresos	Grupos de indígenas organizados administran y operan sitios de turismo alternativo	Sitios de turismo alternativo operados de manera sustentable por grupos indígenas organizados
Población objetivo (organizaciones)	135	146	147	165

Población atendida (organizaciones)	204	193	165	199
Beneficiarios (personas)	6,118 (32.18 % mujeres)	n.d.	3,837	n.d.
Inversión beneficiario	/\$27,786.86	n.d.	\$44,305.45	n.d.
Entidades	23	22	21	24
Municipios	120	n.d.	113	117
Localidades	n.d.	n.d.	136	140
Presupuesto de operación	170 mdp	170 mdp	170 mdp	170 mdp
Proporción respecto al presupuesto total CDI	2.42 %	2.32 %	2.18 %	2.18 %

mdp: Millones de pesos. n.d.: No disponible.

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL (CONEVAL 2010, 2009, 2008, 2007).

En el ámbito más interno del proyecto ecoturístico “Montes Azules, Trópico Gallo Giro”, cabe señalar que la iniciativa del proyecto surgió en el año 2000, cuando un trabajador del Programa de Acción Forestal Tropical A.C. (PROAFT) proveniente de la Ciudad de México, propuso a los 33 ejidatarios del lugar la idea de crear un centro turístico para explotar la belleza de los recursos con los que contaba Gallo Giro y comunidades aledañas. Sólo 25 ejidatarios aceptaron iniciar con la planeación a finales de septiembre de 2001 con el nombre de “Proyecto Ecoturístico Causa Verde, Maravilla Tenejapa, Las Margaritas, Chiapas” (PROAFT, 2001). El financiamiento inicial del proyecto corrió a cargo de PROAFT, que contrató a los socios tiempo completo, con un pago mensual en especie (despensas), situación que dificultó la permanencia de todos los socios hasta la inauguración del centro, donde ya sólo quedaron 15 socios.

En 2005, y con la finalidad de acceder a fuentes de financiamiento gubernamentales, los socios se registraron ante las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Relaciones Exteriores con el nombre, “Centro Ecoturístico Montes Azules, Trópico Gallo Giro”, y una vez completado su registro solicitaron apoyo de la CDI, que les autorizó la rehabilitación de la infraestructura, en tanto que, para el año 2006 consiguieron el equipamiento para el restaurante, las habitaciones y algunas actividades acuáticas (kayaks y balsas).

A pesar de lo anterior, se encontró evidencia de que los socios que integran el centro ecoturístico, revisaron únicamente el plano arquitectónico de la infraestructura (cabañas) en tanto que, el equipamiento y los presupuestos correspondientes fueron presentados y validados por los consultores; es decir, existe una limitada participación de los socios en los procesos de toma de

decisiones y de apropiación del proyecto.

En 2009, se iniciaron gestiones para complementar los servicios que ofertan, mediante la aprobación de un proyecto de inversión, ejercido en 2009 y principios de 2010. En coordinación, SECTUR y CDI apoyaron la incorporación de los proyectos en etapas intermedia y consolidado al programa de certificación “Moderniza” que impulsa la misma SECTUR. El centro en cuestión es considerado en etapa intermedia, por lo que fue invitado a participar a certificarse, pero el centro no cumplió con los requisitos necesarios para la certificación.

Los socios del centro recibieron alrededor de ocho eventos formativos durante 2005-2010, las temáticas fueron: administración y contabilidad, educación ambiental, gastronomía y primeros auxilios, por cierto, todos los cursos carecían de una perspectiva intercultural. Sólo por mencionar un ejemplo, el Tecnológico de Monterrey impartió un curso-taller de administración y contabilidad para centros ecoturísticos en 2010 en la zona Selva. En tres días de cada evento los asistentes, en su mayoría campesinos con limitado acceso a la educación básica, recibieron los principios básicos de la administración, el proceso administrativo (Planeación, Organización, Evaluación y Control), y contabilidad básica (Libro Diario, Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias). En consecuencia, las capacitaciones resultan más un compromiso contractual entre instituciones que un proceso verdaderamente formativo, puesto que el formato empleado para las mismas no retoma elementos andragógicos necesarios para contrarrestar el lenguaje técnico de los facilitadores.

