

## Organización ejidal, ecoturismo y gobernanza. La experiencia de El Palmito, Concordia, Sinaloa, México

### *Ejido organization, ecotourism, and governance.* The experience of El Palmito, Concordia, Sinaloa, Mexico

Lidia Guadalupe Corona Álvarez<sup>a,\*</sup>, Silvestre Flores Gamboa<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidad Autónoma de Occidente, Sinaloa, México

<sup>b</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, México

\*Correspondencia: [licorona78@gmail.com](mailto:licorona78@gmail.com)

#### Resumen

En el marco de la sostenibilidad sociocultural es ineludible la importancia de preservar la diversidad cultural y promover el desarrollo sostenible en las comunidades latinoamericanas. Este estudio se planteó identificar y documentar la organización ejidal, las estructuras de gobierno y las prácticas de ecoturismo en el ejido El Palmito, Concordia, Sinaloa, México. El diseño metodológico fue de alcance exploratorio descriptivo bajo una perspectiva cualitativa, apoyada en el paradigma hermenéutico y el estudio de caso, observación directa, revisión de literatura y tres entrevistas semiestructuradas a integrantes de un comité. Los principales hallazgos testificaron que la organización ejidal contribuye en la preservación de los recursos naturales, la toma de decisiones y sus diversas acciones se planifican en torno a la práctica del ecoturismo. La gobernanza se distinguió en la equidad colectiva en tanto los miembros son portadores de voz y voto, las fuertes redes de colaboración de tipo gremial que se dieron dentro del comité, así como destacadas relaciones de tipo puente y vínculos con otras organizaciones no gubernamentales. Se evidenció la viabilidad de prácticas turísticas sostenibles en zonas rurales y el fortalecimiento de los lazos comunitarios, de sus tradiciones y prácticas culturales. El estudio amplió el conocimiento científico de un área escasamente investigada.

**Palabras clave:** organización, gestión, ecoturismo, desarrollo sostenible, patrimonio natural y cultural

#### Abstract

In the socio-cultural sustainability framework, preserving cultural diversity and promoting sustainable development in Latin American communities is imperative. This study aimed to identify and document the ejido organisation, government structures, and ecotourism practices in the ejido El Palmito, Concordia, Sinaloa, Mexico. The methodological design was exploratory descriptive in scope from a qualitative perspective, supported by the hermeneutical paradigm and the case study, direct observation, literature review and three semi-structured interviews with committee members. The main findings testified that the ejido organisation contributes to preserving natural resources and decision-making, and its various actions are planned around ecotourism. Governance was distinguished by collective equity in that members are bearers of voice and vote, the union-type solid collaboration networks within the committee, and outstanding bridge-type relationships and links with other non-governmental organisations. The viability of sustainable tourism practices in rural areas and strengthening community ties, traditions and cultural practices were evidenced. The study expanded the scientific knowledge of a sparsely researched area.

**Keywords:** organisation, management, ecotourism, sustainable development, natural and cultural heritage

Para citar este artículo:

Corona, L. G., & Flores, S. (2024). Organización ejidal, ecoturismo y gobernanza. La experiencia de El Palmito, Concordia, Sinaloa, México. *Turismo y Patrimonio*, 23, 105-126. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2024.n23.06>

© Los autores. Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC - BY 4.0).



## Introducción

En el marco de la sostenibilidad sociocultural es imperativo reconocer la importancia de preservar la multiculturalidad y promover el progreso sostenido en las comunidades latinoamericanas. En América Latina, se observa el interés por proteger tierras privadas, promovido por organizaciones conservacionistas, propietarios privados de tierras y gobiernos. En esta región, algunos mecanismos legales para lograr la conservación de tierras son restricciones obligatorias de uso de suelo, reservas privadas, compra de tierras, reservas informales, proyectos de desarrollo limitados, concesiones de conservación, servidumbres y acuerdos comunitarios (los últimos dos aplicables en México) (Environmental Law Institute, 2003).

Una alternativa de orden nacional que determinó acciones, para mitigar las controversias generadas durante el periodo posrevolucionario de 1936-1940 fue la constitución de los ejidos, a través del otorgamiento de terrenos con carácter de propiedad ejidal. El ejido se constituye y operativiza a partir de las reglas y características estipuladas legalmente. Dicha legalidad influye, a su vez, en sus formas de organización. En México, durante la época Cardenista se consideró que si el bosque como depósito de riqueza natural se gestionaba adecuadamente, podría proporcionar ingresos a las comunidades rurales y estimular el desarrollo nacional (Mcdowell, 1964).

Así, la intención de racionalizar los recursos naturales estratégicos dio lugar a una reforma social, que creó una nueva interacción societal con el entorno, a través de medidas conservacionistas para organizar la tierra en medios de producción, como los ejidos y cooperativas de trabajadores (Boyer & Wakild, 2012). La posesión de estas áreas para usufructo constituyen una propiedad privada individual y, también, colectiva como el ejido y la comunidad agraria, reconociéndose en ambos casos la propiedad social o núcleos agrarios, como formas particulares

de aprovechamiento de la tierra en México (Morett & Cosío, 2017).

A través de los ejidos se buscó restituir el otorgamiento de tierras a comunidades de campesinos indígenas o mestizos. De esa manera, emergió una vía interactiva entre el pueblo y el Estado nacional (Hernández, 2014). El presidente Cárdenas amplió la redistribución de tierras ordenada en el artículo 27 de la Ley Agraria, y al final de su administración 14 680 ejidos contabilizaban el 15 % de la jurisdicción territorial. Una gran fracción de la circunscripción del país eran bosques y áreas agrícolas (Boyer & Wakild, 2012).

Según Sauri (2008), las tierras que pertenecen al ejido pueden tener tres usos: individual, colectivo y con fines de habitabilidad. La estructura del ejido tiene como principal propósito la cooperación para utilizar de manera racional sus recursos a través del trabajo individual y grupal de sus ejidatarios. La asamblea general es la principal figura jerárquica del ejido, representado por el comisariado ejidal, conformado por el presidente, el secretario y el tesorero. El comité de vigilancia, se encarga de observar las acciones del comisariado ejidal. Este comité se crea con las mismas figuras, pero en lugar del tesorero se integra a un vocal (Barbosa et al., 2010; Morett & Cosío, 2017). Actualmente, el tipo de propiedad en México es 70 % de ejidos y comunidades originarias, y cuenta con un gran catálogo de elementos nativos y del medioambiente aprovechables para la atracción turística (Félix-Quezada, 2018).

Las servidumbres ecológicas en terrenos ejidales han demostrado ser una forma de preservar la cultura local, los ecosistemas locales y el control, al mismo tiempo que se estimulan las economías locales. El sistema ejidal fomenta la participación y otorga a sus miembros dominio sobre una gran superficie de tierra, para tener un impacto en la conservación y sostener sus culturas tradicionales (Harris, 2008). De esta

manera, los pueblos campesinos mantienen un estilo de vida más sostenible y tradicional mientras se desarrollan económicamente.

Un ejemplo de ello es El Palmito en Concordia, Sinaloa, que obtuvo reconocimiento como ejido en 1962 y está conformado por 64 miembros, quienes encontraron en el bosque comunitario una vía de subsistencia sin talarlo. Uno de los grupos conservacionistas en México, Pronatura Noroeste<sup>1</sup> intervino para ayudar al ejido, mediante una servidumbre de conservación en tierras ejidales que detuvo la silvicultura en la zona (Harris, 2008).

A decir de Leff (1998), pobladores ejidatarios tuvieron que integrar nuevas actividades productivas para renovar vínculos societarios, normas, valores y sistemas ajenos a su organización habitual. La organización basada en el ejido, que inicialmente se adaptó para un patrón de desarrollo, facilita la actividad ecoturística supeditada a la intervención del Estado (Hernández, 2014). El ecoturismo es un instrumento económico para el desarrollo que llegó a zonas agrarias en México promovido desde el sector público y privado (Barbosa et al., 2010; Sauri, 2008).

Durante más de cuatro décadas, la principal actividad de El Palmito fue la silvicultura, pero a partir de 2004 surgió el interés por emprender el ecoturismo. La decisión de apostar por el ecoturismo apareció en medio de la amenaza de la tala del bosque, hogar del ave conocida como chara pinta y la preocupación por la caza desregulada de varias especies de aves, así como del interés de que la comunidad resultara beneficiada por la concurrencia de visitantes en la zona. La incursión en el turismo para El Palmito no ha sido fácil. Dos factores han sido fundamentales para el impulso del ecoturismo, su organización ejidal (estructura) y la buena gobernanza en torno al

proyecto ecoturístico, particularmente del comité. Estos dos componentes soportan la permanencia de la empresa Ecotours Chara Pinta, propiedad del ejido.

