

ESTUDIO DE CASO



EJIDO DE SAN CRISANTO MÉXICO



Organización de los
Estados Americanos



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada





I. CARACTERÍSTICAS GENERALES

El Ejido de San Crisanto es una organización comunitaria que se crea por resolución presidencial con base en una Ley Agraria en los años setentas en México. Esta ley dotó a la comunidad de autonomía en su tierra para desarrollar actividades relativas a la explotación de la misma, sobre todo en términos agrícolas. En específico, la comunidad de San Crisanto cuenta con un área de 1472 hectáreas de las cuales el 70% se compone de tierras húmedas y manglares, de los cuales 66 hectáreas componen el área urbana de la comunidad y se organizan también áreas parceladas en 300 hectáreas que permiten a la comunidad sus actividades agrícolas.

Esta comunidad empezó a trabajar en el año 1976 ejerciendo actividades tradicionales de la zona como la captura de especies marinas como el mero, escama y tiburón. Ahora, con los años los pobladores fueron pasando al cultivo del coco para, finalmente, en el año 1982, dedicarse a la producción de sal. De esta manera, tres actividades básicas y fundamentales han sostenido la comunidad desde su creación hasta el momento actual.

En el año 1995 dos huracanes, Ópalo y Roxana, forzaron la entrada en las cuestiones relacionadas con la restauración y responsabilidad ambiental, hasta este momento existía el Ejido como comunidad solamente, pero bajo esta eventualidad se empezó a trabajar la idea de la Fundación San Crisanto, con el propósito de conseguir financiamiento para la reconstrucción ambiental. En tal sentido, en el año 2000 empezaron a llegar pequeñas donaciones de apoyo, pues el Ejido no era financiable después del impacto del huracán. De esta manera, con la cooperación de la dirección general del Programa de Pequeñas Donaciones en México nace la Fundación San Crisanto para financiar la reconstrucción ambiental del Ejido. A ella se trasladan funciones en lo relativo a todo lo que concierne al desarrollo

sustentable y es allí donde comienza la historia de la responsabilidad ambiental y social en San Crisanto. La tarea principal para la fecha, era la restauración de manglares, la restauración hidrológica, la conservación de la vida silvestre y la educación ambiental en la comunidad.

Por medio de la restauración hidrológica se fueron recuperando los canales que existían en los manglares, lo que permitió que en el año 2001 se empezara a improvisar el servicio de paseo en los mismos, ya que la restauración permitió la rehabilitación de 12000 metros de canales en el manglar. Inicialmente, en el año 2001 se hacían alrededor de 75 paseos por éstos, al año 2012 se llevaron a cabo alrededor de 10 mil visitas.

Por otro lado, el Ejido cuenta con alrededor de 40 empleados, de los cuales 15 son fijos y los restantes son temporales, sobre todo, empleados en periodos de cosecha de sal y de los productos del coco. Han existido ocasiones en el Ejido en que han llegado a 75 personas entre hombres y mujeres, dependiendo del año y de la cantidad de trabajo en la parte minero agrícola de la comunidad.

Finalmente, a manera de aclaración, la Fundación no hace un trabajo operativo, sino que contribuye a la restauración y rehabilitación del área hidrológica, a la limpieza de cenotes y canales y a la reparación de caminos y calles. Adicionalmente, en la oficina de la Fundación San Crisanto existen tres personas y dos asistentes en una base constante, sin embargo cuentan con un par de estudiantes haciendo sus prácticas profesionales todo el año.

Gerencia

El Presidente de la Fundación es el Sr. José Inés Loría, quien también hace parte de la comunidad de San Crisanto y está en contacto constantemente con ella. Adicionalmente, se encarga de atraer los recursos para implementar nuevos proyectos. El Sr. Loría es quien ha motivado las ideas de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en la comunidad, fue él quien en constante trabajo con los líderes de opinión de la misma ha ido, a través de los años, desarrollando las ideas de responsabilidad. Según el Sr. Loría, el contacto constante con los pobladores y ser a la vez considerado parte de ellos ha sido clave en el proceso. Su motivación surgió precisamente de su trasfondo educativo siendo joven, donde descubrió los ideales y sueños de construir un mundo distinto. El Sr. Loría entró al Ejido a los 17 años y allí se dio cuenta de cómo los recursos eran mal usados ambientalmente, pero también surgió una pregunta fundamental: ¿Por qué, con tanta riqueza, los habitantes no superan un nivel básico de vida? En tal

sentido, por medio de un esfuerzo centrado en la voluntad, la transparencia y el trabajo, el Sr. Loría se propuso implementar un modelo por medio del cual los principios de gobernanza se fueran incrustando en la comunidad.