Los socios también han participado en dos intercambios de experiencias, uno en el marco de la CDI y otro en el Programa Desarrollo Social Integrado y Sustentable (PRODESIS), de esta suerte, más allá de los recursos, es posible advertir las limitaciones existentes en el perfil de los titulares o socios del centro ecoturístico en el marco del deficiente desarrollo de capacidades locales, entendidas en este contexto, como la posesión de actitud, aptitud, habilidad, experiencia y conocimiento requeridos para la puesta en marcha y operación de proyectos ecoturísticos sustentables (perspectivas económica, social, tecnológica, institucional, medioambiental y del entorno), de manera planeada, sistemática e integral y con ello generar y fomentar las ventajas competitivas. Dichas capacidades son resultado de un proceso creativo e interactivo en el cual intervienen múltiples actores que al establecer vínculos dan lugar a un sistema de interrelación relativamente suelto, informal, implícito, de fácil descomposición y recombinación que se asemeja a una red o conjunto de actores (personas físicas y/o morales) relacionados en torno a una actividad o interés común, traducido en flujos de información/conocimiento y/o bienes tangibles (modificado de Zarazúa et al., 2009: 66).

López y Palomino (2008: 45-46) señalan como una de las limitantes principales en el accionar de la CDI y sus programas/proyectos, no considerar aspectos como la cultura local y la reiterada homogeneización de los servicios ecoturísticos con los convencionales (administración turística y gastronomía internacional), aspecto especialmente identificado en el estudio de caso. Dichos

autores también reconocen que además del apoyo financiero para la construcción de infraestructura no se consideran como requisitos, los correspondientes estudios técnicos de factibilidad técnica, económica y ambiental.

El estudio de caso realizado evidenció que los proyectos solicitados (Centro Ecoturístico a la CDI) no cuentan con un apartado de capacitaciones requeridas para operar los centros; así como, la ausencia de capacitaciones debidamente planeadas previas a la apertura del mismo.

Lamentablemente, las evidencias presentadas no son fenómenos aislados o exclusivos del objeto de estudio, sino que también están presentes en al menos doce centros visitados en la Selva Lacandona: Centro Lagunario Santa Martha, Sbe Bolóm, Tzisco, Embarcadero Jerusalén, Las Nubes, Las Guacamayas, Bajlum Pakal, Top Che, Nueva Alianza, Escudo Jaguar, Cascadas de Agua Azul, Laguna El Suspiro.

En lo que se refiere al aprovechamiento sustentable y la revalorización de los recursos naturales, en el contexto de las Reglas de Operación del PTAZI 2011 es necesario mencionar el grado marginal que ha adquirido en la práctica (CDI, 2011). Por ejemplo, los socios del centro ecoturístico únicamente han recibido dos cursos (2007) relacionados con la temática: “Elementos de Educación Ambiental” y “Manejo de Grupos en Áreas Naturales Protegidas”. El aporte de tales cursos, que únicamente tomaron algunos de los socios, se encuentra en la organización de recorridos (uno diurno y otro nocturno) por la zona con cobertura arbórea (selva), la aplicación de medidas básicas de seguridad y la forma de socializar con los visitantes, no obstante, no se consideraron la sistematización de la información de flora y fauna locales, así como, aquellas actividades de restauración y reforestación.

Desafortunadamente, en el estudio de caso se detectó que existe poco interés por parte de muchos de los pobladores en actividades de preservación y mantenimiento de los ecosistemas. El “ecoturismo” es más socorrido como alternativa para inducir el consumo y reactivar la economía local, que una alternativa real para inducir el desarrollo local, concebido como la habilidad y el deseo de mejorar la calidad de vida individual y de grupo con los medios de los que se dispone (Ackoff, 1981: 25-50).

La ineficacia del PTAZI como impulsor del desarrollo radica en su manera de operar, apoyando a grupos de trabajo dentro de comunidades a través del efecto goteo; es decir la asignación anual del presupuesto disponible, sin plantear proyectos de desarrollo comunitario de largo aliento y gran visión.

El rol que formalmente cumplen los consultores es muy importante, pues como se indicó anteriormente, inciden ampliamente en aspectos como el equipamiento y la formulación del presupuesto. Sin embargo, la CDI (PTAZI) no cuenta con un padrón de consultores, y tampoco con un programa que los certifique y evalúe después de cada proyecto asesorado.