Entender la configuración y el funcionamiento de un régimen particular, como es la organización ejidal, puede ser posible a través de la gobernanza que permite identificar las causas sociales inherentes, las vicisitudes que trae consigo la política de conservación ambiental y el fomento al turismo en sistemas ecológicos (Brenner & San German, 2012). La articulación de la gobernanza y el ecoturismo posibilita la incorporación de diversas perspectivas y conocimientos, promoviendo la equidad, la transparencia, las relaciones socioculturales y la validación de las decisiones (Barbosa et al., 2010; Palafox-Muñoz & Arroyo-Delgado, 2020).

A juzgar por Harris (2008), las culturas locales se ven obligadas a utilizar sus tierras en formas distintas a sus tradiciones y creencias, lo que implica dificultades en la adaptación y cambios a nuevos estilos de vida, que no se logran de manera inmediata. En ese contexto, es relevante descubrir casos poco explorados como El Palmito y su forma particular de organización y participación comunitaria, alineada al mantenimiento y salvaguarda de la diversidad biológica, la cultura ejidal y el bienestar socioeconómico sustentados por el ecoturismo.

Esta forma de gestión del ecoturismo a partir de la organización ejidal y la gobernanza es importante porque involucra a comunidades locales, organizaciones no gubernamentales e instituciones de gobierno en la toma de decisiones y en la gestión de recursos en entornos socioecológicos de manera conjunta y participativa. En su estudio, Harris (2008) señaló la necesidad de realizar más investigaciones en El Palmito, en tanto las servidumbres de conservación han existido el tiempo suficiente como para evaluar su

<sup>1</sup> Asociación civil que tiene por objetivo promover desarrollo social en armonía con la naturaleza, enfocándose en la preservación de los ecosistemas principales junto con la flora y fauna del noroeste de México.

gestión y sus posibilidades a mayor escala. En ese contexto, la investigación se propuso el objetivo de caracterizar la organización ejidal, el ecoturismo y la gobernanza en el ejido El Palmito para analizar la relación existente entre estos tres componentes, a fin de descifrar la gestión ecoturística para la preservación del bosque mediante la servidumbre.

## Revisión de literatura

La relación entre la organización ejidal (De Zoysa, 2021; Harris, 2008; Olaya-Escobedo et al., 2021), el ecoturismo (Akbar et al., 2022; Barbosa et al., 2010; Kim et al., 2019; Láraga, 2015; Obombo et al., 2010; Teshome et al., 2021) y la gobernanza (Bramwell & Lane, 2012; Jorquera, 2011; Palafox-Muñoz & Arroyo-Delgado, 2020; Rao et al., 2016) constituye un ámbito interdisciplinario de creciente importancia para la gestión biodiversa en el marco de la sostenibilidad (Miller, 2009; Southgate, 1997). En el último decenio se ha incrementado el interés por comprender cómo las estructuras de propiedad y las decisiones en las poblaciones ejidales influyen en el establecimiento del ecoturismo y en la creación de mecanismos de gobernanza.

La conjunción de la tenencia social agraria, los recursos naturales, el turismo ambientalmente consciente y los sistemas de gestión participativos plantean desafíos y oportunidades únicas (Barbosa et al., 2010; Harris, 2008; Jamal & Camargo, 2018; Palafox-Muñoz & Arroyo-Delgado, 2020; Wagner, 2008), que atraen la atención de especialistas y profesionales. En este sentido, primero se presentan los conceptos de manera particular y luego, su articulación.

### *Organización ejidal*

Una forma de armonizar el cuidado de la biodiversidad y el buen pasar de la comunidad es fomentar formas remunerativas cultural y

ambientalmente benignas. El turismo que aprovecha de manera cuidadosa el medioambiente puede lograr esta simbiosis (Southgate, 1997). El desarrollo y el impacto de los proyectos de ecoturismo dependen en gran medida de la historia y de las condiciones socioeconómicas, políticas y culturales de las comunidades rurales donde se llevan a cabo.

Lo anterior define el origen, la organización, la implementación, las conexiones internas y externas, así como la gestión de sus prácticas en pro del medio ambiente (Pérez y Sosa et al., 2021). Sin embargo, la estructura colectiva u organización social de un ejido genera incidencias ambivalentes en el ecoturismo como, por ejemplo, mayor inclusión social, sustento familiar, beneficios directos para la conservación y transformación sociocultural y ambiental. Por otro lado, también se presentan procesos negativos como estratificación social, exclusión social y distribución desigual de beneficios (Oseguera et al., 2022; Pérez y Sosa et al., 2021).

### *Ecoturismo en áreas naturales*

Con el ecoturismo se reafirma el sentido de propiedad de los elementos constitutivos de la tierra ejidal, su administración y resultados se espera que sean positivos y de alcance compartido para fortalecer a la colectividad. En muchos casos, la actividad ecoturística es complementaria a sus actividades económicas (acuícolas, agropecuarias o forestales) en zonas bajo protección o de preservación y cuidado (Barbosa et al., 2010). El ecoturismo se ha concebido como una función sociocultural y económicamente inclusiva para las comunidades ejidales de entornos naturales porque contribuye a fortalecer la calidad de lazos sociales (Obombo et al., 2017; Palafox-Muñoz & Arroyo-Delgado, 2020).

El ecoturismo surgió en la década de 1980. A diferencia del turismo de aventura y naturaleza que se enfoca en la recreación del turista, el ecoturismo

busca generar beneficios para la conservación ambiental que funciona como un espejo de la comunidad, por tanto, es importante tener en cuenta las estructuras, los valores y las prácticas sociales locales (Akbar et al., 2022; Teshome et al., 2021).

El ecoturismo tiene un alto potencial en las comunidades remotas, al mejorar la economía y la conservación de recursos naturales y, cada vez, es más aceptado como una alternativa de medio de vida para la población rural (Ekwale, 2014; Kim et al., 2019). Asimismo, provee herramientas para proteger el entorno natural, el patrimonio cultural, el bienestar económico y las políticas gubernamentales favorables que potencien el involucramiento comunal, para construir un desarrollo comunitario sostenible (Akbar et al., 2022).

El ecoturismo ofrece vías sostenibles para el turismo, particularmente en el basado en la naturaleza. (Lárraga, 2015; Rhama 2020). Consiste en una práctica social en entornos naturales donde el motivo principal es la preservación del medioambiente y la existencia humana. Por medio de esta actividad, se intenta mantener intactas y sostenibles las zonas turísticas y la cultura (Bonye et al., 2021; Fibrianto, 2021; Khazinatul, 2021). Aunque suele ser de interés para un grupo de los pobladores, y si bien, todos tienen las mismas posibilidades de participación, algunos deciden excluirse de los proyectos, ya sea por falta de interés o porque no viven en el ejido, lo que se ve reflejado a nivel colectivo en las formas de gobierno y el desarrollo turístico (Palmer & Chuamuangphan, 2018).

### **Gobernanza**

Desde el punto de vista conceptual y práctico, el enfoque de la gobernanza consiste en el involucramiento de actores de diferente origen que se basan en una cogestión compartida para actuar y comunicarse; dicha visión única les facilita la vigilancia

y la claridad de la gestión (Jorquera, 2011). Desde una perspectiva sociocultural, la gobernanza incide en la configuración del turismo local, así como en las normas cooperativas, la impartición del poder y la transferencia del conocimiento (Bramwell & Lane, 2012).

La gobernanza en las áreas naturales, reservas o santuarios depende del tipo de gestión, ya sea desde el Estado, las comunidades locales o la cogestión compartida por diferentes partes (Rao et al., 2016). La noción de gobernanza que adoptó este estudio, fue el concepto que abarca la interacción entre diversos actores en la adopción de decisiones y su implementación. Es un proceso que puede aplicarse a cualquier contexto, tanto en el ámbito social como en el público y privado (Palafox-Muñoz & Arroyo-Delgado, 2020; Wagner, 2008) como, por ejemplo, en el ejido El Palmito.

Los bosques son considerados destinos de ecoturismo debido a la alta calidad de recursos turísticos, vinculados a los esfuerzos de conservación de áreas protegidas, ya que genera actividades comerciales, a través de las diferentes partes interesadas, a quienes se les ha otorgado los derechos legales para su utilización (De Zoysa, 2021).

Para ello, es importante el ejercicio de gobernanza, poder político, económico y administrativo para gestionar los recursos nacionales. Por tanto, la buena gobernanza implica una gestión competente de los recursos naturales a partir de un proceder claro, legal, igualitario y de apertura hacia los participantes o beneficiarios, porque ella facilita el diálogo, previene los conflictos y fortalece las capacidades de organización para promover el ecoturismo sostenible (De Zoysa, 2021; Olaya et al., 2021).

