



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

# LICENCIATURA EN CIENCIAS AMBIENTALES

Escuela Nacional de Estudios Superiores,  
Unidad Morelia

ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA EL TURISMO  
ALTERNATIVO EN LA COMUNIDAD  
RURAL DE YAXUNAH, YUCATÁN, MÉXICO

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN CIENCIAS AMBIENTALES**

P R E S E N T A

VANESSA MORELOS RAMÍREZ

DIRECTOR DE TESIS: DR. MAXIME LAURENT KIEFFER

MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES, UNIDAD MORELIA  
SECRETARÍA GENERAL  
SERVICIOS ESCOLARES

**MTRA. IVONNE RAMÍREZ WENCE**  
DIRECTORA  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
**PRESENTE**

Por medio de la presente me permito informar a usted que en la **sesión ordinaria 09** del **Comité Académico** de la Licenciatura en Ciencias Ambientales de la Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES) Unidad Morelia celebrada el día **30 de septiembre del 2020**, acordó poner a su consideración el siguiente jurado para la presentación del Trabajo Profesional del alumno (a) **Vanessa Morelos Ramírez** de la Licenciatura en **Ciencias Ambientales**, con número de cuenta **313189463**, con el trabajo titulado: **"Organización social para el turismo alternativo en la comunidad rural de Yaxunah, Yucatán, México"**, bajo la dirección como **tutor** del Dr. Maxime Laurent Kieffer.

El jurado queda integrado de la siguiente manera:

**Presidente:** Dra. Carla Patricia Galán Guevara  
**Vocal:** Dr. José Luis Mora Fausto  
**Secretario:** Dr. Maxime Laurent Kieffer  
**Suplente:** Dr. Samuel Francios Jouault  
**Suplente:** Mtro. Elías Miguel Alcocer Puerto

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Morelia, Michoacán a, 05 de marzo del 2021.

**DRA. YESENIA ARREDONDO LEÓN**  
SECRETARIA GENERAL

---

**CAMPUS MORELIA**

Antigua Carretera a Pátzcuaro N° 8701, Col. Ex Hacienda de San José de la Huerta  
58190, Morelia, Michoacán, México. Tel: (443)689.3500 y (55)56.23.73.00, Extensión Red UNAM: 80614  
[www.enesmorelia.unam.mx](http://www.enesmorelia.unam.mx)

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis fue posible gracias al apoyo de la Universidad Nacional Autónoma de México institución que me abrió las puertas hacia el conocimiento científico, en conjunto con la Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad Morelia por la contribución de todos sus docentes y administrativos.

Extiendo este agradecimiento a la Licenciatura en Ciencias Ambientales por su formación profesional que me permitió desarrollar habilidades nuevas y descubrir mi vocación; también al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la UNAM IA303319 “Sistematización participativa de experiencias de turismo alternativo” que facilitó los recursos para esta investigación.

Finalmente doy gracias a la Universidad Autónoma de Yucatán por el privilegio de haber formado parte de su comunidad estudiantil durante mi periodo de intercambio en donde concluir mis estudios dirigidos al sector turístico.

## AGRADECIMIENTOS PERSONALES

*Podrás recorrer el mundo, pero tendrás que volver a ti.*  
Krishnamurti

Esta investigación fue el resultado del conjunto de esfuerzos de muchas personas, que han formado parte de este camino. No me alcanzan las palabras para poder expresar de todo corazón mi agradecimiento a todas y todos los que me ha acompañado en mis distintas etapas como ser humano a través del tiempo, experimentando la vida en la Tierra.

Quisiera expresar mi agradecimiento principalmente a Gaia por todo lo que me has dado sin pedir nada a cambio, a tu fuerza creadora de vida, llena de tanta belleza. Gracias por el caos que has traído y aquellas crisis que oscurecen para continuar en el camino de la transformación, por traer la calma que acepta y reconoce los distintos procesos en la diversidad de cada ser.

Agradezco a mi familia, a mi madre como mi guía para buscar y lograr mis metas en la vida, a mi padre por el amor hacia la naturaleza como una medicina de vida; y mi hermana por compartirme su pasión a la lectura, al estudio para encontrar las respuestas a mis curiosidades a través los viajes, el cine o un libro. Mis abuelos quienes me acompañaron desde niña, enseñándome y compartiéndome sus experiencias de vida.

Agradezco el apoyo incondicional de los amigos que me han acompañado en diferentes momentos de mi vida, quienes me brindaron apoyo durante mi recorrido en la península. Al equipo PHUMUS, quienes me dieron la oportunidad de comenzar a trabajar desde el área agroecológica.

Infinitas gracias a Maxime, por la paciencia en mi proceso de investigación y el acompañamiento durante todo el trabajo. En general, a todos los profesores, quienes aportaron con su conocimiento a través de sus valiosas enseñanzas. Gracias a Eric, al CCC y a todo el equipo de voluntarios quienes trabajaron para el primer acercamiento que tuve en Yaxunah en donde puede reconectar y darle un significado más amplio al trabajo con la Tierra.

Así mismo, de todo corazón quiero dar las gracias a la comunidad de Yaxunah, quienes me permitieron aprender de cómo vivir la vida en comunidad, tener relaciones más saludables con el entorno, cultivar y preparar nuestros propios alimentos, sus enseñanzas sobre la unión familiar y la confianza de compartirme sus historias de vida. A Rolando por su apoyo durante las traducciones del trabajo de campo. Gracias a todas las familias que se abrieron para brindarme un espacio en su cocina, comedor o traspatio, acompañados de un café, un pan, una tortilla de comal, debajo de la palapa o de las estrellas, compartiendo risas, música e historias que dan la fuerza para seguir caminando.

Yumbotik

Gracias a todos los esfuerzos conjuntos que pudieron hacer posible este trabajo.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	6
1.1.1. Contexto general del Turismo y su contribución en el desarrollo.....	6
1.1.2 El Desarrollo sustentable en el turismo.....	7
1.1.3 Turismo en espacios rurales.....	8
1.1.4 Turismo Alternativo en México y la Península de Yucatán.....	9
1.1.5 Turismo en la comunidad rural de Yaxunah.....	10
<b>1.2 Planteamiento de la Investigación</b> .....	11
1.2.1 Justificación de la Investigación .....	11
1.2.2 Pregunta de Investigación.....	12
1.2.3 Objetivos.....	12
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>2.1 Turismo Alternativo en comunidades rurales</b> .....	13
2.1.1 Desarrollo turístico sustentable.....	13
2.1.2 Definición de Turismo Alternativo y Turismo Rural.....	13
2.1.3 Comunidades rurales turísticas .....	15
<b>2.2 Organización social del turismo en el espacio rural</b> .....	16
2.2.1 Definición de Organización Social .....	16
2.2.2 Participación Social.....	16
2.2.3 Toma de decisiones.....	18
2.2.4 Empoderamiento.....	18
<b>2.3 Gobernanza y capital social del Turismo en comunidades rurales</b> .....	19
2.3.1 Gobernanza .....	19
2.3.2 Capital social en el turismo.....	20
2.3.3 Relaciones del capital social .....	21
2.3.4 Capital social comunitario en el turismo.....	22
<b>CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	23
3.1 Área de estudio .....	23
3.2 Características de la comunidad rural de Yaxunah.....	23

3.3 Enfoque de la Investigación.....	24
<b>3.4 Diseño de la Investigación .....</b>	<b>25</b>
3.4.1 Métodos de Colecta de Información .....	26
3.4.2 Técnica de Análisis de la Información.....	29
3.4.3 Actividades realizadas para el logro de objetivos .....	30
<b>CAPITULO 4. RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Historia del desarrollo turístico en la comunidad rural de Yaxunah.....</b>	<b>35</b>
4.1.1 Antecedentes del turismo (1986-1999) .....	35
4.1.2 Inicio del turismo en Yaxunah (2000-2005) .....	37
4.1.3 Desintegración de los grupos turísticos y artesanales (2006-2007) .....	43
4.1.4 Reestructuración para la actividad turística y creación de nuevos proyectos (2008-2010) .....	45
<b>4.2 Organización actual del turismo en la comunidad rural de Yaxunah .....</b>	<b>48</b>
4.2.1 Estructura y organización social de los grupos turísticos .....	48
4.2.2 Surgimiento y formación de los grupos turísticos actuales.....	51
4.2.3 Evolución de los grupos y participación de actores externos en el turismo.....	54
<b>4.3 Problemas internos, propuestas y soluciones sobre el turismo en Yaxunah.....</b>	<b>59</b>
4.3.1 Problemas internos de los grupos turísticos .....	59
4.3.2 Solución de problemas desde la perspectiva de cada grupo.....	63
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1. Transformaciones de la organización social del turismo en la comunidad .....</b>	<b>66</b>
5.1.1 Retomando la historia turística .....	66
5.1.2 Implicaciones de los modelos de gestión del turismo en Yaxunah.....	68
<b>5.3 Capital social comunitario y gobernanza en Yaxunah .....</b>	<b>73</b>
5.3.1 Relaciones entre actores internos y externos .....	73
5.3.2 Construcción de Capital social comunitario .....	78
5.3.3 Gobernanza y turismo en la comunidad.....	80
<b>5.4 Reflexiones y consideraciones finales .....</b>	<b>82</b>
5.4.1 Solución de problemas desde la perspectiva del observador .....	83
<b>6. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>90</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>98</b>

## **RESUMEN**

En la actualidad el turismo alternativo es visto como una nueva forma de viajar para disminuir el daño ambiental que genera el sector turístico. Este tipo de turismo ofrece nuevos destinos que estén en contacto con la naturaleza, es por eso que los medios rurales en México se han vuelto puntos de inversión y emprendimiento de negocios debido a su riqueza cultural y natural; así como también el impulso de la política pública en la materia ha contribuido en el desarrollo de la actividad turística. El turismo alternativo en espacios rurales enfrenta grandes retos organizativos en las comunidades, debido a la integración de una nueva actividad económica que configura las dinámicas individuales y comunitarias, y requieren de la participación de diferentes actores internos y externos para construir un turismo dentro del marco de la sostenibilidad.

El objetivo de este trabajo fue analizar la forma de organización social para la implementación de actividades turísticas en la comunidad rural de Yaxunah desde sus inicios a la fecha, con el fin de proponer soluciones al modelo organizativo actual. Las actividades realizadas entre los actores internos y externos generaron un espacio de diálogo para reconstruir el pasado turístico en la comunidad, esto permitió conocer el proceso de transformaciones que han originado una realidad turística presente y generar propuestas de mejoramiento de los grupos organizados que ofrecen un servicio y a la comunidad en su conjunto. Los resultados de este trabajo logran visualizar una parte de las interrelaciones entre la comunidad emprendedora, asociaciones civiles, empresas privadas, academia y gobierno, actores que realizan acciones para la generación de capital social comunitario a pesar de las adversidades del mercado internacional.



## **ABSTRACT**

Alternative tourism is seen nowadays as a new form of travelling and diminishing the environmental impact generated by the tourist sector. This type of tourism offers new destinations that are in contact with nature, hence, rural livelihoods in Mexico have become investment points and business start-ups due to their cultural and natural richness; as well as the public policy impetus on the matter, which has contributed to the development of the tourist activity. Alternative tourism in rural areas faces great organisational challenges in the communities due to the integration of a new economic activity that shapes the community, and individual dynamics, it requires the involvement of different internal and external actors to build a tourism within a framework of sustainability.

The objective of the study was to analyse the form of social organization for the implementation of touristic activities in the rural community of Yaxunah, since its foundation to date, in order to propose solutions to the current organisational model. The activities carried out between internal and external actors generated a space for dialogue in order to reconstruct the touristic past of the community, which allowed a better understanding of the processes of transformation which has generated the present tourism reality, and to generate proposals for the improvement of organized groups that offer a service, and to the community as a whole. The result of this work attains to visualize a part of the interrelationships between the entrepreneur community, civil associations, private enterprises, academia and government, actors who can cause actions to generate community social capital despite international market adversities.

## INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos, los seres humanos hemos emprendido viajes con distintos fines, tales como el intercambio mercantil, retiros espirituales o religiosos y la búsqueda del conocimiento científico. Sin embargo, no ha sido hasta la segunda mitad del siglo XX cuando el turismo surge como un fenómeno de masas (Sancho, 1998).

Gran parte de la actividad turística se ha venido desarrollando a partir del modelo económico neoliberal, reproduciendo un turismo convencional o de masas. En las últimas décadas, debido a sucesos de transformación social, económica, política y tecnológica en el mundo, se ha incrementado la apertura de nuevos destinos turísticos; cuya consecuencia ha sido el desarrollo de proyectos que operan a nivel global, que han permitido una derrama económica mundial.