Las recomendaciones se “ganan” con la experiencia que los mismos consultores adquieren con

cada proyecto que gestionan. Una constante percibida, es que la relación entre los contratantes (ejidatarios socios) y el consultor está marcada por la desigualdad y el sometimiento de los socios ejidatarios, puesto que los consultores son percibidos como una extensión de la CDI.

En el estudio de caso, se encontró que la construcción de un edificio (cemento) no correspondía a las especificaciones del proyecto y no incorporaba ecotecnias, técnicas dirigidas a aprovechar la energía solar, optimizar el uso del agua, entre otras. Finalmente, el consultor no terminó de realizar los cambios solicitados por la CDI y simplemente abandonó el proyecto, incluso sin que los socios pudieran cobrar la fianza que la institución solicita para asegurar el cumplimiento de las obras pactadas.

Por otro lado, las evidencias indican que no todos los socios del proyecto ecoturístico abordado se apropiaron del proyecto. La falta de un organigrama formal provoca confusión e irresponsabilidad en actividades básicas, servicio y de mantenimiento (temporada baja), aspecto que es dejado de lado, puesto que el equipo o infraestructura dañada se soluciona con la elaboración de un nuevo proyecto con solicitud de recursos a la CDI, de ahí que la institución mencionada sea reconocida por los beneficiarios como un actor importante en la consolidación del turismo alternativo.

La ineficacia de las estrategias de promoción de la CDI ha dado lugar a una limitada vinculación del centro ecoturístico con los mercados potenciales, por tanto reciben poco turismo, que es igual a bajos ingresos, situación que lleva a los socios a desertar o a trabajar sólo en temporada alta. Lamentablemente, algunas de las evidencias encontradas en el estudio de caso parecieran replicarse en el ámbito nacional, por ello, se presentan en el Cuadro 3 los elementos identificados en las evaluaciones de desempeño del PTAZI durante el periodo 2007-2011, así como las correspondientes estrategias.

Cuadro 3. Lista plana de factores FODA clasificados por función sustantiva del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI), Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) durante el periodo 2007-2011.

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

1. Diseño

1.1. El PTAZI responde a parte de la demanda de la población objetivo y respeta el proceso de toma de decisiones de las localidades con proyectos apoyados

1.2. Considerando la información de las evaluaciones de desempeño, se considera que el programa ha superado las metas de atención a su población objetivo durante el periodo de estudio

1.3.-Percepción de la población objetivo

1.4. El programa ha previsto una estrategia para fortalecer la coordinación e

interacción con instituciones y programas que lo complementan

Debilidades

1. Diseño

1.1. Los bienes y servicios que brinda se encuentran desequilibrados, orientados más a favorecer obras “inaugurables” versus el desarrollo y fortalecimiento de capacidades

1.2. No cuenta con indicadores que permitan la evaluación del impacto y una plataforma de seguimiento del mismo

1.3. Se desconoce la magnitud de la población potencial

1.4. No se cuenta con un padrón completo que facilite el seguimiento de los beneficiarios

1.5. En el marco del programa no se cuenta con una estrategia fundamentada y la definición de prioridades a apoyar

1.6. Se carece de una estrategia de difusión de los centros y sitios turísticos apoyados por el programa

2. Planeación

2.1. No se cuenta con un sistema de información que coadyuve a la articulación de los operadores y actores involucrados (nacional, estatal y municipal) y permita el monitoreo del programa en tiempo real

2.2. El establecimiento de metas e indicadores de desempeño se determinan a partir de su capacidad de operación y de la disponibilidad presupuestal

3. Operación

3.1. En el marco del proyecto que auspicia la presente investigación se ha encontrado evidencia de que el personal técnico del PTAZI no se encuentra debidamente comprometido con el desarrollo de pueblos indígenas, máxime cuando las visitas de verificación en campo no se encuentran estandarizadas

3.2. El seguimiento del programa se encuentra insuficientemente sistematizado y documentado

3.3. En coordinación con el área de difusión de la CDI, se carece de una estrategia de difusión de los diversos apoyos que abarca el programa

3.4. El personal con que cuenta el programa (delegaciones y centros coordinadores) es insuficiente para ampliar su cobertura con una visión de gestión integral y acompañamiento adecuados

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

1.-Demanda creciente del turismo alternativo.