Particularmente, la gobernanza en contextos comunales consiste en la configuración de consensos y decisiones respecto a la biodiversidad de propiedad colectiva perteneciente a la zona geográfica

designada. En dicho proceso se establecen las reglas de disponibilidad, aprovechamiento y función del territorio, así como los deberes y las responsabilidades de cada propietario. El tipo de gobernanza y su alcance están supeditados al nivel de integración de sus propietarios, son el sustento del consenso logrado en beneficio del territorio (Aguilar et al., 2022).

La gobernanza y el turismo están imbricados estructuralmente a la política económica, el bienestar social, la sostenibilidad y el desarrollo. Sus procesos colaborativos y participativos para el ecoturismo se enmarcan como un medio para resolver conflictos, obtener aportes, control, empoderamiento, educación y aprendizaje para beneficiarse del turismo (Jamal & Camargo, 2018). La sostenibilidad cultural en los destinos de espacios naturales tiene implicaciones en la planeación y resolución respecto a controversias sobre bienes y relaciones ecológico culturales, afectados por las iniciativas turísticas (Camargo et al., 2007).

A medida que se persigue la sostenibilidad ambiental, cultural y social, los actores involucrados en el territorio toman decisiones y acuerdan acciones que influyen en el cambio de los ecosistemas. El objetivo es minimizar impactos negativos y orientar el desarrollo hacia un bienestar más amplio para la comunidad (Osejo et al., 2019). De ahí que dentro de las comunidades se considera que la gobernanza es clave para alcanzar la sostenibilidad social, ya que implica que los agentes locales se organicen para obtener beneficios comunes (Palafox-Muñoz & Arroyo-Delgado, 2020).

### ***Brechas de estudio en el ejido El Palmito***

Harris (2008) exploró la historia del sistema ejidal y su evolución hacia el arrendamiento de tierras para su conservación. En aras de cuestionar su viabilidad y la sostenibilidad de la cultura y las tradiciones de quienes habitan las tierras ejidales en El Palmito, López-Segoviano et al. (2018) evaluaron la variación

interanual en las fenologías de dos tipos de ave colibrí migrante, la latitudinal (*S. rufus*), la altitudinal (*Amazilia beryllina*) y las plantas visitadas en el bosque de El Palmito. Los autores encontraron que la migración de estas aves está influenciada por las variaciones climáticas que ocurren en la zona, así como también por factores demográficos y disponibilidad de recursos florales.

Ávila-González et al. (2019) elaboraron una lista detallada de las especies de plantas vasculares y las categorías de vegetación presentes en área de la reserva y hallaron 492 especies, 285 géneros y 103 familias. Se obtuvo 53 nuevos registros de plantas vasculares para Sinaloa. Este número manifiesta la importancia de proseguir con las investigaciones en la región. López-Segoviano et al. (2019) indagaron la diversidad alfa y beta estacional de la población de aves en la zona de reserva de El Palmito. A partir del estudio, se registraron 120 clases de aves distribuidas en 30 familias, de las cuales 14 son originarias y 2 están en amenaza de extinción (*Ara militaris* y *Cyanocorax dickeyi*). La variedad alfa fue identificada en primavera, lo que podría estar relacionado con los procesos de migración.

Aunque el contexto de El Palmito ha sido de interés desde la caracterización de la flora hasta la migración de aves, el conocimiento de la exploración de su potencial en términos de sistema ejidal, conservación y turismo aún es limitado. Si bien estudios previos han arrojado luz sobre la riqueza biológica y la viabilidad turística de este entorno único, se reconoce que existe un área de oportunidad en la integración de la organización ejidal y la gobernanza, así como la forma en que ambos enfoques influyen en las estrategias de conservación y ecoturismo, a través de la empresa Ecotours Chara Pinta, en el ejido El Palmito.

## Área de estudio: ejido El Palmito

El ejido El Palmito se sitúa en la municipalidad de Concordia, en el Estado de Sinaloa, cruzado por la carretera Mazatlán-Durango. Se localiza a una altura de 1939 metros. En El Palmito habitan 876 personas de las cuales, 438 son hombre y 438 mujeres. Al servicio de seguridad social acceden 672 del total. En general, 180 hogares equivalentes a estructuras habitadas (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2019).

En 1962, los habitantes de El Palmito solicitaron a la Declaración Ambiental de Actividades en Curso (DAAC), la dotación de una superficie del terreno por la vía ejidal, con el objetivo del aprovechamiento agrícola, ganadero y forestal, el cual se entregó a los campesinos en ese año, por el entonces mandatario nacional Adolfo López Mateos. Se les proveyó de una superficie con 7490-40-07 hectáreas de agostadero cerril. En la región de El Palmito se encuentran todas las especies de pinos y encinas en gran cantidad. El ejido cuenta con una extensión de 6000 hectáreas cubiertas de bosque maderable, pero debido a que no se ha dado el dominio al ejido, no se explota ninguna especie (Archivo Histórico de Sinaloa, s. f.; Ávila-González et al., 2019).

Dicha área cubierta de bosque, con el pasar del tiempo se reconoció como un área frecuentada por especialistas de diversos países, atraídos por el elevado número de especies endémicas y por la chara pinta (junto con 130 especies más), que ha llegado a ser un símbolo representativo en esta parte de la entidad sinaloense (México desconocido, 2022; Miller, 2009).

La chara pinta originaria de Sinaloa (*Cyanocorax dickeyi*) está en riesgo de desaparición (López-Segoviano et al., 2019), aunque se suele anidar en la sierra de Durango, Nayarit y Sinaloa. Esta ave tiene cualidades especiales y el lugar donde suele ser

observada es el denominado Rancho La Liebre ubicado en el bosque perteneciente a la comunidad de El Palmito (Vega, 2006).

Debido a que las anualidades aprobadas para el ejido incluían la tala de esta zona en el ciclo 2003-2004, se corría el riesgo de perder un hábitat esencial para la conservación y avistamiento de la chara pinta. Pronatura Noroeste comenzó a negociar con los ejidatarios un plan para preservar las tierras privadas (Vega-Picos, 2006).

En diciembre de 2005, Pronatura y la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) encargada de proteger la biodiversidad en México, contrató al ejido para que cese la tala en las 990 hectáreas que abarcan los ranchos San Diego y La Liebre, lográndose un acuerdo para proteger todo el ejido durante 30 años, al implementar un esquema de compensación por los derechos de tala, con base en la cantidad autorizada y la valoración comercial (Miller, 2009; Vega-Picos, 2006).

Las intenciones de la comunidad de El Palmito han persistido en la intención de proteger a la especie chara pinta, y en avanzar en el nombramiento de la zona de la reserva a Santuario, lo cual se constata, a partir del aviso emitido por el Diario Oficial de la Federación (DOF) en México cuando señala que el área que es hogar de la chara pinta en El Palmito, se propone como santuario natural protegido, respaldada por estudios públicos. Esta iniciativa, impulsada por el ejido El Palmito, busca proteger 1150 hectáreas en Concordia, Sinaloa, a través de un decreto en fase de justificación (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2008).

Sin embargo, en la actualidad el hogar de la chara pinta, dentro del territorio de El Palmito, sigue en el estatus de reserva, las autoridades del sector público no han emitido resolución alguna, a pesar de los

catorce años transcurridos desde que se iniciaron los trámites. Al comienzo del proyecto, operar un negocio de ecoturismo era nuevo para el ejido y se requirió capacitación y apoyo. En relación con lo anterior, es importante señalar el caso de éxito de Santos Vázquez, el guía oficial de la reserva, integrante del ejido El Palmito y secretario del comité que gestiona la empresa Ecotours Chara Pinta. Él pasó su vida talando y recibió presión para seguir adelante, pero luego reconoció el daño al hábitat y decidió apoyar la conservación. Ahora es uno de los mejores guías de observadores de aves de la zona (Miller, 2009).

### Diseño de la investigación

Esta investigación fue de tipo cualitativa bajo la tradición del paradigma hermenéutico interpretativo, alineado al estudio de caso, con un alcance exploratorio descriptivo. El paradigma hermenéutico-interpretativo se centra en la interpretación profunda de los significados que los individuos atribuyen a sus experiencias dentro de un contexto específico, encuentra en el estudio de caso un método particularmente adecuado (Bernal, 2018; Hernández & Mendoza, 2018).

El estudio de caso permite al investigador explorar un fenómeno en toda su complejidad, captando sus múltiples dimensiones, matices y particularidades del contexto en el que se desarrolla. Como señalan diversos autores, este enfoque facilita la inmersión en la realidad social del sujeto, permite interpretar los significados construidos y entender cómo estos se relacionan con el entorno cultural y social. Así, al utilizarlo, se logró una comprensión integral y contextualizada del fenómeno alineada con los principios del paradigma hermenéutico-interpretativo, que valora la profundidad y la interpretación rica en significados sobre la mera generalización de los resultados (Bernal, 2018; Hernández & Mendoza, 2018).