Este modelo turístico se caracteriza por el consumo masivo, la participación de intermediarios privados turísticos para la venta de productos y servicios con el propósito de entretenimiento y diversión en diferentes lugares (Bringas y Ojeda, 2000), lo que ha dado como resultado una serie de impactos negativos: procesos de desposesión (agua, tierra, recursos naturales), privatización y elitización del territorio, destrucción de los ecosistemas, precarización laboral y conflictividad turística (Cañada, 2013).

Como respuesta a este escenario global, el sector turístico de México en el año 2000 decidió iniciar la integración de los principios del desarrollo sustentable en la política pública, para fomentar una nueva alternativa y así reducir aquellos impactos que ocasionan graves consecuencias de índole social, ecológico, económico y político.

Aunado a la gran diversidad biocultural del país, que funciona como atractivo para la promoción del mercado turístico, este sector comenzó a ofertar una nueva modalidad llamada “turismo alternativo” (TA). Esta modalidad está orientada a contribuir a la disminución de los impactos negativos causados por las actividades turísticas; así como también promocionar distintas formas de viaje dirigidas a la conservación y al encuentro de la cultura de los pueblos y la naturaleza (Hernández y Almanza, 2018).

Los esfuerzos institucionales buscaron incorporar programas en diferentes dependencias para el desarrollo del TA en zonas rurales del país: “la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la Secretaría de Economía Fondo Nacional de Empresas Sociales (SEFONAES), la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGARPA), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas

(CDI), la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), la Financiera Rural, y el Fondo Nacional del Fomento al Turismo (FONATUR)” (Hernández y Almanza, 2018:54).

A pesar de las acciones en el marco legal en la materia, se han identificado dificultades para dar continuidad a los proyectos ubicados en zonas rurales. Muchos de los destinos se encuentran alejados de núcleos turísticos; por lo tanto, en muchas ocasiones estos centros de TA no son consolidados y son abandonados por la comunidad local (Hernández y Almanza, 2018). Agregando también la participación de instancias externas que promueven esta modalidad turística y no suelen prever o dimensionar adecuadamente los efectos socioculturales en las comunidades (Alcocer, Lloyd y Vela, 2010).

El área de estudio de este trabajo tuvo lugar en la comunidad rural de Yaxunah, ubicada en la región peninsular de Yucatán, reconocido como un gran polo turístico atrayente debido a su legado histórico y su gran cantidad de zonas arqueológicas, haciendas de la época colonial (ahora algunas son hoteles o restaurantes), su gastronomía, playas, zonas de manglar y el anillo de cenotes (García de Fuentes, et al., 2011).

El TA en la península comenzó a tomar acción en 1988 con el plan regional llamado “Programa Mundo Maya”, en donde fueron decretadas diferentes Áreas Naturales Protegidas. Dicho programa tuvo como objetivo fortalecer y promover un turismo “más sustentable”, a través de las iniciativas de crear vías de comunicación en el interior, rescatar y ofrecer sitios arqueológicos y promover la construcción de infraestructura turística en comunidades rurales del interior, tales como cabañas, restaurantes, venta de artesanías, etc. (Daltabuit et al., 2000).

El TA en los espacios rurales se ha percibido históricamente como espacios productivos vinculados a las actividades primarias (Ivars, 2000). Sin embargo, en las últimas décadas, el medio rural se ha enfrentado a grandes problemáticas derivadas de las diferentes políticas neoliberales que han desfavorecido a las actividades agrícolas y ganaderas en el campo (Monterroso y Zizumbo, 2009).

Ante el discurso que manejan organismos internacionales respecto a la promoción del turismo en el medio rural, retomando como premisa central de su actuación el discurso de la nueva ruralidad, se propone una mayor diversificación y dinamización de otros sectores (Mendoza, Guzmán y Zizumbo, 2009) vinculados a las funciones económicas desarrolladas en los medios

rurales como la industria agroalimentaria y las artesanías; también puede favorecer la incorporación de la mujer rural al mercado laboral, trayendo consigo mejoras en los elementos vinculados con el bienestar y que fortalecen el intercambio cultural entre dos mundos antagónicos: el rural y el urbano (Bote, 2006; Alcocer, Lloyd y Vela, 2010).

Reconocer la cohesión social de las comunidades rurales como un factor preponderante que sostiene la organización colectiva con fines de desarrollo comunitario es importante para la incorporación de una nueva actividad económica como el turismo (Kieffer, 2016). En gran medida, el éxito del proyecto dependerá de la mejoría de las condiciones de vida en la comunidad y de un mínimo impacto ambiental (Drumm y Moore, 2002; García de Fuentes et al., 2011).

## CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1. Contexto general del Turismo y su contribución en el desarrollo

Desde un punto de vista sistémico, el turismo está comprendido por una serie de actividades que son el resultado de las interrelaciones entre distintos factores que cambian de manera dinámica (Sancho, 1998:47), los elementos que interactúan son los siguientes:

- **La demanda:** formada por el conjunto de consumidores –o posibles consumidores– de bienes y servicios turísticos.
- **La oferta:** compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística.
- **El espacio geográfico:** base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la población residente, que si bien no es en sí misma un elemento turístico, se considera un importante factor de cohesión o disgregación, según se la haya tenido en cuenta o no a la hora de planificar la actividad turística.
- **Los operadores del mercado:** son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Entran en esta consideración las agencias de viajes, las compañías de transporte regular y aquellos organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional, son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo.

Estos elementos hacen referente al factor humano y el entorno, que dentro de una dinámica se crean redes de personas que interactúan para que el turismo sea posible, integrados por los turistas, población local, empresas privadas (como agencias o tour operadoras), agentes gubernamentales, asociaciones civiles, entre otros.

En los países del sur, el turismo se presenta como una vía principal para lograr desarrollo y crecimiento económico (Cañada y Gascón, 2007). Es una fuente de riqueza que dinamiza las economías regionales y locales, ofreciendo empleos a la población, atracción a nuevos inversores y ayuda a equilibrar la balanza de pagos. Comúnmente, este argumento se impone como un dogma que parece ser incontrovertible (Marín, García y Daltabuit, 2012).

Dentro del discurso para la *Estrategia Nacional De Turismo 2019-2024* por el actual Secretario de Turismo, Miguel Torruco Marqués, (2019), se señala que:

La importancia del turismo es tal que su contribución al Producto Interno Bruto de México alcanza el 8.8 por ciento, superior a sectores como la construcción, servicios financieros, fabricación de equipo de transporte, minería y el sector primario. Además, genera 4 millones de empleos directos y tiene un saldo positivo en la balanza del sector superior a los 11 mil millones de dólares [...] Nuestro país apunta hoy en día diversos proyectos de infraestructura de alto impacto para consolidar la integración y el desarrollo regional del sureste. El nuevo gobierno encabezado por el presidente Andrés Manuel López Obrador propone ‘el turismo como herramienta de integración y reconciliación social que genere condiciones de bienestar para los mexicanos que viven en los destinos y que por muchos años han sido ignorados, así como también diversificar los mercados para comercializar destinos y productos turísticos.

Sin embargo, este sector no necesariamente significa desarrollo. Esto debido a que los impactos de su crecimiento pueden resultar desfavorables para ciertos sectores de la población, especialmente para los más desfavorecidos, o para el medio ambiente. Históricamente, las autoridades han ignorado u omitido los intereses de los grupos vulnerables, centrando el interés en promover la acogida amigable de las numerosas visitas (Cañada y Gascón, 2007).

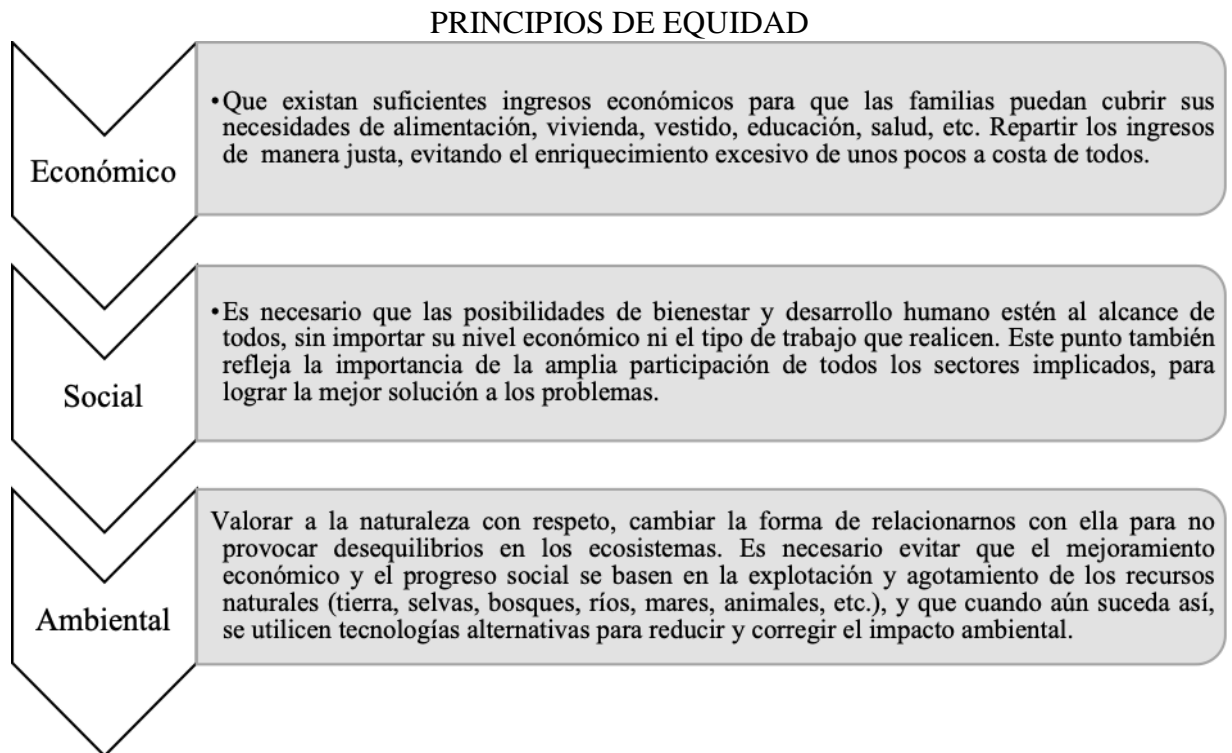
### **1.1.2 El Desarrollo sustentable en el turismo**

A partir de la década de 1980, debido al debate sobre los problemas de degradación ambiental, el turismo comenzó a ser cuestionado por los impactos negativos que puede causar en los destinos (Tarlombani, 2009). El turismo de masas ha generado, hasta cierto punto, beneficios en el plano económico (García de Fuentes et al., 2011), pero también una serie de impactos como procesos de desposesión (agua, tierra, recursos naturales), privatización y elitización del territorio, destrucción de los ecosistemas, precarización laboral y conflictividad turística (Cañada, 2013).

Es crucial saber que es posible satisfacer las necesidades humanas sin destruir el sistema de soporte vital de la Tierra. El Informe de Brundtland (1987), también conocido como *Nuestro Futuro Común*, comenzó a establecer las bases para promover el desarrollo sustentable a nivel global; es decir, la integridad ecológica, la eficiencia económica y la equidad social (Tarlombani,

2009), sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Mediante la política pública, el Sector Turístico en México en los años 2000 decidió iniciar la integración de los principios de equidad (figura 1), encaminados al desarrollo sustentable para fomentar una nueva alternativa y así reducir aquellos impactos que ocasionan graves consecuencias ambientales.



**Figura 1:** Principios de equidad. Fuente: elaboración propia, obtenido de Sector (2002:6-7).

### **1.1.3 Turismo en espacios rurales**

Los espacios rurales han sido percibidos históricamente como lugares productivos, vinculados a las actividades primarias (Ivars, 2000). No obstante, en las últimas décadas, el medio rural se ha enfrentado a grandes problemáticas derivadas de las diferentes políticas neoliberales que han desfavorecido a las actividades agrícolas y ganaderas en el campo (Monterroso y Zizumbo, 2009).

Una nueva ruralidad surge a partir de la caída del sector agrícola y la falta de empleos en este medio (Jouault y González, 2018), generado por los procesos del desarrollo tecnológico y científico y sus impactos negativos como consecuencia de la Revolución Verde. En el medio rural

confluyen circunstancias de mercado dentro de un marco de políticas públicas, éstas persiguen la activación diferentes recursos, para diseñar una política económica (Ivars, 2000).

El discurso manejado por los organismos internacionales, respecto a la promoción del turismo en el medio rural, retoma como premisa central de su actuación el concepto de la nueva ruralidad. Éste propone una mayor diversificación y dinamización de otros sectores (Mendoza, Guzmán y Zizumbo, 2009) vinculados a las funciones económicas desarrolladas en los medios rurales, como la industria agroalimentaria y la producción de artesanías.