2.-Firma del Acuerdo Nacional por el Turismo (20 de junio del 2011), con interés especial en el turismo rural.

3.-Existen diversos estudios que demuestran la importancia del turismo alternativo como pivote del desarrollo.

FO (Maxi-Maxi)

- 1.-Evaluar la pertinencia de realizar un muestreo a nivel nacional, en apoyo con otras dependencias como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para determinar la población indígena actual, sus características y las potencialidades en materia turística más viables.
- 2.-Evaluar desde una perspectiva transdisciplinaria el desempeño del programa y su efectividad como pivote de desarrollo.
- 3.-Dar continuidad a la coordinación e interacción con instituciones que complementen al programa.
- 4.-Focalizar y evaluar las acciones de difusión que se realizan en la actualidad a fin de medir su efectividad.
- 5.-Evaluar el grado de satisfacción de los beneficiarios más allá de los aplausos a facilitadores en eventos de capacitación, y el impacto del programa en la contribución a la mejora de la calidad de vida de los habitantes del territorio

DO (Mini-Maxi)

- 1.-Realizar ajustes importantes (diseño, planeación y operación) en el planteamiento del PTAZI a efecto de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población objetivo.
- 2.-Integración de un manual de procedimientos consensuado entre los actores, delegaciones y centros operativos relacionados con el programa que cuente con anexos en los que se incorporen formatos homogeneizados que den cuenta de la operación y permitan el uso de una lógica comparativa.
- 3.-Focalizar el seguimiento, asesoramiento y capacitación por períodos de tiempo más prolongados a efecto de desarrollar y fortalecer capacidades locales.
- 4.-Formular un sistema dinámico de evaluación y seguimiento del programa, a fin de contar con elementos que favorezcan la toma de decisiones y la proveeduría de información en tiempo real.
- 5.-Formulación e integración de una base de datos dinámica y robusta (a detalle) que permita la sistematización, documentación de casos exitosos y el seguimiento de los proyectos/organizaciones apoyados sin distinción del nivel de consulta (nacional, estatal y municipal).
- 6.-Focalizar y evaluar las acciones de difusión que se realizan en la actualidad a fin de medir su efectividad.
- 7.-Inducir la profesionalización del equipo directivo y técnico del programa, así como de los consultores que participan en la elaboración de proyectos y eventos formativos.
- 8.-Desarrollar esquemas que permitan evidenciar las inconformidades de los beneficiarios respecto de la atención del personal técnico del programa y de los consultores.

Amenazas

1. El programa no se cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación que apoye la gestión de mayores recursos ante el ejecutivo federal.
2. No se cuenta con un documento rector que justifique la estrategia a seguir y las prioridades a abordar.
3. No cuenta con mecanismos que permitan tener un parámetro de referencia en torno a la percepción de los beneficiarios y el impacto del programa en la mejora de calidad de vida.
4. Dado el auge de la actividad turística y el marco normativo relativamente flexible, el desarrollo de sitios y centros turísticos en localidades indígenas puede resultar de interés para inversionistas y proyectos privados que no consideren la participación comunitaria, los recursos naturales y el patrimonio cultural de la población.
5. A pesar de las grandes pretensiones del programa, se reconoce que actualmente el acompañamiento realizado por personal del programa mismo es deficiente y los consultores participantes en diversos proyectos no cuenta con el perfil profesional idóneo, limitando con ello la consolidación del proyecto.

FA (Maxi-Mini)

- 1.-Evaluar desde una perspectiva transdisciplinaria el desempeño del programa, su efectividad como pivote de desarrollo y el grado de satisfacción de los beneficiarios, considerando que la CDI opera en promedio 20.59 % (2007-2011) del presupuesto total ejercido en materia indígena (7886.54 millones de pesos) y que en promedio se destina el 2.30 % al PTAZI.
- 2.-Inducir la profesionalización del equipo técnico del programa involucrado con acciones de campo y de los consultores que participan en la elaboración de proyectos y eventos formativos.
- 3.-Focalizar el seguimiento, asesoramiento y capacitación por períodos de tiempo más prolongados a efecto de desarrollar y fortalecer capacidades locales.
- 4.-Instrumentar mecanismos que proporcionen evidencia de la conformidad de la comunidad a la que pertenecen los núcleos agrarios o grupos indígenas que solicitan los apoyos e identificar posibles conflictos, que contribuyen a la disminución de la tasa de sobrevivencia de proyectos.
- 5.-Integración de un padrón de consultores que luego de haber aprobado algún proceso formativo (profesionalización) satisfaga una serie de requisitos mínimos marcados la CDI, a fin de socializarlo entre los beneficiarios potenciales.
- 6.-Identificar criterios de desempeño, entre los cuales, deberá de incorporarse la tasa de sobrevivencia de proyectos que contaron con coaching, a efecto de depurar paulatinamente el padrón de consultores, garantizar el seguimiento y acompañamiento metodológico cuando menos por 12 meses bajo un esquema de pago consensuado