Para alcanzar el objetivo de la investigación que fue caracterizar la organización ejidal, el ecoturismo

y la gobernanza en el ejido El Palmito, con la finalidad de analizar la relación existente entre estos tres componentes, se tomó la decisión de conocer cómo opera y se mantiene el proyecto ecoturístico en El Palmito, ya que de los 65 ejidatarios solo tres conforman el comité, por ende, este gestiona y opera la empresa de Ecotours. Por lo anterior, se abordó a los tres actores involucrados presidente, secretaria y tesorero porque, como lo evidenciaron los resultados, el resto de los ejidatarios que son 62 no participan en el proyecto ecoturístico, se limitan únicamente a emitir su voz y voto en las asambleas relacionadas con este. Asimismo, se resaltó el interés del proyecto en virtud de que la empresa de Ecotours reabrió sus actividades después de cinco años de inactividad por la inseguridad en la zona (tres) y posteriormente la pandemia (dos). En consecuencia, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia.

El proceso metodológico se construyó en tres etapas. En la primera, se elaboraron los instrumentos de la investigación con el juicio de expertos (dos académicos especialistas en turismo). Las preguntas de la guía de entrevista semiestructurada se generaron considerando las dimensiones social, cultural y ambiental de la sostenibilidad relacionadas con el ecoturismo, la organización social y la gobernanza.

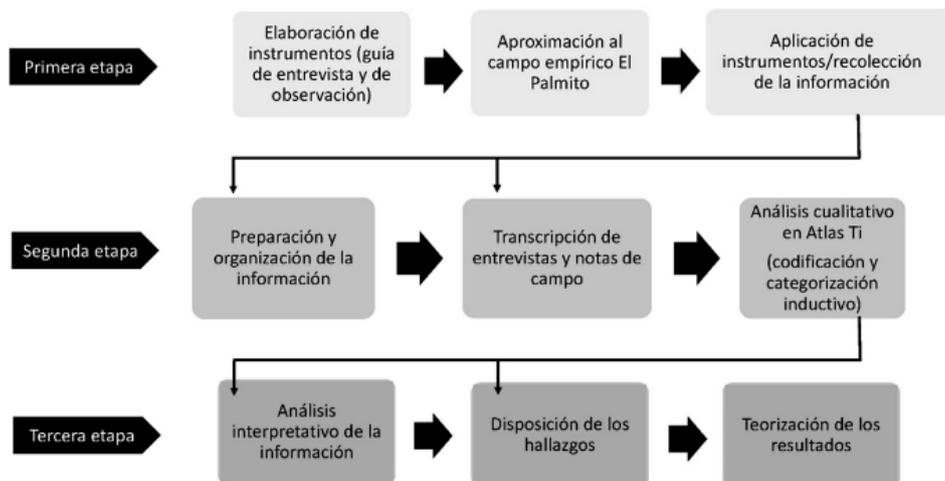
Algunos cuestionamientos giraron en torno a ¿cuál es el origen y creación del proyecto ecoturístico? ¿Quiénes participan en él? ¿Condición de propiedad del territorio? ¿Cómo se gestiona el ecoturismo? ¿Cuáles aspectos ambientales se consideran? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Quién o quiénes se benefician? La observación pretendió ser detallada y sistemática, cubriendo los aspectos relevantes de la interacción entre las personas y el entorno en el contexto ecoturístico. Además, permitió identificar patrones y tendencias en las prácticas ecoturísticas y su impacto en la conservación del medioambiente, los recursos financieros, estructurales y los servicios.

Posteriormente, se realizó el viaje hacia el ejido El Palmito, el 3 de mayo de 2022, la visita en la zona turística de la reserva duró dos días, donde se aplicó la guía de observación y se generaron las notas de campo durante tres caminatas guiadas de aproximadamente tres horas cada una. Una vez concretado el consentimiento informado con los participantes, las entrevistas se llevaron a cabo el segundo día durante un conversatorio colectivo que duró 90 minutos, el cual fue registrado en grabadora y dispositivo celular en formato de audio.

En la segunda etapa, las grabaciones de las entrevistas se transfirieron a formato audible. Al igual que las notas de campo se transcribieron en archivos de texto en Word, para exportarse al programa Atlas Ti. Se asignaron de manera inductiva diversos códigos a fragmentos de la información compartida, clasificándose mediante la identificación de las categorías organización social, ecoturismo y gobernanza que ayudaron a ordenar pertinentemente los resultados.

**Figura 1**

*Proceso metodológico del estudio*



La tercera etapa corresponde a la estrategia de análisis de los datos, que se fundamentó en la comprensión e interpretación reflexiva, y en el lenguaje natural que se centró en actividades sociales empíricamente observables, para extraer de allí categorías y teorías (Hernández et al., 2014). Los hallazgos se representaron en formato de tabla en concordancia con cada elemento de los recursos

teórico conceptuales. Simultáneamente, se arribó a la teorización o explicación, como se podrá constatar en el apartado 5, donde se presentan los hallazgos de la investigación.

En la tabla 1 se exponen las categorías o conceptos que se utilizaron para caracterizar y comprender las estructuras al interior de la organización ejidal.

**Tabla 1***Organización ejidal con fines ecoturísticos*

| ORGANIZACIÓN EJIDAL Y ECOTURISMO            |   |
|---|---|
| Estructura del manejo de recursos naturales | Tipos de organización dentro del ejido      |
| Estado actual del proyecto ecoturístico     | Desempeño de la operación                   |
| Caracterización del grupo                   | Quiénes conforman el ejido                  |
| Organización para el ecoturismo             | Quién participa y cómo en pro del turismo   |
| Toma de decisiones                          | Proceso y formas para la toma de decisiones |
| Acciones en pro del ecoturismo              | Capacitación, adiestramiento, etc.          |
| Transmisión de saberes                      | Cómo se comparte el conocimiento            |

*Nota.* Adaptado con información de Barbosa et al. (2010).

Los elementos de la Tabla 2 fueron útiles para interpretar la gobernanza con la intención de descubrir cómo se configuran u operan las decisiones en el nivel local y comunitario, y saber quiénes participan.

Una vez presentada la relación teórica-empírica de los recursos previos, se procedió a analizar la articulación de la organización ejidal, el ecoturismo y la gobernanza.

**Tabla 2***Elementos de la gobernanza*

| GOBERNANZA                  |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Equidad</b>              | Persigue una relación justa entre los diferentes actores, ya sea en la comunidad o de esta con el exterior.   |
| <b>Capital social</b>       | Atributo compartido en el que se fundamenta la interacción social.  |
| <b>Coherencia</b>           | Consistencia entre los objetivos del trabajo colaborativo, en correspondencia a los intereses de los actores. |
| <b>Eficiencia</b>           | Uso apropiado de recursos para el cumplimiento de los propósitos logrados.                                    |
| <b>Redes</b>                | Formas de participación de los actores y la comunidad.  |
| <b>Rendición de cuentas</b> | Mecanismos para brindar información fidedigna en función de la autonomía de cada actor responsable.           |

*Nota.* Adaptado con información de Palafox-Muñoz y Arroyo-Delgado (2020).

## Hallazgos

### *Explorando El Palmito*

La estancia en El Palmito se enmarcó en un ejercicio de observación minuciosa que buscó capturar las dinámicas intrínsecas de la gestión de la tierra, el ecoturismo, y el manejo de los recursos naturales, financieros e infraestructurales por parte del comité de la empresa Ecotours Chara Pinta A. C. Este comité, compuesto por tres miembros ofreció una visión integral del funcionamiento cotidiano de una comunidad en la que el equilibrio entre tradición y modernidad se manifiesta a través de cada acción y decisión tomada en el territorio.

En el primer día, la observación comenzó con una caminata guiada por el presidente del comité. Esta actividad permitió un recorrido pausado por diversas zonas de propiedad ejidal que incluyó los huertos de frutales y flores, cuyos aromas dulces y colores vibrantes se mezclaban con el canto de aves locales, creando un ambiente sereno y acogedor. Posteriormente, se hizo la visita al aserradero donde se pudo apreciar la maquinaria antigua, así como la madera recién cortada, lo que evocó un sentido profundo de la relación simbiótica entre los ejidatarios y el bosque, evidenciado que la explotación de recursos se gestiona con una clara conciencia de sostenibilidad y respeto por el entorno.