Por otro lado, estas actividades pueden favorecer la incorporación de la mujer rural al mercado laboral y trae consigo mejoras en elementos vinculados con el bienestar; por ejemplo, infraestructuras de comunicación, sanidad, educación, ocio; así como también favorece el intercambio cultural entre dos mundos antagónicos: el rural y el urbano (Bote, 2006; Alcocer, Lloyd y Vela, 2010).

En México, los gobiernos locales y sus instituciones han contribuido al impulso de la actividad turística en el medio rural, pero su actuación se limita a la instrumentación de las prácticas establecidas desde el exterior. Este impulso retoma los planteamientos del desarrollo sustentable y la nueva ruralidad, así como también las inversiones e implementación de cursos de capacitación e instrucción para el diseño de proyectos promovidos por las instancias correspondientes; además apoya la apertura de pequeños comercios, entre otros. No obstante, todos estos esfuerzos no consideran la idiosincrasia de las comunidades; por lo que únicamente se convierten en apoyos superficiales y no compromisos reales con la población rural. (Pérez, Zizumbo y Romero, 2011).

#### **1.1.4 Turismo Alternativo en México y la Península de Yucatán**

La Península de Yucatán se encuentra localizada en la zona intertropical abarcando la zona sureste de México. Por su homogeneidad territorial y las funciones de su influencia marina, García de Fuentes y colaboradores (2015) clasifican los paisajes de la Península en dos:

- **Paisajes interiores:** son aquellos donde la parte más elevada puede rebasar los 300 m provocando pendientes acentuadas, lomeríos y una red hidrográfica superficial endorreica; sus suelos carbonatados, temperaturas promedio que van desde los 16°C a 36° C y precipitación media anual de 1,100 msnm, generan la vegetación de selvas secundarias y la predominancia de formaciones kársticas llamadas cenotes.



- **Paisajes costeros:** éstos presentan llanuras de relieve moderado y suave, las costas pueden ser de tres tipos: primarias, de erosión terrestre, con topografía kárstica sumergida; secundarias por sedimentación marina, con playas de barrera, islas de barrera (cordón litoral), y secundarias construidas por organismos, arrecifes coralinos.

A la Península de Yucatán se le reconoce como un polo turístico atrayente debido a su legado histórico y su gran cantidad de zonas arqueológicas, haciendas de la época del auge henequenero (ahora algunas son hoteles o restaurantes), su gastronomía, playas, zonas de manglar y el anillo de cenotes (García de Fuentes, et al., 2011).

Con el plan regional llamado *Programa Mundo Maya*, el turismo alternativo en la Península comienza a tomar acción en 1988, en donde fueron decretadas diferentes Áreas Naturales Protegidas. Dicho programa tuvo como objetivo fortalecer y promover un turismo “más sustentable”, a través de las iniciativas de crear vías de comunicación en el interior, rescatar y ofrecer sitios arqueológicos y promover la construcción de infraestructura turística en comunidades rurales del interior, tales como cabañas, restaurantes, venta de artesanías, etc. (Daltabuit, 2000).

Muchas de las propuestas de turismo alternativo enfatizan la idea del desarrollo iniciado a nivel local, para que éste pueda darse se necesita de la capacidad de una organización social fuerte y coherente, frente al Estado y las instituciones. El éxito del proyecto dependerá en gran medida de la mejora en las condiciones de vida de la comunidad y de un mínimo impacto ambiental (Drumm y Moore, 2002; García de Fuentes et al., 2011).

En la actualidad se ha documentado el crecimiento en número de grupos formados y servicios ofertados de la actividad turística con una modalidad alternativa. Con la nueva construcción del tren maya, se espera movilizar el flujo turístico desde la gran corriente de Cancún hasta los estados de Campeche y Yucatán, con sus aproximados 2500km recorridos, dando este servicio fundamental a los turistas de una manera integral para conocer los atractivos turísticos de la Península (Gob, 2019).

### **1.1.5 Turismo en la comunidad rural de Yaxunah**

En la comunidad rural de Yaxunah se encuentra ubicada en el extremo centro sur del estado de Yucatán, justo a 20km del sitio arqueológico de Chichen Itzá. Desde tiempo atrás Yaxunah ha estado regida por el sistema ejidal o tenencia comunal de la tierra. La comunidad cuenta con

múltiples recursos naturales como culturales, además de una zona arqueológica de mediana dimensión, un *sak be* de 100km que la conecta con la ciudad prehispánica de Cobá; dos cenotes; dos haciendas coloniales, propiedades de un tranquilo y pintoresco poblado donde se realizan ceremonias agrícolas, sociales y culturales; entre otros elementos catalogados como recursos susceptibles de ser utilizados turísticamente (Alcocer, Lloyd, Vela, 2010).

## **1.2 Planteamiento de la Investigación**

### **1.2.1 Justificación de la Investigación**

La gestión de los proyectos turísticos en espacios rurales responde ante las nuevas políticas públicas orientadas a la reducción de la pobreza y la desigualdad social. A pesar de las acciones en el marco legal, se han identificado dificultades para dar continuidad a los proyectos destinados en estas zonas. Muchos de los destinos se encuentran alejados de núcleos turísticos, por lo que, en muchas ocasiones, estos centros no se consolidan o son abandonados por la comunidad local (Hernández y Almanza, 2018).

La intervención de instancias externas que promueven la gestión de los proyectos turísticos no suele prever o dimensionar adecuadamente los efectos socioculturales en las comunidades (Alcocer, Lloyd y Vela, 2010). En este sentido, esta investigación pretende contribuir a los diferentes sectores que se encuentran involucrados en la gestión de actividades turísticas en un contexto rural; con la finalidad de generar conocimiento acerca de los procesos organizativos del turismo en comunidades.

Estos esfuerzos pueden resultar útiles para conocer el proceso del desarrollo turístico de una comunidad rural al sur de México, así como también se aportan recomendaciones que permitan mejorar la planeación turística desde la organización social para continuar aprovechando adecuadamente los recursos naturales y culturales con la participación activa de la comunidad local, las autoridades públicas, las organizaciones no gubernamentales y las empresas privadas, en un marco de integración de políticas.

Como sub-producto de este trabajo, también se contribuye con un diagnóstico que proporcione elementos a los prestadores de servicios para establecer soluciones que mejoren sus actividades dentro del turismo. Por otro lado, la información obtenida podrá aportar a la reflexión sobre las intervenciones por instancias externas con su interrelación con la gente local, para

mejorar la gestión en su intervención tomando en cuenta y atendiendo las necesidades reales de la comunidad.

### **1.2.2 Pregunta de Investigación**

¿Cómo contribuye la organización social para la implementación de actividades turísticas en la comunidad rural de Yaxunah?

### **1.2.3 Objetivos**

#### Objetivo General

- Analizar la forma de organización social para la implementación de actividades turísticas en la comunidad rural de Yaxunah.

#### Objetivos Particulares

- Identificar los cambios de la organización social para la implementación de actividades turísticas en la comunidad rural de Yaxunah.
- Describir las formas de participación de los actores, tanto externos como internos, que intervienen en la implementación de las actividades turísticas.
- Identificar problemas organizativos para proponer soluciones en conjunto con los actores involucrados.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Turismo Alternativo en comunidades rurales**

#### **2.1.1 Desarrollo turístico sustentable**

La sustentabilidad ha representado la necesidad de establecer nuevos criterios y líneas de acción en el área del turismo, promoviendo cambios en los patrones de producción y consumo, que permitan aprovechar adecuadamente los recursos naturales y culturales. Además de ello, se ha reconocido la necesidad de una participación activa de las comunidades locales junto con las autoridades públicas, las organizaciones no gubernamentales y las empresas privadas, en un marco de vinculación intersectorial y de integración de políticas (SECTUR, 2002).

En la década de los 2000, la Secretaría de Turismo (SECTUR) de México estableció los siguientes principios para el desarrollo turístico sustentable (pág. 11):

- Proporcionar experiencias de la más alta calidad a los turistas, ya que las necesidades actuales de los visitantes cada vez son más exigentes y requieren de un trato personalizado con servicios altamente calificados que se conjunten en un medio ambiente y atractivos turísticos óptimos.
- Promover el desarrollo de la riqueza natural y cultural de cada región, cuidando así los atractivos y la identidad propia, de manera que éstos puedan contribuir al patrimonio nacional, y continuar siendo al mismo tiempo un enclave turístico.
- Difundir las ventajas y oportunidades que la actividad turística brinda a la economía y al ambiente, ya que, con un buen manejo de ésta, se pueden percibir ingresos significativos, los cuales serían de gran ayuda para mantener y mejorar la prosperidad del país, aplicándolos a la conservación de los recursos naturales.
- Mejorar el nivel de vida de las comunidades receptoras, creando fuentes de trabajo y oportunidades de crecimiento a la población, y contribuyendo al desarrollo de servicios paralelos que se conjunten para ofrecer una mejor atención al turista.

#### **2.1.2 Definición de Turismo Alternativo y Turismo Rural**

En la década de los ochenta del siglo XX surge el concepto del turismo alternativo, que penetra en la academia mundial y en el discurso político como una contracultura del turismo de sol y playa. La evolución en el turismo en las últimas décadas responde al contexto de la crisis ambiental; el

paradigma alternativo pone énfasis en el cuidado del ambiente y su vinculación con el desarrollo sustentable, que representa la conjunción entre el desarrollo humano y la conservación de los recursos naturales, como una forma de asegurar tanto la calidad de vida de las personas como la posibilidad de uso de esos recursos por parte de generaciones futuras (Narvaez, 2014).

El modelo de turismo alternativo podemos definirlo como un conjunto de vivencias y experiencias únicas que permiten al turista percibir sus relaciones de una manera diferente con el entorno geográfico y cultural entre turistas y anfitriones, dentro de los parámetros del desarrollo sustentable que impulsa el crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad ecológica (Zamorano, 2002).

En México, la SECTUR (2002), con el fin de facilitar la planeación de productos turísticos que atiendan las exigencias, gustos y preferencias de quien demanda en el mercado turístico este tipo de servicios, ha buscado estandarizar y unificar criterios sobre el término Turismo Alternativo. Desde entonces, su visión se basa en quién compra y efectúa el viaje.

La SECTUR (2002) también define al Turismo Alternativo como “Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales” (p. 15). Esta definición permitió a la misma Secretaría realizar una segmentación del turismo alternativo en México, basado en el tipo de intereses y actividades que el turista tiene o busca al estar en contacto con la naturaleza, entre las cuales se presenta el turismo rural.

En general, el turismo rural puede tener bajo impacto, tanto en un sentido ecológico como en uno sociocultural; facilita vivencias y experiencias para enriquecer el desarrollo del turista al hacerle accesible la comprensión de la realidad de las comunidades anfitrionas mediante la convivencia auténtica y espontánea con sus pobladores. Además, trae una derrama económica que llega de manera más íntegra a los prestadores de servicio de la localidad y a sus anfitriones (Zamorano, 2002).

Esta modalidad turística puede reflejar beneficio de manera directa en el desarrollo comunitario para contribuir al bienestar, tanto para la comunidad local receptora como para el visitante. En el sentido organizacional y de gestión local de las comunidades, “estos dos puntos garantizan el crecimiento sano de la actividad turística por ser concertada y desarrollada localmente por parte de los beneficiarios de la misma [...] el desarrollo regional sustentable solo

se puede dar si se reúnen tres condiciones: desarrollo y crecimiento económico, equidad social y sustentabilidad ambiental, mismos que para que puedan suceder se precisa ante todo de la participación de la población local en la organización y gestión” (Zamorano, 2007:242).

### 2.1.3 Comunidades rurales turísticas

Segrado y colaboradores (s.f) señalan que el turismo comienza a ser parte de las actividades económicas de las comunidades rurales por el impulso de políticas públicas, donde inicia una serie cambios que influyen en el individuo y en la comunidad implicada. Para esta investigación, que se sitúa en un espacio rural integrado por un sistema organizativo de base comunitaria, es necesario definir los siguientes conceptos:

- **Medio rural:** en México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señala que el número de habitantes determina si la zona es rural o urbana, es decir, se considera rural cuando tiene menos de 2,500 habitantes (INEGI, 2010). Terry (2012) al respecto menciona que, desde una perspectiva sociológica, al medio rural se le conoce como el entorno territorial en donde la población desarrolla actividades económicas relacionadas a las actividades primarias principalmente la agricultura, ganadería y pesca.
- **Comunidad:** es un sistema de relaciones sociales en un espacio definido, integrado con base en intereses y necesidades compartidas (Terry, 2012). Estas relaciones sociales son establecidas por personas que interactúan en diferentes niveles: familias, individuos, grupos, organizaciones e instituciones (Rodríguez, Dilút y Áreas, 2011).