Ubicación Geográfica

El Ejido está ubicado en Yucatán, uno de los tres estados que conforman la Península de Yucatán, los otros dos son Campeche y Quintana Roo. En la zona existe una alta tradición turística debido a la alta concentración de sitios arqueológicos mayas presentes que se expanden por los tres estados, no sólo en Quintana Roo, con la ciudad maya de Chichen Itzá. Adicionalmente, es un destino turístico de playa y este elemento aunado al anterior generan un alto movimiento de personas que permiten una alta visitación de turistas. Por ejemplo, en San Crisanto la ocupación llega al 60% anual.

Por otro lado, la región costera de la Península de Yucatán tiene un status de protección ambiental, concretándose en cuatro reservas federales. En este sentido, en San Crisanto sí hay un aprovechamiento de los recursos naturales, pero nunca yendo en contravía del medio ambiente o de las leyes ambientales de México.

Ventas

Como se mencionó anteriormente, desde el año 2000 existe un servicio de hospedaje en chozas mayas en la playa en el terreno de la comunidad San Crisanto. Asimismo, la ocupación histórica ha sido alrededor del 60% anual. En cuanto a los paseos al manglar, valga aclarar que estos se hacen en embarcaciones a mano, pues existe una política de cero emisiones en el Ejido. Por otro lado, las familias de la comunidad tienen sus micronegocios, talleres de artesanías, dulces de coco y restaurantes. Toda la inversión económica es local, ya que no hay empresas externas a la comunidad.

En términos financieros, se puede afirmar que en los últimos tres años la demanda de hospedaje y paseos al manglar ha sido positiva, hasta el punto de tener como proyecto la ampliación en 20 chozas adicionales. También se busca expandir los paseos al manglar a cinco rutas, incluyendo paseos nocturnos, observación de cocodrilos y aves y pesca recreativa. “Todo hasta donde permita la ley ambiental” afirma el Sr. Loría al establecer que también existe un proyecto de parque acuático, dos miradores y un centro comercial. Estos proyectos nunca pierden de vista el sentido de San Crisanto,

generar un desarrollo económico en la población por medio de la conservación del medio ambiente y la biodiversidad.

II. MODELO DE NEGOCIO

La principal industria de San Crisanto por lo menos en lo que concierne a la última década ha sido el turismo. Si bien la comunidad continúa con la actividad de la pesca, la cosecha de cocos, la producción de sal y los negocios locales, las ganancias relevantes para el Ejido provienen del sector relacionado con el ecoturismo, tanto en hospedaje como en visitas guiadas al manglar.

Canales de Comercialización

Los canales de comercialización de los productos turísticos del Ejido incluyen diversos medios, pero a la base se utiliza la página web de San Crisanto, revistas especializadas, una publicación propia de la comunidad y campañas publicitarias. “Buscamos todos los lugares donde nos den acceso” afirma el Sr. Loría al comentar sobre su participación en la feria de turismo de Yucatán.

En la sección agrícola y de pesca se puede afirmar que no hay un proceso a gran escala o industrial, la mayoría de productos se utilizan dentro de la misma comunidad, para los turistas o se venden en Yucatán a intermediarios.