El descanso al mediodía brindó la oportunidad de degustar los platillos típicos de la región, preparados con ingredientes frescos y locales, un tiempo suficiente para observar las interacciones entre los miembros del comité y otros colaboradores, quienes compartieron historias y experiencias que revelaron la importancia de la comida como un elemento central de la identidad cultural y convivencia social. Por la tarde, las entrevistas realizadas a los integrantes del comité y las charlas informales con otros colaboradores ofrecieron una perspectiva valiosa sobre las estructuras de poder y las dinámicas de trabajo dentro de la empresa, ello

mostró cómo cada miembro, desde su rol particular, contribuye al proyecto y la cohesión del grupo.

El día culminó con una caminata hacia un mirador, la puesta de sol teñía el horizonte de tonos naranjas y púrpuras. Durante este trayecto, tanto el presidente como el secretario del comité compartieron su conocimiento acumulado sobre la biodiversidad local, entrelazaron saberes tradicionales heredados de sus antepasados con conocimientos formales adquiridos a través de su experiencia en la gestión del ecoturismo. Este intercambio de conocimientos enriqueció la comprensión del entorno y el sentido de pertenencia y responsabilidad que estos hombres sienten hacia la tierra que habitan.

El segundo día comenzó a primera hora de la mañana con la observación centrada en el avistamiento de aves, actividad esencial dentro del ecoturismo promovido por la empresa. Bajo un cielo despejado y rodeados por imponentes árboles de pino, el grupo de observadores siguió los pasos del secretario del comité, un guía reconocido internacionalmente por su habilidad para identificar y relatar la vida de las aves locales. Este recorrido no solo fue una oportunidad para avistar la majestuosa chara pinta, el ave emblema del ejido y de la empresa, sino también para observar otras especies como el trogón (*T. collaris*) y el pájaro carpintero (*Picidae*), cuyas apariciones intermitentes y cantos resonaban en el silencioso bosque.

Durante más de dos horas, el guía compartió con el grupo su vasto conocimiento sobre el ecosistema circundante, narró con detalle las características botánicas de las plantas, las costumbres de las aves, y las interacciones entre ambas que forman un delicado equilibrio natural. Su relato incluyó información técnica y científica, como los nombres en latín de las especies y sus ciclos de vida. También anécdotas personales que reflejaban su propio aprendizaje, desde sus primeros pasos como guía autodidacta hasta alcanzar un nivel de *expertise* que

le ha ganado reconocimiento internacional. Este intercambio reveló la dedicación y pasión con la que el secretario aborda su rol, que contribuyó al entendimiento y conservación de este invaluable entorno natural.

La jornada finalizó con una comida compuesta por productos locales y una exposición de artesanías realizadas con hojas de pino, se presentaron figuras de aves, utensilios de cocina, bisutería, y conservas de frutas de temporada, cultivadas en los huertos visitados el día anterior. Esta última actividad permitió observar de cerca el esfuerzo comunitario por mantener vivas las tradiciones artesanales, a la vez que se genera una fuente de ingresos complementaria para las familias del ejido. Finalmente, se llevó a cabo una charla colectiva presentándose así, la oportunidad para compartir impresiones, aprendizajes y reafirmar el compromiso de continuar trabajando por la preservación de este territorio, al ser un patrimonio cultural y natural que necesita ser protegido para las futuras generaciones, pero también como un espacio turístico que busca gestionarse sosteniblemente.

### ***La organización ejidal en El Palmito***

La Tabla 3 tipifica a la organización ejidal de El Palmito y sus diferentes componentes. Lo más destacable es su constitución influida por la decisión del estado, lo cual significa, corresponder a una legalidad constrictiva. La forma de organización más amplia es el ejido, le sigue la asamblea ejidal, el comisariado ejidal y el comité de vigilancia. La asamblea general es la figura interna de mayor jerarquía para concertar las decisiones al interior de la comunidad, sus ejidatarios discuten y definen lineamientos relacionados con el aprovechamiento del territorio y sus recursos (Barbosa et al., 2010; Harris, 2009), y actualmente sobre el ecoturismo.

Lo anterior coincide con lo señalado por Southgate (1997), ante la adopción de una actividad económica se debe anteponer el consenso para el cuidado de la

biodiversidad de propiedad colectiva y el bienestar comunal. Aunque, en el caso de El Palmito se presenta un escenario contrapuesto en la práctica del turismo como actividad económica, ya que, si bien se da una participación voluntaria por parte de los integrantes del comité, también se ha evidenciado la exclusión de ejidatarios, quienes personalmente deciden no involucrarse en el desarrollo del ecoturismo, esto concuerda con Pérez y Sosa et al. (2021) y Oseguera et al. (2022) (ver Tabla 3).

En términos del ecoturismo, se reconocen tres rasgos importantes:

1. La experiencia de visitantes especializados en el atractivo botánico, ornitológico y turístico.
2. La empresa de *tours* opera a través de guías que son parte del ejido, actualmente son personas preparadas para liderar y brindar información durante las actividades turísticas.
3. La administración de la empresa Ecotours Chara Pinta A. C. diseña, gestiona y promueve las experiencias ecoturísticas sobre la base de la sostenibilidad socio cultural, ambiental y los beneficios económicos.

Cabe señalar, que la selección de los miembros del comité, por parte de la asamblea ejidal demuestra un alto nivel de involucramiento y control comunitario en el desarrollo del ecoturismo. De esta manera, se evidencia una organización alineada a las iniciativas turísticas complementarias, con base en los señalamientos de Barbosa et al. (2010), Ekwale (2014), Kim et al. (2019), Obombo et al. (2017), Palafox-Muñoz y Arroyo-Delgado (2020).

La elección de ejidatarios, para conformar el comité que dirige la empresa de Ecotours, muestra el compromiso con la autonomía, a fin de mantener la vigilancia del ecoturismo y las utilidades que esperan. Su gestión se alinea directamente a los objetivos del ecoturismo con las necesidades y

prioridades de la comunidad. Las decisiones que se toman pretenden lograr el equilibrio entre la conservación de los recursos naturales, la preservación de la cultura local y el pasar económico. Es importante mencionar que los ejidatarios que integran el comité manifestaron un interés personal en el mantenimiento

y éxito de la empresa de Ecotours, lo cual motiva el compromiso con la seguridad, la calidad y la sostenibilidad de las experiencias ecoturísticas. Lo anterior es convergente con las declaraciones de Akbar et al. (2022), Bonye et al. (2021), Fibrianto (2021), Khazinatul (2021), Lárraga (2015) y Rhama (2020).

**Tabla 3**

*Formas de organización en el ejido El Palmito*

---

### CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EJIDAL

---

#### Organización ejidal para la preservación de la biodiversidad

El ejido es una forma de tenencia de la tierra para el aprovechamiento de sus recursos. Actualmente lo integran 65 ejidatarios. Sus principales órganos son la asamblea general y el comisariado ejidal. La autoridad máxima es la asamblea general que otorga el derecho de involucramiento a los ejidatarios. Sus asambleas se realizan una vez al mes. Las principales actividades económicas son forestales, agropecuarias y turísticas, ya sea, como organización colectiva, entre grupos, individual o familiar.

#### Organización para el ecoturismo

Se identificó un comité que se involucra directamente con los servicios turísticos, a través de una asociación civil (A. C.), denominada Ecotours Chara Pinta, El Palmito A. C., representada por un presidente, un secretario y una tesorera, en la actualidad.

#### Toma de decisiones

Al dirigirse la comunidad de El Palmito por su constitución ejidal, la toma de decisiones para la gestión de recursos o la elección de sus representantes y autoridades, se realiza a través de las asambleas. Respecto a la actividad turística, durante dos años se hicieron asambleas para convencer al ejido completo a su participación en el ecoturismo. En la asamblea se discuten todos o cualquier tema de interés de la comunidad. Los acuerdos se aprueban mediante votación por mayoría. Actualmente, el comité de la A. C. se encarga de manera directa de lo operativo y administrativo; está conformada por dos hombres y una mujer, se incluyen personas externa contratadas para realizar la limpieza, el mantenimiento a las cabañas y las reservaciones. El periodo de gestión del comité es de tres años, sin embargo, el grupo lleva ya cuatro en el cargo porque no se ha logrado conseguir una nueva terna de ejidatarios.

#### Desarrollo de actividades en beneficio del ecoturismo

El ejido ha recibido capacitación a través de talleres impartidos por Pronatura Noroeste (con sede en Culiacán, Sinaloa) y posteriormente por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP); sin embargo, los integrantes del comité señalaron que hace ocho o diez años que tuvieron la última. Sin duda, cabe resaltar que el mayor aporte en términos de capacitación lo ha experimentado el guía Don Santos, debido a que él no sabía leer ni escribir, por lo que, lo primero que se hizo fue brindarle las herramientas para superar esas deficiencias, y luego se unió al grupo Pronatura como observador de campo, con un sueldo mínimo. Después de aprender a leer y escribir tuvo otras capacitaciones sobre la observación de aves en Durango y Nayarit. Actualmente es un guía muy reconocido de talla internacional, y constituye una de las fortalezas de la empresa.