Alvarado y Contreras (s.f) mencionan al respecto que estas comunidades se estructuran y se representan mediante grupos de individuos que comparten necesidades, hábitos, costumbres y cultura. La población desempeña ciertos conocimientos y habilidades que son importantes para la promoción de actividades turísticas, éstas les han sido viables para promover el espacio donde habitan, por ejemplo, opciones para el esparcimiento, la distracción y el entretenimiento mediante el encuentro con la naturaleza.

Aunque la magnitud de los cambios o transformaciones en las comunidades rurales turísticas depende de una sucesión de factores internos y externos, es necesario promover el

fortalecimiento del capital social para mitigar los impactos negativos, potenciar los positivos y promover el aprovechamiento sustentable; esto también permite consolidar la identidad colectiva de dichas comunidades, reforzar los procesos de gobernanza local y mantener el atractivo turístico (Segrado et al., 2013).

## **2.2 Organización social del turismo en el espacio rural**

### **2.2.1 Definición de Organización Social**

La organización se compone por un grupo de individuos que unen acciones para alcanzar determinados propósitos. En las organizaciones sociales cada uno de los integrantes desempeña una función diferente a la de los demás y están relacionados entre sí. Esta relación se caracteriza por la interdependencia; es decir, cada acción que realiza un componente de la organización es ejecutada desde una lógica que, aunque tenga su propia autonomía de funcionamiento, depende de otros componentes para ser ejecutada (Román, 2011).

Las comunidades del espacio rural en México se han caracterizado por tener una organización social de base comunitaria. Este mismo modelo ha sido utilizado para impulsar la gestión de los proyectos turísticos. La organización social fomenta dentro de sus actividades la unión y participación social de la población local para generar procesos que contribuyan al desarrollo, que les permita transformar su comunidad y fortalecer a los individuos o grupos para lograr por sí mismos cambios positivos, y así mejorar su calidad de vida (Montero, 2006).

Para la SECTUR (2007), la organización en las comunidades es la decisión de trabajar de manera conjunta y ordenada para lograr objetivos comunes en beneficio de la población local. El proceso de organización es importante para lograr la solución de problemas y trabajar en conjunto para conseguir los objetivos planteados.

### **2.2.2 Participación Social**

En el desarrollo turístico, la participación social comienza a ser considerada a partir del reconocimiento de sus impactos económicos, socioculturales y ambientales generados por el turismo en aquellas zonas que apostaron a esta actividad como estrategia para el desarrollo (Cacciutto, et al., 2015). Por ende, se entiende por participación social:

Un acto ciudadano, como una acción intencional realizada de acuerdo a pautas institucionales a la vez que un fenómeno individual extremadamente complejo por su origen y sus resultados, pero que converge en un momento dado en un espacio público, configurando un escenario propicio para la toma de decisiones colectivas (Romero, 2008:160).

El desarrollo turístico depende del esfuerzo conjunto de todos los actores sociales implicados. Los actores sociales tienen la capacidad de intervenir en la actividad turística y estos pueden ser de diferentes tipos (SECTUR, 2007). En este sentido, la participación social debería ser entendida como un proceso en el cual los actores internos diseñan, cooperan, colaboran e implementan - junto con actores externos-, objetivos comunes. Dicho de otro modo, la participación social es una acción colectiva dirigida a lograr cierto objetivo común, en términos de “tomar parte del proceso” e “involucrarse” (Millaleo y Valdés, 2004:4).

Siguiendo al mismo autor, para fines de este trabajo se entiende por actores internos y externos:

- **Actores externos:** involucra las instituciones de los poderes públicos, el sistema de justicia y seguridad, el mercado (empresas privadas), la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles), y el sistema de las instituciones públicas nacionales (tres niveles de gobierno) e internacionales.
- **Actores internos:** todos aquellos actores que actúan como representantes de los pueblos originarios tales como comunidades indígenas, organizaciones, asociaciones, dirigentes, etc. Este puede ser visto como un agente de desarrollo cuando es portador de propuestas políticas, económicas, sociales y culturales que tienden a capitalizar las potencialidades locales.

La participación social en el turismo puede contribuir a la capacidad de la toma de decisiones sobre los recursos de las comunidades para el éxito de programas de desarrollo, y así elaborar estrategias para el logro de objetivos de largo alcance. Además, puede verse como un vector de empoderamiento de los actores sociales que intervienen en el proceso participativo (Millaleo y Valdés, 2004).



### **2.2.3 Toma de decisiones**

La planificación estratégica participativa en las comunidades rurales con potencial turístico puede contribuir para el proceso de toma de decisiones. Esto pone de manifiesto la dimensión sustentable del desarrollo turístico al integrar de forma activa la esfera social durante todas las etapas del ciclo de vida de cualquier proyecto (Ramón, 2015). En este sentido, definimos la toma de decisiones “como un proceso de análisis y elección entre diversas alternativas disponibles. En la selección de la alternativa existe la condición implícita de la racionalidad. Ello implica que toda decisión racional escoge los medios apropiados para alcanzar un determinado fin” (Vera, 2015:100).

Ante el discurso asociado a la sustentabilidad, el turismo busca que las organizaciones operadoras dentro del mismo puedan plantearse nuevos modelos alternativos donde el proceso de la toma de decisiones funcione de manera colectiva para intercambiar perspectivas, razonamientos y experiencias personales que generen consensos y permitan descubrir nuevas alternativas que surjan de la interacción (Cuiccutto et al., 2015).

Es importante trabajar con los grupos organizados que ofrecen productos o servicios mediante metodologías y herramientas, que permitan identificar sus problemas y plantear soluciones para su beneficio común; así facilitar información que contribuya al empoderamiento de los mismos grupos (Notas del Programa de Incubación de Cooperativas).

### **2.2.4 Empoderamiento**

El empoderamiento puede ser visto como un proceso de transformación por el cual el individuo va adquiriendo poder y control para tomar decisiones y alcanzar sus propios objetivos. (Friedman, 1992; San Pedro, 2006). En relación con el turismo, el proceso de gestión en las comunidades puede contribuir al desarrollo de prácticas que generen empoderamiento en las organizaciones (Rocha, 1997; Jouautl y Pulido, 2014). Al respecto, (Millaleo y Valdés, 2004:11) señalan que el empoderamiento:

Describe un proceso progresivo de participación que permite a los actores internos tomar la iniciativa en el trabajo para lograr la implementación de sus intereses, adicionalmente, permite permear hacia los actores externos sus propias perspectivas teóricas y políticas, de tal modo que sea posible influir decididamente en los procesos decisionales.

Comprender el fenómeno turístico es esencial para conocer el empoderamiento de las comunidades locales en la toma de decisiones adecuadas sobre su desarrollo turístico; el incremento del acceso a los agentes externos puede ser de gran relevancia, así como el desarrollo de nuevas habilidades de lenguaje y de los medios de comunicación, además del fortalecimiento de su identidad, sinónimo de capacidad en la toma de decisiones (Cole, 2006; Jouault y Pulido, 2014).

## **2.3 Gobernanza y capital social del Turismo en comunidades rurales**

### **2.3.1 Gobernanza**

La gobernanza para el turismo en espacios rurales puede ser abordada a través de las redes de política pública, ya que constan de una gran variedad de integrantes que tienen sus propias metas y estrategias (Esquivel et al., 2014). Para comprender cómo es que puede suceder la gobernanza en las comunidades rurales que llevan a cabo el turismo, es necesario comprender los conceptos de Gobernanza e Institución:

- **Gobernanza.:** en el contexto del debilitamiento de la capacidad de los gobiernos para resolver por sí mismos problemas de importancia para la sociedad, surge ‘la gobernanza’ como un cambio en la forma de gobernar, del modo jerárquico, a gobernar de forma descentralizada, horizontal, interdependiente, relacional, interactivo, participativo, consensual, en forma de red dentro de las políticas, inversiones, proyectos y servicios públicos (Aguilar, 2010).

La gobernanza funciona como un vínculo entre la administración pública y las organizaciones sociales civiles para establecer formas de comunicación, conocimiento e interacción que permitan su participación e incidencia en las políticas públicas relacionadas con los propósitos colectivos (Martinez, 2016).

- **Institución:** “se entiende por institución al sistema de normas y de relaciones sociales estables que resultan de las interacciones en un grupo de personas, y que tienden a producir la satisfacción de necesidades de algunos o de todos ellos (beneficios para) a un costo menor que en forma individual, o que sería imposible producir de otra manera” (Durston, 2000:22).

“Estas son fundamentales porque establecen el marco de constricciones y de incentivos de la acción individual y organizativa, y reducen incertidumbres

derivadas de las complejidades de los problemas a resolver como de las limitaciones de las mentes individuales para procesar la información disponible” (Cerrillo, 2006:14).

Para precisar, cabe mencionar que las instituciones se dividen en formales e informales. Las primeras son aquellas que se rigen bajo reglas de carácter legal impuestas por los tribunales. Por el contrario, las instituciones informales se rigen bajo reglas que son impuestas generalmente por los colegas u otros que imponen costos si no vivimos con ellas (North, 1997; Hodgson, 2011).

La gobernanza en turismo funciona “como un sistema de reglas formales e informales que establecen las pautas de relaciones entre actores turísticos (considerando actores relevantes tanto a los poderes públicos como a la iniciativa privada y a los actores sociales)” (Mazón y Fuentes, 1999 citado en Madrid 2014:164).

Por otra parte, la ausencia o debilidad de la gobernanza en la comunidad local puede perjudicar el desempeño de las personas y generar conflictos sociales al improvisar soluciones sin acuerdos comunales, sin que se permita aplicar las estrategias que apoyan las decisiones colectivas (Segrado, Serrano y Arroyo, s.f.; Cruz, 2017).

### **2.3.2 Capital social en el turismo**

Se ha propuesto el capital social para optimizar los beneficios y minimizar los daños del desarrollo turístico, y guiar las estrategias de gobernanza para crear o favorecer los productos y servicios vinculados (Segrado, Serrano y Arroyo, s.f.; Cruz, 2017). En esta investigación se entiende por capital social al “conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto” (Durston, 1999:103).

Estos elementos proporcionan beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones (Durston, 2002; Barbini, 2008). Contribuye a las relaciones de manera estable para reducir los costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables (Durston, 2000).

Se puede considerar al capital social como la amalgama que permite que una comunidad funcione de modo cohesionado y poder progresar con el esfuerzo conjunto de su población. Las personas que viven en una comunidad pueden enfocar su unión, su red social para que la

comunidad se desarrolle en distintos ámbitos: económico, educativo, ambiental, etc. (Álvarez, Cotos y Quiroz, 2008).

Las investigaciones que incorporan la teoría del capital social al estudio del turismo son escasas, aun así, se han realizado desde variados enfoques. “El turismo es considerado un agente de cambio, identificar los beneficios y costos sociales en las comunidades receptoras de turismo es de suma importancia para efectos de planificación y gestión de la actividad turística” (Monterrubio et al., 2011, p. 172 citado en Ramírez, Cruz y Serrano, 2018), principalmente, en aquellas cuya dependencia de esta actividad es significativa para su desarrollo social y económico. Por ello, es posible vincular el turismo con el capital social, debido a que este último es inherente a las comunidades y, por ende, es susceptible de ser modificado por la actividad turística (Ramírez, Cruz y Serrano, 2019).

### **2.3.3 Relaciones del capital social**

El capital social se concreta en normas y redes formales e informales, y así posibilita que las personas actúen colectivamente. Para ello, es necesario que se den relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad siguiendo a Durston (2000):

- **La confianza:** es la actitud que se basa en el comportamiento que se espera de otra persona, teniendo un soporte cultural en el principio de reciprocidad. Tal actitud se expresa en conductas reiteradas y reforzadas con expresiones que comunican esa confianza en discursos y en acciones de entrega del control sobre determinados bienes.
- **La reciprocidad:** se entiende como la lógica de intercambio de objetos, de ayuda y de favores diferente de la mercantil, que es signo de estar dispuesto a iniciar o mantener una relación social, al mismo tiempo que supone de parte del receptor la obligación, culturalmente sancionada, de retribución.
- **La cooperación:** se refiere a la acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. No debe confundirse con la colaboración, que es el intercambio de aportes entre aliados que tienen emprendimientos y objetivos diferentes, aunque compatibles.

El turismo puede contribuir al desarrollo del capital social, tanto en nivel más bajo (relación persona a persona), como en el más elevado (relaciones entre distintos países y/o regiones del

mundo), o de nivel intermedio (relaciones entre empresas, asociaciones, etc.) que pueden producir cohesión social y la acción colectiva (Álvarez, Cotos y Quiroz, 2008).