previamente

DA (Mini-Mini)

- 1.-Realizar ajustes importantes (diseño, planeación y operación) en el planteamiento del PTAZI a efecto de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población objetivo.
- 2.-Integración de un manual de procedimientos consensuado entre los actores, delegaciones y centros operativos relacionados con el programa que cuente con anexos en los que se incorporen formatos homogeneizados que den cuenta de la operación y permitan el uso de una lógica comparativa.
- 3.-Plantear una iniciativa que promueva un proceso de planeación estratégico en el que converjan intereses y actores clave relacionados con el programa y en donde se considere en torno a la distribución presupuestal el potencial turístico del territorio, co-financiamiento de gobierno estatal y municipal y el número de solicitudes financiadas y en proceso de dictaminación.
- 4.-Inducir la profesionalización del equipo directivo y técnico del programa, así como de los consultores que participan en la elaboración de proyectos y eventos formativos.
- 5.-Desarrollar esquemas que permitan evidenciar las inconformidades de los beneficiarios respecto de la atención del personal técnico del programa y de los consultores.

Las limitantes en la implementación del PTAZI en el caso de Gallo Giro y otros proyectos observados en la Selva Lacandona y los efectos secundarios “no esperados” del programa, coinciden en muchos aspectos con múltiples programas gubernamentales de “desarrollo” en el ámbito rural que pretenden introducir una nueva actividad que implica a nivel local una forma distinta de organización social; con frecuencia se observan problemas de origen en la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios y problemas en los intentos de asociarse con diferentes grados de formalidad para llevar a cabo la actividad en grupos de trabajo, ocurriendo incluso cuando el proyecto es orientado a fomentar una actividad productiva y más ligado al hábitus del campesino.

En este caso, nos estamos refiriendo a campesinos indígenas de una de las regiones más marginadas (Selva Lacandona) de la entidad más marginada (Chiapas) del país. A diferencia de las demás actividades que realizan los campesinos de esta región, como la milpa, ganadería bovina y cafecultura, en el caso del turismo los compradores del “producto” – los “ecoturistas”– llegan al poblado mismo para consumir lo que buscan; el ocio, el paisaje, el río, el clima, la

gente, las aves etc. Las dificultades inherentes en el intento de generar las capacidades locales para atender a estas demandas del mercado turístico – aprender a preparar alimentos nuevos, ser guía, mesero, camarera etc. – son considerables desde luego. Sin embargo, se nota en el diseño del programa y en el presupuesto asignado a ello una sub-estimación de estas dificultades y mayor énfasis en la construcción de infraestructura como resultado “concreto” de la intervención.

La tercerización de los servicios profesionales, rasgo común a prácticamente todos los programas del desarrollo actuales del gobierno federal, sin suficientes controles sobre estos prestadores de servicios, dificulta un acompañamiento del grupo de trabajo que podría resultar en los cambios necesarios y la eventual consolidación del mismo. Se observa en el caso de Gallo Giro, muchos de los impedimentos y dificultades que han caracterizado a un número importante de los proyectos turísticos que están lejos de consolidarse y operar como empresas económicamente viables.

En primera instancia, la idea de abrir un centro ecoturístico en este asentamiento fue una idea ajena, no propia de la comunidad. Esto no es un problema insuperable, pero se nota en otros casos que es una ventaja de mediano a largo plazo porque la iniciativa suele ser una respuesta a un turismo incipiente. Pero en el caso de Gallo Giro, la afluencia de turistas en todos los años que lleva en operación ha sido muy baja, no permitiendo que la propia experiencia de atender a visitantes sea un aprendizaje en sí mismo, además de asegurar el compromiso de los socios.