---

## CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EJIDAL

---

### Caracterización del grupo

Alrededor del 50 % de los ejidatarios de El Palmito son de edad avanzada. Otro 30 % vive fuera de la comunidad (no le interesa el emprendimiento ecoturístico), el resto se ubica en el pueblo, pero sólo tres de ellos, están involucrados con la empresa Ecotours Chara Pinta. El guía, parte del comité, se incluye dentro de la población adulto-mayor, quien tendrá que ser reemplazado en un corto plazo. También son ejidatarios el presidente y la tesorera del comité.

### Estado actual del proyecto ecoturístico

Se puede decir que la actividad turística en El Palmito no ha alcanzado aún su desarrollo, es todavía una actividad joven. A partir de la creación de la A. C. se construyen las primeras dos cabañas con apoyos públicos, las rentas de dichas cabañas han ido dando utilidades para la construcción del resto, que en la actualidad son seis. No han significado un gran desempeño económico ni ganancias para los ejidatarios, ya que lo que se obtiene se invierte en las cabañas. Además, la actividad turística paró durante cinco años, primero por razones de inseguridad y violencia en la serranía de Concordia; y luego por la pandemia de la COVID-19. Su reactivación se dio a partir de mayo de 2022. En cuanto al avistamiento de aves, la concurrencia de científicos especialistas, investigadores, estudiantes, tanto de origen internacional como nacional es frecuente. Sin embargo, el servicio de hospedaje de las cabañas es más solicitado por el turismo local e interno. En general, la infraestructura es adecuada para los turistas atraídos por el ecoturismo, pero existen aún diversas áreas y prácticas susceptibles de mejora.

### Transferencia de conocimientos

El ejido ha tenido capacitación, especialmente, el grupo que se dedica a la actividad turística, don Santos (secretario y guía), don Gilberto (presidente del Comité Chara Pinta) y la señora Nancy (tesorera y comerciante). Una preocupación existente se refiere a la preservación del conocimiento (tala forestal, agropecuaria y turística), tanto técnico como tradicional es el cambio generacional. En el caso particular de don Santos, actualmente no hay una persona idónea que lo pueda suplir, teniendo en cuenta que es un adulto a retirarse de la actividad laboral en los próximos años.

---

### ***Gobernanza en el ejido El Palmito***

De acuerdo con Palmer y Chuamuangphan (2018), Palafox-Muñoz y Arroyo-Delgado (2020) la gobernanza distingue las prácticas que influyen en las decisiones entre los ejidatarios, y en consonancia con otros sectores como el público, privado, social, e incluso fundaciones y organizaciones no gubernamentales, de los procesos de participación de las partes interesadas, tal como se presenta en la Tabla 4.

Sobre la base de la gobernanza, marco que facilita la concreción o no de resoluciones, el ejido se destaca

por su rasgo comunitario, es decir, la participación de las autoridades ejidales, sus representantes y líderes (Palafox-Muñoz & Arroyo-Delgado, 2020), para definir las acciones, la coordinación y el control de las mismas (Joquera, 2011). Así, se convierte en una vía propia de gestión, mediante la aplicación de reglas, recursos y conocimiento (Bramwell & Lane, 2021); contraria a la gestión compartida mencionada por Rao et al. (2016).

En su contacto con el exterior se da una interacción interinstitucional, apoyándose en

organismos gubernamentales de nivel local, regional y estatal dado el establecimiento de políticas y regulaciones que afectan o benefician la gestión del santuario de la chara pinta y el ecoturismo. La colaboración se materializa, a través de las alianzas y redes con diferentes actores, como organizaciones

no gubernamentales, empresas y gobierno, en torno a la conservación, la sostenibilidad y la gobernanza; tal como sucedió con Pronatura, la CONABIO y la CONANP. La interacción interinstitucional se sustenta en los trabajos de Aguilar et al. (2022), De Zoysa (2021), Olaya et al. (2021).

#### Tabla 4

##### Identificación de la gobernanza

---

### CARACTERIZACIÓN DE LA GOBERNANZA

---

#### Equidad

La equidad se refleja en la forma de tomar decisiones en la medida en que todos los ejidatarios tienen voz y voto. Aunque en el tema turístico, solo tres de ellos participan activamente en la empresa Ecotours, se permite la intervención de personas ajenas, pero sin derecho a voz ni voto. La equidad también se practica tanto en la distribución de las utilidades como en los gastos o inversiones.

#### Redes de colaboración y capital social

En El Palmito se identifica una dinámica de red interna débil en términos del ejido como colectivo. Pero en relación con el comité de Ecotours, se observó una red de unión fuerte, sobre la que se asienta la permanencia de dicha empresa. Evidentemente, desde el inicio del proyecto, la red con el exterior, específicamente con Pronatura Noroeste ha sido fuerte. Sin embargo, sus relaciones e interacciones con otras figuras públicas han sido mediadas, en muchos casos, por la fundación antes mencionada. Este tipo de relaciones con el exterior son conocidas como puente y enlace. A pesar de que el resto de los ejidatarios no participan en las actividades de la empresa de ecoturismo, en cuestión de otorgar apoyos económicos tienen la mejor disposición. La cohesión, la confianza (que son el pilar del capital social) y el reconocimiento colectivo son débiles. Aunque la cooperación es fuerte, teniendo en cuenta la aportación colectiva para el fondo económico (MXN 10 000.00), que debe estar disponible, en caso de enfermedad para algún ejidatario o familiar directo del mismo. Se ha intentado crear redes con otras comunidades cercanas para ampliar la oferta turística, sin embargo, no se han logrado concretar.

#### Coherencia

La coherencia se manifiesta directamente entre los tres responsables actuales de la empresa Ecotours. Si bien existe la preocupación expresada en el discurso y la acción por la conservación de la reserva; la flora y fauna; y la propia empresa; y a pesar de las crisis ocasionadas por la inseguridad, la violencia y la pandemia, la coherencia se ha mantenido.

#### Eficiencia

La comunidad de El Palmito ha trabajado de manera pertinente el uso apropiado de recursos tanto naturales como económicos de los que disponen. Son empáticos con la demanda turística, la seguridad y la atención en el servicio que es el valor destacable de la empresa Ecotours.

#### Rendición de cuentas

Esta es una de las fases importantes entre los ejidatarios de El Palmito. Su estructura define una declaración y repartición de las utilidades durante la asamblea anual al finalizar el año fiscal. La distribución se fragmenta en tres partes, una para la empresa Ecotours, la segunda para el ejido y la tercera para los ejidatarios.

---

**Interacción de las estructuras socioculturales en El Palmito**

Los elementos de organización ejidal, ecoturismo y gobernanza se consideraron componentes que interactúan y colaboran entre sí, mediante una red de relaciones complejas, pero en un mismo nivel de importancia. La organización ejidal proporciona los

cimientos del entramado. Su influencia abarca tanto el ecoturismo como la gobernanza, al establecer las normas y acuerdos que regulan la gestión de los recursos naturales, el uso de la tierra; y al mismo tiempo, dialoga con la dinámica del comité de la empresa Ecotours. La organización ejidal se distinguió por los conceptos individual, familiar y comunitaria.

**Figura 2**  
*Interdependencia de los componentes*



El ecoturismo se sitúa como una fuerza motivadora y un elemento interactivo en la ecuación. Utiliza los recursos naturales de la comunidad ejidal como base para su oferta de experiencias únicas. A la vez, genera beneficios económicos para el desarrollo de la empresa Ecotours. Alineado a la categoría ecoturismo destacaron otros conceptos como turistas, gestión y santuario. La gobernanza se refleja como un proceso

colaborativo y colectivo, en el cual las decisiones se toman de manera participativa y se consideran los intereses de la comunidad, los ejidatarios y las partes involucradas en el ecoturismo. La gobernanza también establece regulaciones que afectan la actividad de la empresa Ecotours y su impacto en la comunidad y el entorno. La gobernanza se caracterizó en sus tres tipos: comunitaria, interinstitucional y colaborativa.

La empresa Ecotours, ubicada en el centro, representa una convergencia de los elementos anteriores. Es el punto de unión entre la organización ejidal, el ecoturismo y la gobernanza. La empresa no solo opera dentro del marco de la organización ejidal y la gobernanza, sino que también se beneficia del ecoturismo al ofrecer experiencias atractivas, que son retribuidas económicamente en beneficio de los operadores de la empresa Ecotours y ejido en general, contribuyendo a forjar el camino hacia la sostenibilidad y el desarrollo de la comunidad.