#### **2.3.4 Capital social comunitario en el turismo**

El capital social comunitario abarca normas, prácticas y relaciones interpersonales en sistemas complejos, es la institucionalidad informal dentro y fuera de las organizaciones formales, a nivel de comunidad y tienen como finalidad contribuir al bien común (Durston, 1999).

Durston (2000) explica que el capital social comunitario complementa los servicios públicos de tres formas:

- Fortalecer la participación a nivel comunitario asociativo puede ser clave para articular los servicios públicos con el individuo o el hogar. Esto es especialmente cierto en programas para superar la pobreza.
- La elaboración de conceptos claros e indicadores de la existencia y grado de capital social comunitario puede aportar a una mejor evaluación de la 'viabilidad' económica de microempresas y hogares campesinos.
- La asociatividad comunitaria puede ser un eslabón clave que conecta el hogar individual con la institucionalidad pública, cuya expresión espacial menor suele ser el municipio. La asociatividad (no sólo formal o jurídica, sino de contenido de capital social) puede jugar un papel clave en la negociación y en nuevos arreglos contractuales entre Estado, empresa privada y sociedad civil, proveyendo una presencia de actores sociales para una nueva triangulación de servicios.

Es de suma trascendencia lograr un capital social comunitario sólido para que las iniciativas turísticas existan a largo plazo y se conviertan en instrumentos reales del desarrollo comunitario. Es importante tomar en cuenta la cohesión social de las comunidades rurales como uno de los factores preponderantes que sostiene la organización colectiva con fines de desarrollo comunitario y de conservación ambiental (Kieffer, 2018).

## CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Área de estudio

Yaxunah, o *Primera Casa* en lengua maya, es el nombre de una comunidad localizada a unos 20km al suroeste de Chichen Itzá, en el estado de Yucatán y pertenece al municipio de Yaxcabá (Figura 2); también es el nombre de un sitio arqueológico situado en el extremo este de la misma (Freidel, Suhler, Krochock, 1990). Ubicada en Longitud 20° 32' 27.0", Latitud -88° 40' 32.0", a 30 metros sobre el nivel del mar, la comunidad de Yaxunah cuenta con alrededor de 617 habitantes con un muy alto grado de marginación, según datos del INEGI (2010).



**Figura 2:** Comunidad de Yaxunah ubicada al suroeste de Chichen Itzá. Fuente: Google Earth, 2020.

### 3.2 Características de la comunidad rural de Yaxunah

Yaxunah se encuentra dentro del área central de la península de Yucatán, donde se pueden encontrar extensos afloramientos de piedra caliza, así como sumideros naturales tanto húmedos como secos. La mayoría de las precipitaciones se producen durante la temporada de lluvias de verano (junio-diciembre), aunque en algunas áreas las lluvias no son lo suficientemente confiables como para soportar la agricultura anual. Hay dos cenotes primarios dentro de la antigua zona de

asentamiento de Yaxunah; uno con mayor dimensión en el pueblo moderno *Lol Ha* y uno más pequeño a 2 kilómetros de distancia en el *Grupo de Acrópolis Xkanha* (Ardren, 1997).

La vegetación del ejido está compuesta por algunas especies que lo caracterizan como selva baja caducifolia (CONABIO, 2020), ceiba (Ya'ax che'), cedro (Kun che'), palma fina (Xiat), huano (Xa'an), nance (Sak Paj), chicozapote (Ya'), balché (Balche'), palmilla (Tsipil), jícara (Luch), ciricute (Kopté), ramón (Oox), por mencionar algunas (notas: jardín botánico de Yaxunah).

Yaxunah se rige por el sistema ejidal o tenencia comunal de la tierra. La autoridad interna de la comunidad está constituida por la comisaría del pueblo y la asamblea ejidal (Alcocer, Lloyd y Vela, 2010). “Sus funciones están orientadas a la realización de Proyectos o Programas para la comunidad que tienen que ver con la salud, vivienda y en general el bienestar de la población”. (entrevista al secretario de la comisaría local, 2019).

Esta población bilingüe (maya-español) tiene una organización social y económica estrechamente ligada a la producción agrícola; la diversidad de recursos con los que cuenta la comunidad le ha permitido continuar con la producción agrícola, (Alcocer, Lloyd y Vela, 2010). “Todos estamos en grupo, hacemos actas internas que da pauta para saber cómo organizar tierras, lotes donde hay reserva forestal que son 100 hectáreas, así como las abejas que tienen su lugar” (entrevista al secretario de la comisaría local, 2019).

En la actualidad, la producción de la milpa y huertos de traspatio es primordialmente para el consumo familiar. Otras de las actividades económicas que las familias realizan en la comunidad tienen que ver con el turismo y la venta de artesanías, como el tallado de madera y bordados hechos a mano. Además, algunos de sus habitantes tienen empleos en el rubro de la jardinería y albañilería, en lugares con frecuencia turística como Mérida, Piste, Valladolid o Cancún (Alcocer, Lloyd y Vela, 2010).

### **3.3 Enfoque de la Investigación**

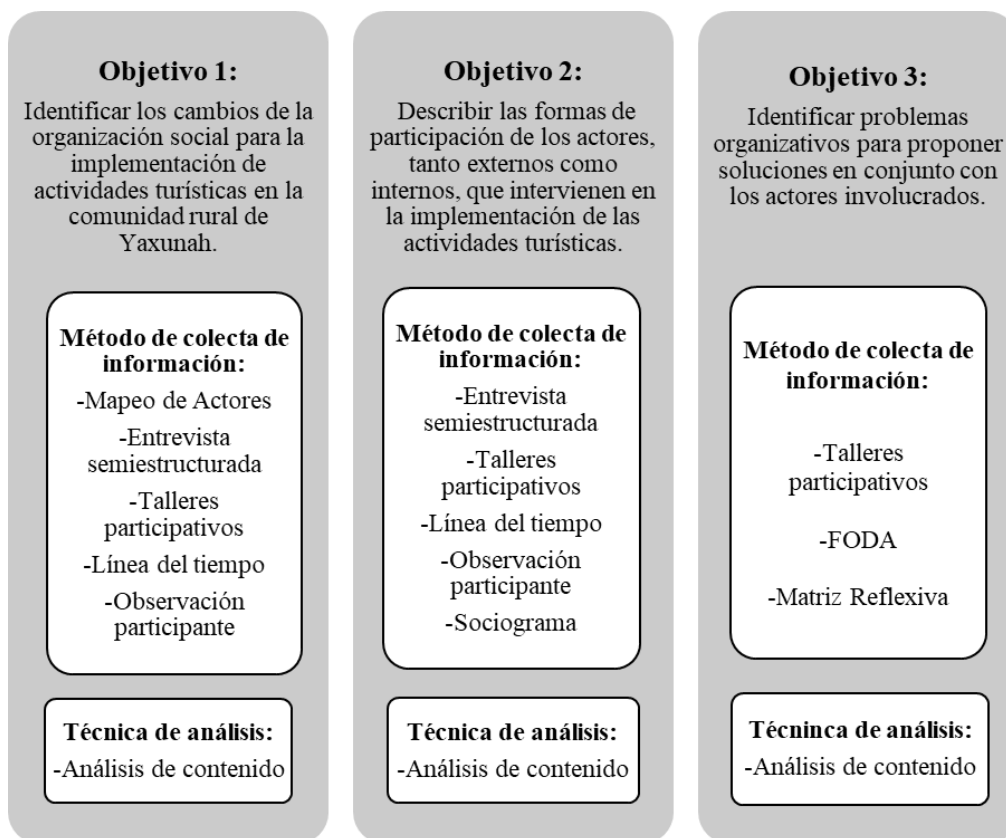
El enfoque de esta investigación es de naturaleza cualitativa, es decir, pretende analizar una realidad social. Los métodos que son aplicados consideran las dimensiones en la interacción social y se adecúan para identificar elementos que influyen en las concepciones y prácticas de los actores sociales (Balcázar et al., 2013).

Los datos de una investigación cualitativa proporcionan parámetros indicativos de la reproducción de unos mismos hechos y procesos sociales en un universo poblacional más extenso. Los datos obtenidos de una muestra intencional son un referente de lo que acontece en otros contextos y situaciones (Izcara, 2014). La interpretación de estos fenómenos complejos se construye a partir de las vivencias, percepciones, sentimientos y emociones de las personas; y se definen variables que permiten la sistematización de categoría de análisis (Balcázar et al., 2013).

### 3.4 Diseño de la Investigación

En el siguiente diagrama (Figura 3) se muestran los tres objetivos particulares de esta investigación, para dejar en claro la selección de métodos utilizados en la recolección de información y aplicación de técnicas para el análisis de los datos con su respectiva definición:

#### DIAGRAMA DE OBJETIVOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN



**Figura 3:** Diagrama de objetivos, métodos y técnicas de la investigación. Fuente: elaboración propia.



### 3.4.1 Métodos de Colecta de Información

- **Mapeo de actores**

Las visitas previas a la comunidad antes de iniciar la investigación posibilitaron, como primer paso a realizar, un mapeo de actores de los grupos turísticos. El mapeo de actores sociales permite identificar a las personas y organizaciones que pueden ser importantes para la planeación, el diseño, la implementación o la evaluación de un proyecto específico (Presencia, 2001).

- **Entrevista Semi-estructurada**

Las entrevistas semiestructuradas tienen la ventaja de ser flexibles, parten de preguntas previamente planteadas y existe la oportunidad de ser ajustadas a los entrevistados para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades e incluso hacer preguntas sobre elementos relevantes que no habían sido tomados en cuenta y que sean de importancia sobre el tema (Díaz et al., 2013).

- **Talleres Participativos**

Los talleres participativos son utilizados para el diagnóstico de la realidad local, la planeación participativa, la operación de proyectos y la evaluación de los mismos, entre otras acciones. Las ventajas de utilizar esta herramienta son poder recolectar información, construir conocimiento o introducir un tema de manera rápida y amena con un grupo. El aprendizaje de los participantes se basa en los temas desde su propia experiencia, inquietudes y expectativas (Villalobos, 2015).

- **Línea del Tiempo**

Una Línea del Tiempo se utiliza para identificar los acontecimientos que se creen destacables en los últimos años. Las personas reunidas que participan dibujan o escriben en papel continuo, en una pared, por ejemplo. Esta es una forma que ayuda a los participantes a reconstruir los precedentes del tema a debate que han visto. Se puede hacer por años o por meses, o por aquellos grandes acontecimientos que marcaron el tema propuesto; es importante que se recojan todas las versiones y que no se entre en disputas sobre si esto fue así o de tal otra forma, escribir afirmaciones entre interrogantes, a la espera de poder saber mejor cómo fue (Alberich et. al, 2009).

- **Observación Participante**

La observación participante, según Pérez (2012), permite al investigador participar en las actividades de los grupos, al tener claro que el objetivo principal es recolectar información, también lo sabe el grupo en el cual se participa y al cual se observa. Este método permite al investigador tener una descripción ricamente detallada, "comportamientos, intenciones, situaciones y eventos que son comprendidos por los informantes"; también provee oportunidades para ver o participar en eventos no programados (DeMunck y Sobo, 1998; Kawulich, 2005).

- **Sociograma**

Las primeras intervenciones en la comunidad permitieron identificar a los 11 servicios organizados en diferentes grupos turísticos mediante la elaboración de un sociograma. Los sociogramas son una herramienta que permite visualizar a los actores y grupos sociales presentes en el territorio, con la finalidad de ser entrevistados y trazar las conexiones existentes entre ellos (Alberich et. al, 2009).

- **FODA**

Es una matriz que permite definir y contextualizar una situación problemática en una localidad a partir de cuatro marcos de análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Figura 4) (Alberich et. al, 2009). Es recomendable analizar la importancia de potenciar las fortalezas, la necesidad de aprovechar las oportunidades, alertar sobre las amenazas y atacar las debilidades del grupo. Se pueden seleccionar entre 2 y 3 grandes problemáticas que como grupos se deben afrontar y atacar (Sólis y Maldonado, 2012).

- **Matriz reflexiva**

Alberich y colaboradores (2009) señalan que esta técnica es útil para la construcción de propuestas que satisfagan al conjunto de acciones en torno a un proyecto común. Para ello, los participantes cuentan con una matriz inicial que recoja todos los posicionamientos. A tal fin se ha de elaborar una matriz en la que elementos constituyentes del Plan que se pretende desarrollar quedan enunciados en las columnas (técnica de las nueve cuestiones figura 5).