Innovación

Desde el Ejido y bajo la guía de la Fundación siempre se está pensando en cómo progresar cada día más con respecto a la responsabilidad ambiental y social. El Presidente de la Fundación San Crisanto A.C. LAE. José Inés Loria Palma, afirma que precisamente están en proceso de revisión bajo que certificaciones y normas internacionales operar, con el propósito de continuar el proceso de “entrar a las ligas mayores del turismo responsable”. Adicionalmente, en San Crisanto están apegados a toda la normatividad ambiental, tanto de Yucatán como del Gobierno Federal. Ya desde 1999, la parte de terrenos colectivos o de uso común del Ejido venían implementando un programa de manejo y conservación de la vida silvestre controlado por la autoridad federal. Asimismo, pero de manera independiente, el área de manglares había sido constituida como una reserva comunitaria.

III. MERCADO

Según el Sr. Loría, hay una corriente muy fuerte de incorporar ideas responsables en el turismo de naturaleza o con ella como el foco de atención. Sin embargo, San Crisanto se diferencia de algunos otros al establecerse como una zona de turismo comunitario no simplemente natural. En este sentido, el turismo alcanza toda la comunidad, no sólo las playas y lugares de belleza natural. Así, el desarrollo jalonado por el turismo también llega a toda la comunidad. De esta manera, el turista que llega a San Crisanto come alimentos preparados por la manos de las mujeres de la comunidad, se entretiene con grupos folclóricos de la misma que a la vez ayudan a comunicar y rescatar las tradiciones locales. En este sentido, se establece un proceso horizontal donde se genera, a través del turismo y de la conservación, una mayor capacidad de ingreso en la comunidad, lo cual ayuda a reducir sus desigualdades. El Sr. Loría hace énfasis también en la formación y capacitación del capital social y humano que se requiere para dar un mejor servicio a los turistas. Como se nota, en San Crisanto, el desarrollo permea toda la comunidad.

Competencia

Sin embargo, no es posible asegurar que la dinámica descrita anteriormente sea una cuestión generalizada en todo el estado de Yucatán, mucho menos en toda la Península o país. En tal sentido, se está creando una red local de organizaciones que prestan estos servicios de ecoturismo, pero desde ya se notan las diferencias de criterios y visiones. El objetivo de la red según el Sr. Loría es “reencontrarse para buscar objetivos comunes y poder potencializarse en el largo plazo, no ser enemigos, pues aunque se comparte un mismo mercado, se hace con productos diferentes”. Cuando habla de repotencializarse se está haciendo una clara referencia a la salvaguarda del medio ambiente y las comunidades por medio de un desarrollo responsable.

A manera de conclusión, el Ejido de San Crisanto se diferencia de los demás por su gran trabajo y reconstrucción hidrológica como por su compromiso con el turismo de base comunitaria, no solo natural.

IV. PRÁCTICAS DE RSE

Como se mencionó con anterioridad, la responsabilidad social y ambiental en San Crisanto surgió de ver el cambio en el entorno natural en las áreas de la comunidad y al ver la cantidad de recursos disponibles

que no se traducían en un desarrollo de la misma. En primera instancia, el Sr. Loría, a través del tiempo, notó cómo San Crisanto ya no recibía la misma cantidad de aves migratorias o de peces; el punto de quiebre del proceso fue la llegada del huracán en 1995, el cual terminó de perjudicar el ya frágil ecosistema. De esta manera, las ideas de reconstrucción de los manglares y canales fueron surgiendo y la comunidad misma se fue comprometiendo con este proyecto.

La primera acción concreta emprendida en este proceso fue la construcción de pasos de agua en la carretera para poder salvar los manglares. Al presenciar el compromiso, más miembros de la comunidad fueron uniéndose al propósito como voluntarios para darle vida a la restauración hidrológica, “la gente simplemente empezó a participar”, afirma el Sr. Loría. Para el año 1995 también, se realizó el video de “*San Crisanto un Proyecto de Desarrollo Sustentable*” el cual se estableció como la visión de la conservación en la zona y como a través de ella se generaría riqueza en la comunidad.