## Conclusiones

La investigación se propuso caracterizar la organización ejidal, el ecoturismo y la gobernanza en el ejido El Palmito, con el propósito de analizar la relación existente entre estos tres componentes, para descifrar la gestión ecoturística como instrumento para la preservación del bosque por medio de la servidumbre. Los hallazgos presentados evidencian el alcance de dicho objetivo.

El ejido es el contenedor de la estructura, interacciones, sujetos y acciones, así como de las normas y patrones de organización formales e informales. Entre estas se pueden observar normas internas o biológicas que movilizan intuitivamente a los ejidatarios, en tanto que otras son derivadas de la incidencia desde el exterior, por ejemplo, las que son impuestas de manera directa por el Estado (leyes, políticas, regulaciones y reglamentos oficiales).

La gobernanza se manifestó en las relaciones sociales propias o externas, redes de relaciones fuertes con el exterior, pero débiles con el resto de los ejidatarios que no participan en el ecoturismo; valores como la equidad y prácticas socioculturales, a partir de la eficiencia (el uso adecuado de recursos), rendición de cuentas (claridad en el manejo de los recursos) y coherencia (entre lo que se expresa en el discurso y lo que se lleva a la acción).

El ecoturismo en El Palmito testimonia la voluntad de apropiarse de los recursos, la gestión del servicio, así como, la distribución de los beneficios, es decir, una incipiente vía de organización económica y societal, a pesar de estar mediadas por estructura impositiva y por evidente desinterés participativo en la mayoría de los ejidatarios. Por lo tanto, el comité de la empresa Ecotours Chara Pinta, conformado por tres integrantes es la representación concreta de una forma de organización y gobernanza, motivada por el desarrollo del ecoturismo en El Palmito.

Si bien, el ejido ha tenido por más de cinco décadas la tala de árboles, como actividad extractiva principal, a partir del ejercicio turístico (alternativo), en los últimos años el comité considera que podría convertirse en una actividad preponderante, que ayude a contrarrestar el problema futuro de la tala maderera. La experiencia de El Palmito hace patente el influjo del fenómeno turístico a nivel de las zonas comunitarias. Lo que, en un principio se pensaba para el trabajo productivo del sector primario, en base al aprovechamiento de la tierra y los bosques (el ejido), hoy en el contexto de la posmodernidad, ese interés se traslapó con el sector terciario, en este caso al ecoturismo.

La transición de la tala del bosque hacia el ecoturismo en El Palmito ha evolucionado a la cultura de conservación en la comunidad. La introducción del ecoturismo no solo reconfiguró la economía local, sino también, la relación de la comunidad con su entorno. Esto refleja la comprensión de que, los bosques, la biodiversidad y los paisajes naturales son parte integral de su herencia cultural y legado para las futuras generaciones. La conservación de estos recursos se convirtió en una prioridad compartida para los ejidatarios.

Esta investigación expande y enriquece la teoría de la gestión turística al introducir nuevos elementos, como la influencia de la organización ejidal y la

gobernanza, en la toma de decisiones y la gestión del ecoturismo. Así pues, se detectaron factores críticos que pueden determinar el éxito o el fracaso de iniciativas ecoturísticas. Al examinar, la gestión de la empresa Ecotours por un comité y su relación con la asamblea ejidal, el estudio proveyó un amplio conocimiento sobre la dinámica comunitaria ejidal en la gestión turística.

Entre las limitaciones del estudio, se pueden señalar la accesibilidad geográfica por ubicarse en una zona serrana con escasa disponibilidad de transporte público; la participación limitada de ejidatarios, aunque cuenta con 65 solo 3 de ellos están activos en la empresa Ecotours, lo que restringe la diversidad de voces y experiencias, así como la amplitud en las conclusiones y análisis en términos de representatividad. El estudio se enfocó en el comité de la empresa Ecotours siendo una fuente local, lo cual acotó el acceso a informantes externos del sector público y social.

### Conflicto de intereses

Los autores no presentan ningún conflicto de intereses que pudieran influir en la investigación.

### Responsabilidad ética

En la investigación se respetaron las autorías de las fuentes citadas y han sido referenciadas al final del texto. Se contó con las autorizaciones necesarias para el desarrollo de la investigación, los sujetos de estudio participaron de manera voluntaria con consentimiento expreso e informado para el uso y publicación de la información proporcionada; además se procuró su bienestar y dignidad.

### Contribución de autoría

LGCA: construcción del problema, diseño del manuscrito, metodología, recolección de datos, análisis e interpretación del contenido cualitativo, borrador original, revisión y edición.

SFG: diseño del manuscrito, metodología, redacción, edición y revisión final.

### Financiamiento

La presente investigación no contó con ningún apoyo de financiación.

### Agradecimientos

Especial agradecimiento a los dirigentes del comité de la empresa Ecotours por su apertura y recibimiento durante la estancia.

### Referencias

- Aguilar, S., Valtierra, E., González, M., Salas, J. M., León, A., & Hernández-Juárez, M. (2022). Gobernanza comunitaria de la conservación del bosque de San Miguel Topilejo, Tlalpan, CDMX. *E-CUCBA*, 9(18), 66-79. <https://doi.org/10.32870/ecucba.vi18.242>
- Akbar, I., Maksatovna, S., Kazbekkyzy, M., Zhaksybekkyzy, Tagabayevich, S., & Abdugarimovich, M. (2022). Sustainability of the community-based ecotourism development in the Aksu-Zhabagly nature reserve, Kazakhstan: an evaluation through local residents' perception. *REGION. The Journal of ERSAs*, 9(1), 69-82. <https://doi.org/10.18335/region.v9i1.335>
- Archivo Histórico de Sinaloa. (s. f.). *Estudio para el desarrollo Económico-social del ejido El Palmito, Concordia*, Sinaloa. UAS.
- Ávila-González, H., González-Gallegos, J., López-Enríquez, I., Ruacho-González, L., Rubio-Cardoza, J., & Castro-Castro, A. (2019). Plantas vasculares y tipos de vegetación del santuario el palmito, Sinaloa, México. *Botanical Sciences*, 97(4), 789-820. <https://www.botanicalsciences.com.mx/index.php/botanicalSciences/article/view/2356/3907>
- Barbosa, S., Molina, D., Escalona-Segura, G., & Bello, E. (2010). Organización y ecoturismo en ejidos del sureste mexicano. *Revista Estudios Agrarios*, 141-160. [https://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_44/analisis/08%20organizacion.pdf](https://www.pa.gob.mx/publica/rev_44/analisis/08%20organizacion.pdf)

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Pearson. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bonye, S. Z., Yiridomoh, G. Y., & Dayour, F. (2021). Do ecotourism sites enhance rural development in Ghana? Evidence from the Wechiau Community Hippo Sanctuary Project in the Upper West Region, Wa, Ghana. *Journal of Ecotourism*, 21(2), 121-146. <https://doi.org/10.1080/14724049.2021.1922423>
- Boyer, C., & Wakild, E. (2012). Social landscaping in the forests of Mexico: an environmental interpretation of Cardenismo, 1934-1940. *Hispanic American Historical Review*, 92(1), 73-106. <https://doi.org/10.1215/00182168-1470977>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2012). Introduction: critical research on the governance of tourism and sustainability. En B. Bramwell & B. Lane (Eds.), *Tourism governance. Critical perspectives on governance and sustainability*. Routledge.
- Brenner, L., & San German, S. (2012). Gobernanza local para el «ecoturismo» en la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, en México. *Alteridades*, 22(44), 131-146. <https://www.redalyc.org/pdf/747/74728323007.pdf>
- Camargo, B., Lane, K., & Jamal, T. (2007). Environmental justice and sustainable tourism: the missing cultural link. *The George Wright Forum*, 24(3), 70-80. <http://www.georgewright.org/243camargo.pdf>
- De Zoysa, M. (2021). Forest-based ecotourism in Sri Lanka: a review on state of governance, livelihoods, and forest conservation outcomes. *Journal of Sustainable Forestry*, 41(3-5), 413-439. <https://doi.org/10.1080/10549811.2021.1943450>
- Ekwale, A. E. (2014). *An assessment of local community involvement in community-based ecotourism planning and development: the case of Takamanda National Park, South West region, Cameroon*. [Tesis de maestría] Eastern Mediterranean University (EMU). <http://i-rep.emu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11129/1422/1/EkwaleAgbor.pdf>
- Environmental Law Institute. (2003). *Legal tools and incentives for private lands conservation in Latin America: building models for success*. <https://www.eli.org/sites/default/files/eli-pubs/d13-10a.pdf>
- Félix-Quezada, M. (2018). De campesinos indígenas a promotores de turismo. La experiencia del ejido San Cristóbal Hidalgo, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 15(2), 247-274. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7134412>
- Fibrianto, A. (2021). Management model of ecotourism-based forest village community land to increase local economic in Karanganyar, Indonesia. *GeoJournal of Tourism Geosites*, 37(3), 934-729. <https://doi.org/10.30892/gtg.37327-729>
- Harris, S. (2008). *Conservation easements on Mexican ejidos: an alternative model for indigenous people*. [Tesis de maestría]. The Evergreen State College, Olympia. [https://archives.evergreen.edu/masterstheses/Accession86-10MES/Harris\\_SLMESThesis2008.pdf](https://archives.evergreen.edu/masterstheses/Accession86-10MES/Harris_SLMESThesis2008.pdf)
- Hernández, G. (2014). La construcción del Estado y la formación de ejidos en una parte de la Huasteca Potosina, 1920-1945. *Tzintzun, Revista de Estudios Históricos*, 60, 204-247.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *El Palmito, Concordia, Sinaloa*. <https://www.inegi.org.mx/>
- Jamal, T., & Camargo, B. (2018). Tourism governance and policy: whither justice? *Tourism Management Perspectives*, 25, 205-208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.009>
- Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el Desarrollo Local. (Documento de Trabajo N° 6. Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo)*. Rimisp. [https://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1366307608n952011gobernanzaparadesarrollocaljorquera.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366307608n952011gobernanzaparadesarrollocaljorquera.pdf)
- Khazinatul, H. (2021). Sustainable tourism development in Tangerang City: how to build a community-based ecotourism concept. *Enrichment: Journal of Management*,