El objetivo de la aplicación de esta técnica no es poner en evidencia a nadie, sino que cada uno cuestione sus posiciones al observar tanto su coherencia interna como las posiciones de otras realidades grupales, propiciando de esta manera el acercamiento de realidades grupales que aparentemente parecían más alejadas de los que en realidad lo estaban.

### EJEMPLO DE MATRIZ FODA O DAFO

EJEMPLO DE MATRIZ DAFO		
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:</b> En un barrio periférico y con graves carencias de la localidad "X" surgen brotes de racismo y actitudes de rechazo entre la comunidad española y los colectivos de inmigrantes recién llegados y en creciente aumento. Las organizaciones ciudadanas abren un debate en torno al conflicto y piensan cómo actuar sobre él. Los elementos que se incorporan al análisis DAFO podrían ser los siguientes:</p>		
	CIRCUNSTANCIAS NEGATIVAS (Factores de Riesgo)	CIRCUNSTANCIAS POSITIVAS (Factores de éxito)
CIRCUNSTANCIAS INTERNAS (Lo que depende más de nuestras posibilidades)	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiciones y actitudes racistas en el propio seno de las organizaciones sociales de la zona</li> <li>• Desconocimiento del fenómeno de la inmigración y de los referentes culturales de la población inmigrante ...</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia en la zona de organizaciones ciudadanas orientadas hacia y/o con experiencia en la acción solidaria</li> <li>• Existe un pequeño núcleo de inmigrantes ya asentados en la comunidad y que ejercen una labor positiva de mediación intercultural</li> <li>• Etc.</li> </ul>
CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS (Lo que depende de otros factores que no controlamos)	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible agravamiento del conflicto latente entre la vecindad por una información de la TV.</li> <li>• Utilización política del conflicto por parte de las agrupaciones políticas locales</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las fiestas del barrio como oportunidad de encuentro y convivencia lúdica</li> <li>• La Escuela como espacio de comunicación y educación intercultural</li> <li>• Etc.</li> </ul>

**Figura 4:** ejemplo de matriz FODA o DAFO. Fuente: Alberich et. Al, 2009:21.

## EJEMPLO DE MATRIZ REFLEXIVA

		Aspectos						
		Qué hacer	Por qué	Cuándo	Dónde	Con qué	Con quiénes	Etc.
Posición - Propuesta	A	.....	.....	¿?	.....	.....	¿?	¿?
	B	¿?	.....	.....	¿?	.....	¿?	.....
	C	.....	¿?	.....	.....	¿.....?	.....	.....
	D	.....	.....	.....	¿?	.....	¿?	¿?

Figura 5: ejemplo de Matriz Reflexiva. Fuente: Alberich et. al, 2009:57.

### 3.4.2 Técnica de Análisis de la Información

- **Análisis de Contenido**

Es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados o de otra forma diferente, donde puedan existir toda clase de registros de datos como la transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos o videos. Su interpretación adecuada abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social (Andréu, 2002).

Berelson (1952:18) citado en (Andréu, 2002) sostiene que el análisis de contenido es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática. Uno de los propósitos fundamentales de esta técnica es realizar ‘inferencias’”, las cuales se refieren fundamentalmente a la comunicación simbólica o mensaje de los datos que tratan, en general, de fenómenos distintos de aquellos que son directamente observables (Hostil y Stone, 1969; Andréu, 2002).

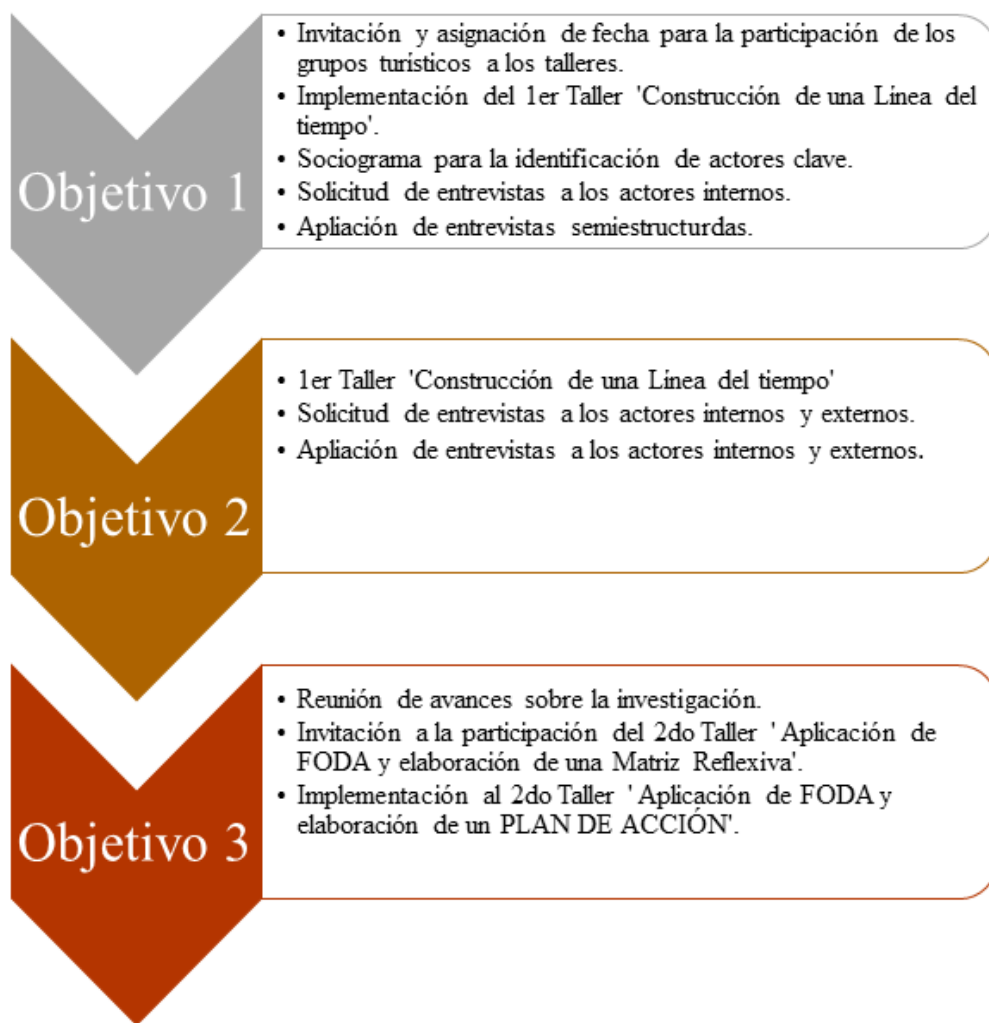
- **Procesamiento de la información**

La transcripción de la información se realizó con ayuda del programa Excel-Microsoft 2013, el cual permitió a través de sus columnas y filas con colores sistematizar la información obtenida por categorías. Se elaboró un archivo para la

transcripción de entrevistas para actores locales, otro para actores externos y uno más para el vaciado de las líneas de tiempo elaboradas con cada uno de los grupos. También se utilizó el programa Word-Microsoft 2013 para la transcripción de los cuadros FODA y las matrices reflexivas por cada grupo.

### 3.4.3 Actividades realizadas para el logro de objetivos

#### ACTIVIDADES REALIZADAS POR OBJETIVOS



**Figura 6:** Actividades realizadas por objetivos. Fuente: elaboración propia.

Descripción de las actividades realizadas para el cumplimiento de cada objetivo particular:

**1. Invitación y asignación de fecha para la participación de los grupos turísticos a los talleres:**

Para el cumplimiento del primer objetivo se realizó una invitación para la participación de los grupos por medio de los presidentes o representantes de cada grupo. Se les explicó el objetivo de la investigación para que estuvieran informados sobre las actividades a realizar y la contribución de estas hacia sus grupos y la comunidad. En algunos casos, los presidentes tomaron la decisión y asignaron fecha y hora para las reuniones, y en otros las fechas y horarios de su participación fueron asignadas días posteriores ya que tenían que consultar con sus grupos la disponibilidad de sus tiempos.

**2. Implementación del 1er Taller *Construcción de una Línea del tiempo*:**

Al contar con la participación de todos los grupos invitados y horarios de trabajo se elaboró un cronograma de trabajo para establecer tiempos para la construcción de actividades, compra de materiales y horarios establecidos para los talleres. Las actividades se realizaron en las instalaciones propuestas por los miembros de los grupos los cuales fueron: Biblioteca del Centro Cultural Comunitario (CCC), Parador Turístico, Comedor *Los Compadres*, Comisaría ejidal, Taller de cuernos y casa de un miembro del grupo danzantes (Anexo 1). El primer taller tuvo la siguiente estructura:

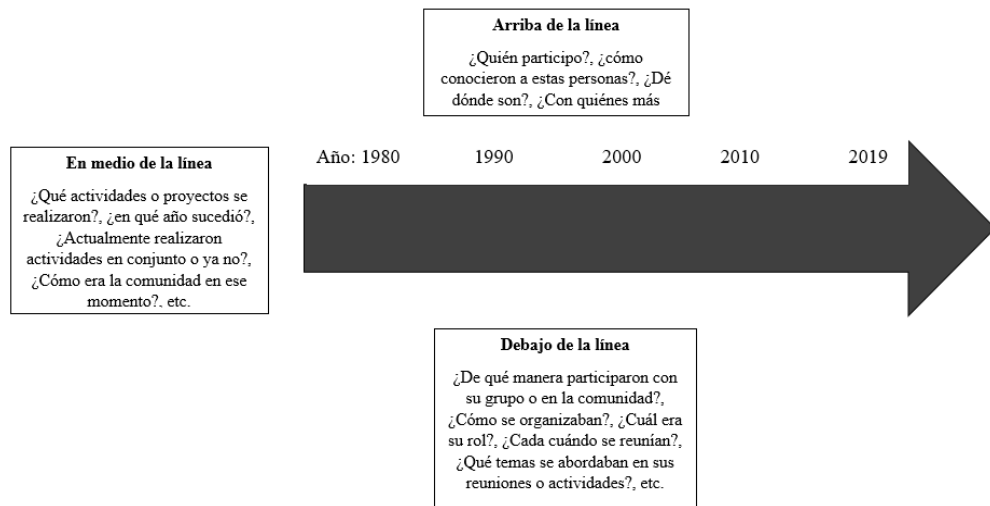
- *Inicio del Taller:* se realizó una presentación del investigador y la colaboración del traductor, se explicaron los roles de cada miembro facilitador, moderador, redactor. Se explicó el objetivo y dinámica de la actividad a realizar y también se proporcionaron algunas botanas para los integrantes de los grupos.
- *Elaboración de la actividad:* se colocó un papel kraft de tamaño 1.30m de ancho x 3m de largo (contenía una figura en flecha y los años) en un lugar donde fuera visible para los integrantes. Se proporcionaron plumas y lápices para que los integrantes pasaran a escribir sus respuestas, sin embargo, los grupos prefirieron lanzar las respuestas para que fueran anotadas.

Los integrantes del equipo identificaron acontecimientos importantes que marcaron la historia turística de Yaxunah, así como también sucesos que marcaron el desarrollo de su grupo a partir de la década de los 80 hasta el año 2019. Se les proporcionaron preguntas que les sirvieron a modo de guía para sus respuestas en

donde también señalarán los actores involucrados que participaron y de qué forma lo hicieron (figura 7).

- **Cierre del Taller:** se finalizó el taller con una breve revisión de la línea del tiempo elaborada y con una explicación sobre el seguimiento del trabajo para un próximo periodo.

### PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA LÍNEA DEL TIEMPO



**Figura 7:** Propuesta para la elaboración de una línea del tiempo Fuente: elaboración propia.

### 3. Sociograma para la identificación de actores clave

Se elaboró un sociograma para identificar a los actores clave que participaron y participan hoy en día en la actividad turística. Dentro de los talleres participativos, los integrantes del grupo mencionaron tanto actores internos como externos que intervinieron en el proceso de desarrollo de los grupos. Una vez identificados se elaboró una lista para solicitar entrevistas posteriores.

### 4. Solicitud de entrevistas a los actores internos y externos

Gracias a la lista elaborada previamente, los actores internos entrevistados fueron seleccionados al azar. Se localizó el domicilio de las personas para hacerles la invitación de participar en la entrevista y el propósito de la investigación, se agendó una fecha y hora que estuvieran disponibles los participantes.

En el caso de los actores externos se solicitaron las entrevistas por medio de correo electrónico y vía telefónica para realizarla de manera presencial o vía internet, también se les adjuntó un documento que explicaba el propósito de la investigación. Sin embargo, en esta parte se tuvieron dificultades ya que algunos actores no pudieron ser identificados porque los grupos desconocían el contacto de las personas y algunos otros no respondieron la invitación.