Entre los reconocimientos de los que se ha hecho acreedor el Ejido San Crisanto sobresalen los siguientes:

- Permiso Al Merito Ecológico 2000 que otorga la Secretaria De Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (Semarnap)
- Arbor Day Award-(San Crisanto Sustainable Development Project) 2006 otorgado por The National Arbor Day Foundation de Nebraska City, Ne
- Segundo Lugar en la categoría de “Manejo Integral” del Concurso Experiencias Productivas Exitosas en el Manejo y Conservación del patrimonio Natural Y Cultural Indígena” Secretaria Del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca-Instituto Nacional Indigenista.
- Premio Ecuatorial 2010 por la Iniciativa Ecuatorial PNUD
- Premio Nacional al Mérito Forestal 2011, otorgado por la Conafor y la Semarnat

Desde entonces el Sr. Loría se ha venido capacitando en el tema de la responsabilidad social y ambiental en foros nacionales e internacionales, en cursos y talleres de capacitación. Para él, “la educación juega papel fundamental en la socialización de procesos y la gobernanza en las comunidades”.

Por otro lado, en el año 2005, bajo Programa del Corredor Biológico Mesoamericano, se pudo coordinar un proyecto para crear el Comité Local de Desarrollo para el Turismo, el cual tomó un trabajo de al menos 2 años. Bajo esta idea, en San Crisanto se dieron cuenta que al final el proceso daba para más y

se decidió con la comunidad, crear el Consejo Comunitario de San Crisanto para debatir y arraigar las políticas sociales, derivando finalmente en el año 2009 con el plan estratégico de San Crisanto para el período 2009-2029, al que se le denominó Plan San Crisanto 929 donde se establecen las actividades sociales, económicas y ambientales fundadas en una visión de largo plazo e impacto.

Características de la Industria

En San Crisanto se reconoce que la educación y capacitación son los temas esenciales para desarrollar la RSE en estas zonas de turismo en la Península de Yucatán. No hay manera en que las personas inmersas en los procesos de responsabilidad en la comunidad puedan traducir sus acciones en impactos concretos si ellos mismos no conocen el valor del agua, de las aves migratorias y demás elementos propios de la zona. Igualmente, se hace muy difícil educar en estos temas, si primero no se tiene el conocimiento de los mismos. Así, reconocer lo que se tiene es el punto de partida de la RSE, pero este reconocimiento parte primero de un conocimiento.

La Cultura

En San Crisanto se reconoce que sin duda alguna hay una fuerte influencia de la cultura en el desarrollo de las acciones de responsabilidad social y ambiental. Un elemento que ha facilitado en gran medida el proceso en San Crisanto es precisamente ese reconocimiento de la cultura maya como una cultura avocada a la conservación de los recursos naturales de la zona. De esta manera, se establece que los mismos procesos en diferentes culturas tienen resultados diferentes.

Las Políticas Públicas

En términos de políticas públicas, leyes ambientales y sociales, desde los 40 años de experiencia de la comunidad San Crisanto se afirma la importancia del empoderamiento de los habitantes del entorno. En el caso de la comunidad de San Crisanto, el desconocimiento llevó durante un tiempo al desperdicio, a la mala utilización y al mal aprovechamiento de los recursos naturales. Por ejemplo, no se reconocía el valor de un bosque tropical frente a una pradera de ganadería. Aunque se trató de un proceso lento, como dice el Sr. Loría, a través de la educación y el trabajo la dinámica fue cambiando. Por esta misma vía, los ciudadanos o, en este caso, miembros de la comunidad de San Crisanto se hicieron co-responsables de su mismo proceso, no puede el Estado hacerlo todo por si mismo se afirma en la

comunidad. En el desarrollo, si no se participa socialmente para los ciudadanos, con ellos y por ellos, las políticas públicas no funcionan.

En tal sentido, desde el Ejido se ha hecho el esfuerzo de hacer parte activamente de las políticas públicas que los afectan. ¿Cómo? A través de la participación constante en comisiones oficiales como la Comisión de Derechos Humanos del Estado, el Consejo de Cuenca del Agua de la Península, en el Comité Consejo Consultivo del Instituto de Investigaciones Forestales y Agrícolas y Pecuarias de la región sureste y la Comisión Federal de Electricidad, División Peninsular. El trabajo conjunto con las comisiones y los líderes de opinión en la comunidad han permitido una dinámica de participación que ha logrado sellar iniciativas de responsabilidad social y ambiental propuestas desde la comunidad.