La formación de una asociación con identidad jurídica fue en este caso un requisito para acceder a fondos federales, no fue una necesidad tanto para los socios. La participación de los socios en el diseño y construcción de la infraestructura fue mínima, lo que refleja la baja apropiación del proyecto por parte de éstos.

Las capacitaciones no han sido las apropiadas, consistiendo en talleres puntuales impartidos por personas ajenas a la realidad de la comunidad y cuyas motivaciones (y ganancias) no están vinculadas al éxito a largo plazo del centro.

Por otra parte, no se ha promovido el centro en los medios adecuados y permanece bastante invisible en la oferta turística y el hecho de estar situado al lado de uno de los proyectos ecoturísticos más exitosos de la región, el centro “Causas Verdes Las Nubes”, -que ha recibido una inversión muy superior a la de Gallo Giro y está dotado con rasgos naturales más atractivos-, ha influido de manera negativa en la afluencia de visitantes y por ende en las ganancias.

Es importante resaltar que la lógica inadecuada en el diseño y puesta en marcha de

proyectos de turismo alternativo repercute en los siguientes aspectos: (i) impera la óptica del turismo convencional, es decir, se reduce la actividad al servicio de hospedaje (primera etapa) y alimentación (segunda etapa), negando en la práctica las características del turismo alternativo en general (actividades y vivencias), (ii) no se enfatiza en aspectos de gestión y educación ambiental y el uso de ecotecnias es muy bajo, (iii) no se cuenta con un programa de fortalecimiento y desarrollo de capacidades indígenas locales que tenga como base la interculturalidad y un escenario andragógico, (iv) uno de los principales problemas con los que se cuenta entre los responsables de proyectos de turismo alternativo es la organización interna limitada, (v) en algunos casos, los responsables de tales proyectos no se encuentran debidamente apropiados del proyecto y tampoco listos para asumir una responsabilidad similar, (vi) adicionalmente, la mayoría de los centros son creados sin una demanda sólida existente, es decir que no son sitios que recibieron una gran afluencia de turistas, previo al establecimiento del centro ecoturístico, (vii) es necesario que los consultores sean incorporados en un padrón, sean capacitados, evaluados y certificados, así como monitorear con indicadores adecuados su desempeño en campo.

IV. COMENTARIOS FINALES

No está demás señalar, como lo han expuesto otros autores (Lyon & Wells, 2012), que si bien el turismo a nivel global es quizás la actividad que más se ha proyectado a gran escala en cuanto a flujos de bienes, servicios y personas en la historia, además de ser un importante catalizador para el desarrollo económico y el cambio socio-político. Precisamente por esto, mientras que por un lado el turismo cada vez más tiene mayor representatividad dentro de los principales sectores de la economía nacional, las consecuencias de este crecimiento para la interacción intercultural son diversas e inciertas.

El impacto del desarrollo de la actividad turística ha tenido tal relevancia que incluso ha permeado procesos tan complejos como la construcción de la identidad y los significados concomitantes a ésta. La industria turística y los agentes del desarrollo en las regiones han adquirido papeles conductores sobre cómo se concibe y proyecta la historia y cultura de muchos pueblos, en particular los de origen autóctono u originarios. Ahí reside la importancia de realizar evaluaciones que permitan ir descubriendo cómo es que esta actividad se entreteje en la dinámica antropológica del desarrollo (Coughlin, 2013).