#### **5. Aplicación de entrevistas semi-estructuradas**

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas para actores internos y externos (Anexo 2-4) divididos en participantes que trabajaron la actividad turística y hoy en día ya no continúan (3 entrevistas); y participantes que hoy en día operan en la actividad turística (29 entrevistas). Para el caso de los actores externos se entrevistaron un total de 6 personas (2 asesores del CCC, 2 integrantes de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, el director de la empresa Aldea Maya y la secretaria de la Unidad de Proyectos Sociales de la Universidad Autónoma de Yucatán).

#### **6. Reunión de avances sobre la investigación**

En el mes de noviembre de 2019 se llevó a cabo una visita en la comunidad para invitar a los grupos para presentar los avances de los talleres realizados previamente. Se invitó al presidente y a un integrante de cada grupo que tuviera disponibilidad en el horario de 8:00pm en la comisaría municipal con la finalidad de tener un mejor manejo del grupo. Al término de la reunión se invitó a participar al 2do taller *Aplicación de FODA y elaboración de una matriz reflexiva*, para realizar un diagnóstico de los grupos y proponer soluciones para el mejoramiento de los problemas identificados. Se acordó una fecha para continuar la investigación para el mes de febrero de 2020 con los grupos interesados en participar (Anexo 5).

#### **7. Invitación a la participación del 2do Taller *Aplicación de FODA y elaboración de una matriz reflexiva***

En la última visita a campo en el mes de Febrero de 2020, se visitó a los presidentes de cada grupo que ofrece servicios turísticos para su participación en el segundo taller. Se estableció una fecha de trabajo con el grupo y un horario en donde la mayoría de los integrantes pudieran estar disponibles, así como también se asignó el lugar donde se llevaría a cabo las actividades.



## 8. Implementación al 2do Taller *Aplicación de FODA y elaboración de una matriz reflexiva*

El segundo taller se estructuró de la siguiente manera:

- *Inicio del taller:* se realizó una presentación del investigador y la colaboración del traductor, se explicaron los roles de cada miembro facilitador, moderador, redactor. Se explicó el objetivo y dinámica de la actividad a realizar.
- *Elaboración de la actividad:* se comenzó explicando de manera general el sistema del proceso esencial de los grupos. El ejercicio consistió en explicar el funcionamiento de los servicios y productos de cada grupo desde la entrada de los insumos hasta su destino final (Anexo 6)

Se continuó con la realización de una matriz FODA para identificar fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con cada uno de los grupos. Los integrantes de los grupos tuvieron aproximadamente 40 minutos para participar compartir sus respuestas. Agregando también que se proporcionaron algunos ejemplos para tener más claridad sobre la actividad (Anexo 7).

Posterior a la matriz, se realizó una matriz reflexiva sobre los problemas identificados en las debilidades de los grupos. Cada participante compartió su propuestas para mejorar y tomar decisiones en conjunto contestando a las siguientes preguntas: ¿Qué hacer?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Con qué? y ¿Con quién?.

- *Cierre del Taller:* se finalizó el taller con una breve revisión a la matriz reflexiva para que los grupos llevarán a cabo sus propias acciones y se comentó una breve reflexión de los participantes sobre cómo habían considerado la actividad, si fue apropiada para los grupos y que aporte se llevaban cada uno de ellos.

## CAPITULO 4. RESULTADOS

En este capítulo se presenta la información de los tres objetivos particulares planteados en esta investigación. En la primera parte se hace una reconstrucción de las distintas etapas sobre el acercamiento histórico del turismo en Yaxunah, posteriormente se describe la organización actual del turismo y por último se muestran los problemas internos con las propuestas para su solución.

### 4.1 Historia del desarrollo turístico en la comunidad rural de Yaxunah

#### 4.1.1 Antecedentes del turismo (1986-1999)

En esta primera etapa se reconstruyen los hechos más relevantes que la comunidad mencionó sobre sus primeros proyectos de trabajo en Yaxunah. El resultado de las investigaciones arqueológicas de *El Proyecto Yaxunah* y el interés de la comunidad por integrar el turismo como una actividad local marcaron el surgimiento de la historia turística.

En 1986, un grupo de arqueólogos norteamericanos llegó a las tierras de Yaxunah a realizar investigaciones en el sitio arqueológico de la comunidad, en el marco del *Proyecto Yaxunah de la Southern Methodist University y la Selz Foundation*, bajo la dirección de David Freidel. La comunidad de Yaxunah se dedicaba al campo, la apicultura y las mujeres eran amas de casa. No había tanta comunicación, no había caminos, ni energía eléctrica, tampoco un parque central o una clínica.

Los arqueólogos se organizaron a través de la comisaría del pueblo para realizar los mapeos y diagnósticos en el sitio arqueológico donde grabaron, dibujaron e hicieron mapas de más de 700 estructuras. Se solicitó un permiso a la comisaría ejidal para que se les permitiera trabajar en el sitio arqueológico y, de la misma manera, su colaboración en el desarrollo de sus investigaciones durante temporadas de trabajo al menos 3 meses al año:

*“Cuando solicitan el permiso cuentan con una cantidad de dinero para que puedan trabajar, primero piden el permiso del trabajo al Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) del gobierno federal, cuando se autoriza, los arqueólogos vienen hacer reuniones con la comisaría, y la gente del pueblo para que puedan iniciar sus trabajos”.*  
(Señor “A”, comunicación personal, 15 de julio de 2019).

La colaboración consistió en la limpieza del terreno y la excavación de las ruinas por parte de los ejidatarios; adicionalmente, las mujeres se integraron a participar cocinando, lavando sus ropas y

limpiando unas cabañas de guano donde se alojaban los arqueólogos frente a la primaria. Por otra parte, los jóvenes se dedicaban a limpiar y enumerar los objetos encontrados en el sitio arqueológico (que posteriormente fueron enviados a Mérida).

Mientras tanto el INAH se encargaba de supervisar los trabajos del sitio arqueológico. Se pagaban ocho horas jornales y se decidió hacer el trabajo rotativamente por cinco días a la semana, con la finalidad de que todos los grupos de la comunidad participaran y que la gente pudiera seguir trabajando en sus milpas.

*El proyecto Yaxunah* estuvo compuesto por varias investigaciones, los arqueólogos que trabajaron en cada temporada eran diferentes, sin embargo, los responsables del proyecto asistían con mayor frecuencia; dependiendo la investigación a veces el grupo era más grande o en otras ocasiones más pequeño. Los arqueólogos difícilmente podían comunicarse en español, por lo que llevaban algunas personas para traducir del inglés al español:

*“Había un poco de pena por los compañeros porque no sabían mucho el español, como aquí se habla puro maya casi no conversábamos con ellos, yo como que no me da pena relacionarme con la gente y platicábamos aunque sea un poco” (Señor “B”, comunicación personal, 17 de abril 2019).*

Derivado de los trabajos resultantes del *Proyecto Yaxunah*, dirigido por David Freidei en el año de 1997, Lourdes Toscano, arqueóloga del INAH, trabajó con la comunidad en la excavación y restauración de algunas estructuras del sitio arqueológico durante tres temporadas de campo concluyendo en el año 2000. Este último trabajo representó una de las intervenciones en el sitio arqueológico más relevantes para la comunidad.

*“Trabajamos con 40 personas, pidieron 20 albañiles y 20 ayudantes, se turnaron semanal y fue rotativo para que todos pudieran participar. Entrábamos a las 7 de la mañana y salíamos a las dos de la tarde de lunes a viernes. Ganamos un buen dinero” (Señor “A”, Comunicación personal, 15 de julio de 2019).*

Por primera vez se empezó a hablar de turismo en la comunidad debido a los trabajos realizados en el sitio arqueológico:

*“Se habló con los ejidatarios y los arqueólogos para poder consolidar el sitio arqueológico porque posiblemente gracias a ello llegarían turistas. La gente de afuera*

*valora la cultura maya, el idioma, las tradiciones y la forma de vivir, hay muchas personas que quieren venir apreciar un pueblo respetando sus propias tradiciones. El pueblo se encontraba en una época difícil ya que los arqueólogos al terminar sus investigaciones, la comunidad quedó sin esperanza y sin recursos” (Señora “C”, comunicación personal 6 de marzo de 2020).*

A finales de los noventa, David Freidei en conjunto con la señora “C”, los arquitectos Leticia Roche Cano, Arturo Peniche y otros integrantes, se organizaron para la gestión de proyectos en la comunidad de Yaxunah con la participación de la gente local. Ante este acontecimiento, se crea la asociación civil Fundación Cultural Yucatán<sup>1</sup> (FCY), misma que trabajará posteriormente como asociación civil en la planificación e implementación de proyectos relacionados al turismo y desarrollo artesanal de la comunidad.

La FCY obtuvo financiamiento por parte de la organización internacional *InterAmerican Foundation* para la gestión de los proyectos. Se organizaron a través de una invitación a la comisaría municipal para que participara la gente del pueblo. En primer lugar, el proyecto se basó en identificar las condiciones en las que vivía la población. Asistían con frecuencia a la comunidad para reunirse con la gente en la plaza principal, planificando los proyectos a raíz de preguntas sobre sus trabajos y actividades cotidianas:

*“Nos preguntaron ¿qué quieren hacer, qué quieren trabajar?, nosotros dijimos que un centro turístico, queremos trabajarlo porque nos gusta, y lo hemos hecho en otros lados, tomaron en cuenta las ideas que opinamos nosotros” (Señor “A”, Comunicación personal, 15 de julio de 2019)*

#### **4.1.2 Inicio del turismo en Yaxunah (2000-2005)**

En esta etapa se explica el desarrollo de cada uno de los grupos promovidos por la FCY en donde participaron hombres y mujeres de la comunidad. Los proyectos establecidos fueron los siguientes: Cooperativa<sup>2</sup> *El Campamento Turístico*, Proyecto *Saché*, Proyecto *Cenote* y Proyecto *Artesanías*.

---

<sup>1</sup> Hoy en día, esta fundación ya no existe.

<sup>2</sup> Estructura legal de una organización.

• Cooperativa *El Campamento Turístico*

La FCY impartió algunas pláticas sobre cómo organizar una cooperativa para un parador turístico, se inscribieron aproximadamente 15 personas para poder participar:

*“Inicié el turismo trabajando en Piste, en un hotel cerca de Chichen Itza trabajé casi 3 años con el turismo, me dejó un poco de conocimiento de cómo recibir a un visitante por eso decidí integrarme al grupo, nos integramos 3 de mis hijos y yo al proyecto” (Señor “A”, comunicación personal, 15 de julio de 2019).*

*“Yo trabajé de ese tipo de trabajo un tiempo en Cancún. Sé como es la situación con la gente entonces puedo empezar a darle por la experiencia que tengo” (Señor “D”, comunicación personal, 17 de julio de 2019).*

En el año 2000 se aprobó el proyecto cooperativa *El campamento turístico*, orientado bajo el esquema de turismo comunitario, en donde brindaban los servicios de hospedaje y alimentación. Entre los años 2001 y 2002 distintos ejidatarios crearon otros dos proyectos independientes que después se coordinaron con la cooperativa para integrar más servicios al turismo y así ofrecer en conjunto un mismo tour. Los proyectos buscaban integrar nuevas actividades que invitaran al turista a conocer sobre el patrimonio natural y cultural de la comunidad (de los cuales se hablará más adelante).

Para construir la infraestructura del campamento turístico y sus servicios, se solicitó a las autoridades de la comunidad el terreno donde los arqueólogos se hospedaban cuando trabajan en el sitio arqueológico. Con la aprobación de la solicitud, los participantes del proyecto comenzaron a construir las palapas del restaurante, ampliaron los dormitorios, la cocina y los baños:

*“Empezamos haciendo la infraestructura del lugar voluntariamente, trabajamos los cuartos, baños, regaderas, instalación de tinacos, plomería, de todo” (Señor “D”, comunicación personal, 17 de julio de 2019).*

Posteriormente, se hizo la compra del equipamiento como refrigerador, mesas, sillas, utensilios para la comida, entre otras cosas. Cabe destacar que en el transcurso de la planeación y construcción algunos integrantes decidieron salir del proyecto en esta etapa porque no veían ganancias inmediatas y no tenían el tiempo para trabajar.