- 12(1), 542-550. <https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/264>
- Kim, M., Xie, Y., & Cirella, G. (2019). Sustainable transformative economy: community-based ecotourism. *Sustainability*, 11(18), 2-15. <https://doi.org/10.3390/su11184977>
- Lárraga, R. (2015). El papel del ecoturismo y la permacultura en la gobernanza de los recursos paisajísticos: Propuesta para la Comunidad de Rivera, Mexquitic, San Luis Potosí, México. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo Local Sostenible*, 8(18). <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/585365?inicio=31>
- Leff, E. (1998). *Ecología y capital: racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*. Siglo XXI.
- López-Segoviano, G., Arenas-Navarro, Vega, E., & Arizmendi, M. d. C. (2018). Hummingbird migration and flowering synchrony in the temperate forests of northwestern Mexico. *PeerJ* 6(e5131). <https://doi.org/10.7717/peerj.5131>
- López-Segoviano, G., Díaz-Verduzco, L., Arenas-Navarro, M., & Arizmendi, M. d. C. (2019). Diversidad estacional de aves en una región prioritaria para la conservación en el centro oeste de la Sierra Madre Occidental. *Revista Mexicana de Biodiversidad*, 90. <https://doi.org/10.22201/ib.20078706e.2019.90.2754>
- McDowell, H. (1964) Cotton in Mexico. *Journal of Geography*, 63(2), 67-72. <http://dx.doi.org/10.1080/00221346408985223>
- México Desconocido. (2022). *Reserva Chara Pinta, Sinaloa*. <https://www.mexicodesconocido.com.mx/reserva-la-chara-pinta-sinaloa.html>
- Miller, G. (2009). A canyon of their own. The fate of Mexico's endemic tufted jay may depend on the success of ecotourism. *Living Bird Magazine*, 34-39. <https://adventuremexico.travel/wp-content/uploads/2014/01/Tufted-Jay-Preserve-article-Living-Bird-Magazine-Cornell.pdf>
- Moret, C., & Cosío, C. (2017). Panorama de los ejidos y comunidades agrarias en México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 14, 125-152. <http://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v14n1/1870-5472-asd-14-01-00125-en.pdf>
- Obombo, K., Guillén, E., & Carballo, E. (2017). Ecoturismo y conservación en el ejido Ruíz Cortines, Los Tuxtlas. *Teoría y Praxis*, 22, 159-195. <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456152576008.pdf>
- Olaya-Escobedo, S. I., Cruz-Jiménez, C., & Porras-Sánchez, F. J. (2021). Gobernanza y problemas retorcidos. Consideraciones teóricas para abordar problemas del turismo. *Investigaciones Turísticas* (22), 176-199. <https://doi.org/10.14198/INTUR2021.22.8>
- Oseguera, E., Bello, B., Estrada, E., Zamora, C., & Herrera, O. (2022). Grupo doméstico, territorio y ecoturismo en la comunidad de Tzisco: entre tensiones y conflictos. *El Periplo Sustentable*, 43, 396-428. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i43.15288>
- Osejo, A., Garrido, A. M., Álvarez, J., Martínez, S., Lara, D., Ruiz, O., & Posada, B. (2019). *Guía para la caracterización de la gobernanza en paisajes rurales*. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt (Colombia), Red de Repositorios Latinoamericanos. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/8457219>
- Palafox-Muñoz, A., & Arroyo-Delgado, M. V. (2020). Gobernanza y sustentabilidad social a través del turismo en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo, Baja California Sur, México. *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales*, 47(87), 119-147. <https://doi.org/10.21678/apuntes.87.1056>
- Palmer, N., & Chuamuangphan, N. (2018). Governance and local participation in ecotourism: community-level tourism stakeholders in Chiang Rai province, Thailand. *Journal of Ecotourism*, 17(3), 320-337. <http://shura.shu.ac.uk/22231/>
- Pérez y Sosa, C., Figueroa, F., Durand, L., Zambrano, L., & García-Frapolli, E. (2021). El papel de la organización social local en el desarrollo del ecoturismo en México: un estudio comparativo en la Zona Maya de Quintana Roo. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 19(3), 509-526. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2021.19.033>

- Rao, M., Nagendra, H., Shahabuddin, G., & Carrasco, L. (2016). Integrating community-managed areas into protected area systems: the promise of synergies and the reality of trade-offs. En L. N. Joppa, J. E. M. Baillie & J. G. Robinson, *Protected areas: are they safeguarding biodiversity?* Wiley-Blackwell.
- Rhama, B. (2020). The meta-analysis of ecotourism in national parks. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1). [https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article\\_77\\_vol\\_9\\_1\\_2020\\_indonesia.pdf](https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_77_vol_9_1_2020_indonesia.pdf)
- Sauri, M. (2008). *Organización y participación ejidal para el ecoturismo: el caso de Chacchoben, Quintana Roo*. [Tesis de maestría, El Colegio de la Frontera Sur]. México. [https://ecosur.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1017/1605/1/100000035529\\_documento.pdf](https://ecosur.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1017/1605/1/100000035529_documento.pdf)
- Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2008, 5 de junio). *Aviso sobre la expedición del Decreto de Área Natural protegida en carácter de Santuario a Ejido El Palmito*. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5043093&fecha=05/06/2008#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5043093&fecha=05/06/2008#gsc.tab=0)
- Southgate, D. (1997). *Alternatives for habitat protection and rural income generation*. Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0008857>
- Theshome, E., Shita, F., & Abebe, F. (2021). Current community-based ecotourism practices in Menz Guassa community conservation area, Ethiopia. *GeoJournal*, 86, 2135-2147. <https://doi.org/10.1007/s10708-020-10179-3>
- Vega-Picos, X. (2006). *Conservación de la chara pinta sinaloense (Cyanocorax dickeyi) y su hábitat bajo el esquema de conservación de Pronatura, A.C. para tierras privadas*. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. Informe final SNIB - CONABIO proyecto N.º CQ014. México, D. F. <http://www.conabio.gob.mx/institucion/proyectos/resultados/Informe%20final%20%20CQ014ok.pdf>
- Wagner, F. (2008, 27-29 de noviembre). Buena gobernanza, gobernabilidad y políticas públicas dirigidas hacia la atención de los retos de salud en las megaciudades y grandes aglomeraciones urbanas en la región de la OPS/OMS. En Organización Panamericana de la Salud, *Primera Reunión del Foro Regional de Salud Urbana de la Organización Panamericana de la Salud*, (pp. 45-48). OPS - Secretaría de Salud.

Recibido : 13 de mayo de 2024  
 Aceptado : 07 de octubre de 2024  
 Revisado por pares anónimos.

Lidia Guadalupe Corona Álvarez

Universidad Autónoma de Occidente, Sinaloa, México.

Maestra en Ciencias Sociales con énfasis en Estudios Regionales por la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Actualmente, es candidata al grado de Doctora en Gestión del Turismo en la Universidad Autónoma de Occidente, México.

Autor correspondiente: licorona78@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5609-8540>

Silvestre Flores Gamboa

Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Doctor en Gestión en Turismo por la Universidad de Occidente, México. Actualmente, es profesor investigador a tiempo completo en la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), nivel I, del Instituto de Apoyo a la Investigación y a la Innovación (INAPI), en Sinaloa, México.

silver@uas.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4009-9442>