Impactos Ambientales

En el Ejido de San Crisanto se aprovechan los recursos de manera sustentable, como lo hacían en los días del pasado los mayas. En la comunidad no hay aparatos industriales, sino mercados artesanales de sal, coco y pescado. Hay cero caza de animales y una política inquebrantable de cero motores en los manglares. Todas las actividades están enfocadas sí al aprovechamiento de los recursos, pero nunca poniéndolos en riesgo.

Impactos Sociales

Toda la expansión y el desarrollo que se prevén en San Crisanto en el futuro próximo están íntimamente ligados al desarrollo de la misma comunidad. Antes de lo económico están la responsabilidad ambiental y social, y de esta manera el desarrollo está concebido bajo estos conceptos, no fuera de ellos.

Trabajadores

Los trabajadores al interior del Ejido gozan de consideraciones especiales, reciben beneficios económicos, pero sobre todo el nivel de vida es bastante aceptable. En promedio los pobladores del Ejido ganan alrededor de 6mil dólares anuales.

Trabajo con la Comunidad y Premio Ecuatorial 2010 del Plan de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Por llevar a cabo la tarea de realizar esfuerzos extraordinarios para reducir la pobreza a través de la preservación de la biodiversidad, el Ejido de San Crisanto recibió el Premio Ecuatorial 2010 por parte del

PNUD. Se trata de un reconocimiento que premia a las soluciones de desarrollo sostenible para las personas, la naturaleza y las comunidades resilientes. Adicionalmente, este premio está ligado al trabajo relacionado con las metas y objetivos del desarrollo del milenio de las Naciones Unidas.

En tal sentido, el Sr. Loría afirma que “al generar empleo hay ingresos y si hay ingresos el nivel de vida mejora”. En San Crisanto hace 20 años no había médicos. Ahora hay un médico pasante, enfermeras, un centro de salud. Adicionalmente, hay vacunaciones y atención inmediata a accidentes y enfermedades.

Por otro lado, hay un trabajo con los niños de la comunidad, quienes hacen parte del Festival del Coco y del Manglar que se llevan cabo cada año en el Ejido. De estas iniciativas participan todas las escuelas y allí se generan programas de formación permanente con los niños, como lo es la “Ecopandilla”, en donde se enseña a clasificar la basura y se incentivan los pequeños cultivos induciendo la conservación y aprovechamiento responsable de los recursos desde la niñez.

Por último, en el Ejido también se han empoderado a las mujeres, con el objetivo de romper la dependencia de éstas con los hombres y lograr que entren así a la actividad económica, retomando sus propios destinos.

Desafíos

Como se ha mencionado anteriormente, los principales desafíos para implementar la RSE se relacionan con la capacitación y la educación. “Hicimos que la gente reconozca que si no se cuidan los recursos no va a ir gente a la comunidad”, dice el Sr. Loría.

Por otro lado, el trabajo de diálogo con las autoridades locales también es un factor que puede reducir la efectividad, pues la autoridad comunitaria local no es la misma que la municipal, la cual a veces no entiende los procesos y esfuerzos en términos de responsabilidad social y ambiental. Por ejemplo, en términos de la limpieza de los manglares y los canales, como la autoridad local no lo hace, pues la comunidad termina haciéndolo. Esta participación ciudadana si bien ayuda, no es el modelo óptimo.

La RSE en el Futuro

El futuro para San Crisanto es muy halagador y viene con mucha perspectiva “porque conocemos el camino y sabemos a donde queremos ir” dice el Sr, Loría mencionando el plan estratégico vigente.

La socialización de los procesos ayuda a tener una armonía que permite eficiencia. A Futuro, en siete años, se espera tener 100 chozas mayas con la capacidad de albergar a 400 personas por día, lo cual permitiría una generación de empleo enorme y sus consecuentes beneficios para la comunidad. Adicionalmente, en cinco años se espera llegar a 50.000 visitantes en los 11.000 metros de canales recuperados, así como en las 850 hectáreas de manglar.

Finalmente, se prevé la construcción de un centro comercial y una escuela de formación profesional para que los miembros de la comunidad estudien las profesiones que se necesita en la zona, insertándolos así como más facilidad en el desarrollo.