LITERATURA CITADA

- Ackoff, L. R. (1981): "Our changing concept of the corporation". En: R. Ackoff Lincoln, *Creating the Corporate Future. Plan or be Planned For*, John Wiley & Sons, Inc., Pennsylvania, USA, pp. 25-50.
- Calderón, H. F. (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. México, D.F.
- Castro, A. U. (2007): "El Turismo como Política Central de Desarrollo y sus Repercusiones en el Ámbito Local. Algunas consideraciones referentes al desarrollo de enclaves turísticos en México". En TURyDES, Vol. 1, N° 1. Octubre/Octubre. México.
- CDI, (2007): Reglas de operación 2007, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), México, D.F.
- CDI (2011): Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI). [versión electrónica]. Recuperado el 09 de julio de 2011, de: <http://www.cdi.gob.mx/ecoturismo/programa.html>
- CONEVAL (2007): Evaluación de consistencia y resultados del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) 2007. México, D.F.
- CONEVAL (2008): Evaluación específica de desempeño del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) 2008. México, D.F.
- CONEVAL (2009): Evaluación específica de desempeño del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) 2009. México, D.F.
- CONEVAL (2011): Evaluación específica de desempeño del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) 2010-2011. México, D.F.
- Coughlin, M. N. (2013): *Cruising for Culture: Mass Tourism and Cultural Heritage on Roatán Island, Honduras*. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts Department of Anthropology College of Arts and Sciences, University of South Florida.
- De la Torre, F. (1989): *Introducción al Estudio del Turismo*. Ed. CECOSA. México, D.F.
- Financiera Rural (2011): *Misión y visión*. Recuperado el 08 de julio de 2011, de <http://www.financiararural.gob.mx/fr/Paginas/MisionVision.aspx>
- INEGI (2011): Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta satélite del turismo de México 2005-2009. México, D. F.
- IFAI (2011): Solicitud de datos inversión CDI. Recuperado el 08 de julio de 2011 de <http://www.ifai.gob.mx/>
- IMSS (2010): Censo de Población del ejido La Fortuna del Gallo Giro, Municipio de Las Margaritas, Chiapas. México.
- IPN (2002): *Metodología para el análisis FODA*. México, D. F.
- Lomelí, G. P. (2007): Plan Nacional de Desarrollo. [Versión electrónica] revista *Bien Común* sección dossier, Junio, no. 150, pp.50-51, disponible en: http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc_150.html (07/07/2011).
- López, G. y B. Palomino (2008): "Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México". En revista *Teoría y Praxis*, Año 4, núm. 5, pp. 33-50. México, D.F.
- Palomino, B. y G. López (2007): Informe final de la evaluación 2006 del Programa Ecoturismo en Zonas Indígenas. [versión electrónica]. Recuperado el 10 de julio de 2011, de http://www.cdi.gob.mx/programas/evaluacion_ecoturismo_2006.pdf , pp.
- Ponce, T. H. (2006): "La matriz FODA. Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales". En: *Contribuciones a la Economía*, Septiembre. México, D.F.
- PROAFT (2001): Cronología del Proyecto Ecoturístico Causa Verde las Maravillas Tenejapa. Chiapas, México.
- Roberts, L. y Derek H. (2001): *Rural tourism and recreation: principles to practice*. CABI Publishing, Wallingford, Oxfordshire UK.
- SHCP (2011): Transparencia presupuestaria. Observatorio del gasto. [versión electrónica]. Recuperado el 07 de julio de 2011, de <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/pdf/evaluaciones/06/06S184proc09d.pdf>
- Quintana, F. y C. L. Morales (2006): *Mames de Chiapas*. CDI, México, D.F.
- Secretaría de Turismo (2001): Programa Nacional de Turismo 2011-2006. [versión electrónica]. Recuperado el 04 de julio de 2011. De:

http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_231_programa_nacional_de
SECTUR (2011): Acuerdo Nacional por el Turismo. [versión electrónica]. Recuperado el 05 de julio de 2011, de
http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Acuerdo_Nacional_para_el_Turismo
SECTUR (2004): Guía de apoyos federales para proyectos de ecoturismo. México, D.F.
TIES (1990): What is ecotourism? [versión electrónica]. Recuperado el 12 de julio del 2011, de:
http://www.ecotourism.org/site/c.orLQKXPCLmF/b.4835303/k.BEB9/What_is_Ecotourism__The_International_Ecotourism_Society.htm
USDA (2008): SWOT Analysis. A tool for making better business decisions. United States Department of Agriculture, USA.
World Bank y SECTUR (2005): Evaluación Ambiental Estratégica del Sector Turismo en México. D.F. SECTUR, México.
Zarazúa, J. A., Solleiro, J. L., Altamirano, J. R., Castañón, R. y R. Rendón (2009): "Esquemas de innovación tecnológica y su transferencia en las agroempresas frutícolas del estado de Michoacán". Revista *Estudios Sociales*, Vol. 17, núm. 34, México.
Zarazúa, J. A. y L. Avila (2011): "Innovación y aprendizaje en Tzintzuntzan, Michoacán". En: Ávila, L. A. (Coord.), *Vinculación universitaria no hegemónica y desarrollo regional*, IPN, México.