Recibieron capacitación de la FCY, se impartieron algunas asesorías sobre el servicio al cliente en alimentación y hospedaje, así como también el idioma inglés; las clases eran dos veces por semana y se dieron durante un mes y medio. Al finalizar estas etapas, el grupo quedó con 12 integrantes quienes se constituyeron legalmente como socios de la cooperativa:

*“Teníamos un comité representante con presidente, secretario y tesorero, yo era el presidente de la cooperativa, las esposas de los socios son las camaristas, somos 24 personas que trabajan en el lugar. Trabajamos de manera rotativa semanalmente pero algunos teníamos cargos fijos” (Señor “E”, comunicación personal, 20 de junio del 2019).*

Se organizaban en reuniones donde se tomaban las decisiones sobre el trabajo que iba a realizar cada socio, algunos de los trabajos eran limpieza, cocinero, mesero, recepcionista, entre otros. Las reuniones se hacían mensualmente o cada vez que había grupos de visitantes para hacer uso de los servicios con 4 o 5 días de anticipación a la llegada de éstos para coordinar las actividades:

*“Las decisiones se tomaban votando ¿quienes están de acuerdo? y ¿Quiénes no? siempre se decidía donde la mayoría votó, lo que gane es lo que se hace” (Señor “E”, comunicación personal, 20 de junio del 2019).*

En un inicio, los primeros retos al brindar el servicio turístico fueron respecto a la llegada del turista, ya que en esa época no se contaba con la carretera que conecta a Yaxunah con Piste; el camino era de piedra, lo cual dificultaba el acceso a la comunidad. El servicio de alimentación también fue un desafío, ya que los primeros grupos de clientes recién llegados eran estudiantes y maestros provenientes de otros países que preferían la comida vegetariana.

*“El primer grupo que recibimos fueron personas mayores invitados de Doña Chela - eran maestros-, después llegaban grupos de jóvenes que no comen carne, son vegetarianos. La fundación buscó un chef para capacitarnos en comida vegetariana” (Señor “D”, comunicación personal, 17 de julio de 2019).*

Como lo mencionamos anteriormente entre los años 2001 y 2002 se ampliaron los servicios turísticos creando dos nuevos proyectos. La FCY, quienes seguían trabajando como asesores, se organizaron con la comunidad y las autoridades para gestionar *Proyecto Sacbé* y *Proyecto Cenote*,

con la intención de que nuevas personas de la comunidad se integraran a participar. Se registraron los proyectos y la cooperativa el campamento fue quien dio el aval para que ambos proyectos pudieran ser financiados por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos Indígenas (CDI)<sup>3</sup>.

- *Proyecto Sacbé*

La palabra *Sacbé* proviene de la lengua maya y significa *camino*. El proyecto *Sacbé* ofrecía el servicio de guianza en rutas para senderismo en las ruinas arqueológicas de Yaxunah. Con una extensión de aproximadamente 13km, el recorrido conectaba a las ruinas con el cenote *Xabil*, al cual se podía acceder para observar aves e identificar plantas e insectos. Para este proyecto se compraron algunas bicicletas y binoculares a fin de que los turistas pudieran realizar un armonioso recorrido.

Se organizaron entre 15 ejidatarios para crear un grupo y un comité representante que contaba con presidente, secretario y tesorero. Se dieron capacitaciones dos veces por semana, de cinco horas cada reunión, para la formación de guías locales impartidas por académicos y estudiantes de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTM) durante algunos meses.

Se hablaron temas relacionados con el patrimonio natural y cultural de la comunidad, tanto en maya como en español. Al final del curso se les entregaron constancias y certificados, así como también un *Manual del Sitio Arqueológico*, elaborado por Grace Bascope y traducido al español. Este manual sirvió como apoyo a los ejidatarios para ofrecer los servicios de guianza a los visitantes.

Los trabajos principales del *Proyecto Sacbé* consistieron en la limpieza de las rutas y la guianza para realizar recorridos:

*“Si hay un grupo que quieren observar pájaros, insectos, y apreciar huellas de animales salgo muy temprano. Siento confianza al trabajar con los grupos, la cooperativa me avisa cuando hay grupo para trabajarlo. Antes de salir tengo que preguntar cuanto tiempo tienen planeado para el recorrido y así poder regresar a tiempo porque luego tienen otras actividades o tiene su hora de comida” (Señor “F”, comunicación personal, 17 de febrero de 2020).*

---

<sup>3</sup> Actualmente Instituto Nacional de Los Pueblos Indígenas (INPI).

- Proyecto Cenote

Este proyecto ofrecía el servicio del cenote *Lol Ha*, que en lengua maya significa *Flor de agua*, que se encuentra a lado del parque principal dentro de la comunidad. Para llevarlo a cabo se compraron chalecos a fin de que los turistas pudieran entrar a nadar, y se colocó una tirolesa para que pudieran lanzarse de extremo a extremo del cenote. También se construyó una palapa al lado del cenote para dar el servicio de alimentos, como panuchos o cochinita pibil.

El proyecto fue aprobado e inició aproximadamente con más de 30 miembros, la FCY era quien daba capacitaciones y orientaba al grupo:

*“Yo me puse en la lista para participar, estudié hasta mi bachillerato en Yaxcaba y con otro compañero éramos los que teníamos más estudios, por eso nos eligieron como representantes del comité del grupo. Jacinto fue presidente, yo secretario y creo Don Nicolás el tesorero” (Señor “G”, comunicación personal, 15 de febrero de 2020).*

La primera escalera del cenote se colocó en conjunto con la participación de la asociación civil *Cuerpos de Conservación Yucatán* (CCY) y los voluntarios jóvenes que integraban sus proyectos. Los voluntarios que llegaron a participar eran mayormente estudiantes conocidos por Elías Alcocer y Grice Bascope. Los voluntarios participaron realizando proyectos para la comunidad donde se hacían trabajos sobre el reciclaje de basura, reforestación del parque, huertos en casa y mantenimiento a la imagen del pueblo. Estos voluntarios se alojaban y comían en la cooperativa turística.

Estos tres proyectos, Cooperativa *El Campamento Turístico*, proyecto *Saché* y proyecto *Cenote*, durante varios años se organizaron para dar un servicio más completo con variedad de actividades para los turistas. El presidente de la cooperativa turística se encargaba de negociar con las agencias de viajes y realizaba visitas constantes a Mérida y Cancún para ofrecer los servicios:

*“Salíamos casi semanalmente a las juntas, después en la cooperativa nos reuníamos con los socios para explicar qué se iba hacer con los visitantes” (Señor “E”, comunicación personal, 20 de junio del 2019).*

*“Las agencias nos mandaban información para saber cosas de servicio a clientes como presentación y vestimenta, así como también de coordinación de itinerarios para*



*organizar los tiempos y actividades” (Señor “A”, comunicación personal, 15 de julio de 2019).*

Los turistas por lo regular llegaban cada ocho o 15 días aproximadamente. En el transcurso del trabajo, los socios conocieron a Eric “Z”, quien también comenzó a llevar turistas a través de la agencia *Adventure México*. Adicionalmente, se invitaba a otro público como trabajadores de la Comisión Nacional de Fomento Educativo y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), quienes utilizaban las instalaciones para ir a comer y hacer reuniones.

• *Proyectos artesanías*

Estos proyectos se pensaron incluir en la actividad turística de la comunidad para ofrecer la venta de artesanías elaboradas por los grupos locales. Se pretendía integrar a otros proyectos para que la derrama económica del turismo pudiera beneficiar a más personas de la comunidad.

Algunos pobladores de la comunidad y la FCY crearon tres grupos que incluyeron la participación de mujeres, en ellos se daban talleres para la elaboración de artesanías: bordado a máquina, bordado en punto de cruz y tallado de madera. Cada grupo lo integraban diez personas aproximadamente. Los primeros seis meses se hicieron reuniones en un local de la comunidad; las capacitaciones fueron impartidas por varias personas, quienes les enseñaban sobre ventas y elaboración de sus productos con nuevos diseños.

Las mujeres del grupo *Tallado de madera* elaboraban animales, alhajeros, ceniceros, portavasos, entre otras cosas. Cada dos meses se tenían que elaborar 50 piezas por persona. En los grupos de bordados se hacían almohadas, juegos para baño, separadores, monederos, tortilleros, porta alfileres, servilletas, bolsas multiusos, entre otros:

*“El Ingeniero Don Jose Pucc nos vino a capacitar sobre cómo podemos vender las costuras que hacemos y mandaron a otras personas para enseñarnos sobre diseños. Nosotras ya sabíamos bordar porque es un trabajo que hacemos desde antes” (Señora “H”, comunicación personal, 29 de junio del 2019).*

El Proyecto *Artesanías*, así como también la cooperativa *El Campamento Turístico* estaban registrados legalmente ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Cada grupo se organizaba a través de un comité que contaba con presidenta, secretaria y tesorera. En el caso de

la venta de artesanías, se rotaban en cada grupo dos compañeras distintas para salir a Mérida y entregar sus productos en la *Casa de las Artesanías*. Se les proveían de insumos para llevar los productos. Cada pieza incluía el nombre de la productora para comunicarse en caso de encontrar algún defecto con la pieza, con la finalidad de ser devuelta y así mejorar su calidad.

Cabe mencionar que algunas productoras se veían favorecidas con la venta debido a que tenían una relación directa con los socios de la cooperativa, mismos que tenían un mayor contacto con los grupos de visitantes.

*“El proyecto turístico se quedó en pocas familias ellos daban alimentación, alojamiento, incluso llegó el momento que hasta tenían la exclusividad de ventas de las artesanías, no abrieron a la comunidad realmente a tener nuevas oportunidades” (Señor “I”, comunicación personal, 28 de abril del 2019).*

#### **4.1.3 Desintegración de los grupos turísticos y artesanales (2006-2007)**

Debido a diferentes razones los integrantes de los grupos turísticos dejaron de participar gradualmente hasta su ruptura. En esta etapa se señalan algunas de las razones a nivel grupal que intervinieron en la desintegración de los grupos, así como algunos factores a nivel comunitario que influyeron en el abandono de los proyectos.

Las razones dadas por los ex integrantes de los grupos fueron: la deficiente administración y poca rendición de cuentas por parte de los comités hacia los integrantes de los grupos, la falta de continuidad en el trabajo de los proyectos derivada de la rotación de cargos en los comités y conflictos personales en los grupos:

*“No había dinero suficiente para pagar a las personas que costuran. Según había un fondo en la tesorería y nunca nos dijeron donde estaba ese dinero o en qué lo gastaron. Es dinero se quedó así, no supimos dónde quedó y se molestaron y se acabó el grupo” (Señora “H”, comunicación personal, 29 de junio del 2019).*

*“La gente que administraba el Campamento turístico no sabía cómo invertir, se dieron clases sobre cómo hacerlo, pero siempre que llegaba el dinero en mano, lo repartían entre los socios y no lo invertían. Yo llevé mis estudiantes al campamento de tres a cuatro años, pero poco a poco las cosas fueron empeorando y dejé de llevar a mis alumnos” (Señora “C”, comunicación personal 6 de marzo de 2019 2020).*

*“Yo fui parte del comité del Sacbé, después fui comisario municipal y renuncié al proyecto para que otro compañero tuviera el cargo en el comité del sendero, el grupo se desanimó porque el comité no le dio la información sobre el tramo de trabajo realizado. Desgraciadamente ya no supo trabajar con el grupo” (Señor “F”, comunicación personal, 17 de febrero de 2020).*

*“La gente decidió salirse del grupo porque algunas no cumplen con las reuniones y con el pedido. Hay personas que no les gusta que les digan cómo son las cosas, se molestan y se salen” (Señora “H”, comunicación personal, 29 de junio del 2019).*

Otros de los factores que influyeron de manera general para todos los grupos que operaban en el turismo en la comunidad fue la baja asistencia de turistas para hacer uso de los servicios, así como también la pérdida de poder de las autoridades de la comunidad para poder organizar la actividad turística.

*“Sólo venían los grupos que llegaban al campamento, los turistas no llegaban solos como ahora llegan. En aquel entonces Yaxunah no era nada conocido, el acceso era muy difícil. El grupo se desmotivó y se fue yendo” (Señor “G”, Comunicación personal, 15 de febrero de 2020).*

*“Es una lástima porque la gente empieza a pensar que el turismo no sirve, pero lo que realmente no servía era la organización para hacerla. Las autoridades de la comunidad ya no tenían nada que ver, ya no había el poder del comisariado para organizar a la gente, sino que ya eran los comités de cada grupo. La ONG también tuvo algunos problemitas y pues desapareció, porque quería ellos seguir apoyando, tenía buenas intenciones, pero no tenían realmente una infraestructura social para apoyar sus ideas y la gente ya había aprendido mañas para darle la vuelta a los programas que ellos traían, es decir, ver la parte económica, y no necesariamente la parte del beneficio social” (Señor “I”, comunicación personal, 28 de abril de 2019).*

Se tiene registro de que los proyectos dejaron de operar en el año 2005. En el caso de *El campamento turístico*, los socios entregaron a la comisaría municipal las instalaciones correspondientes a la cooperativa. Así mismo, se firmó un permiso para que los arqueólogos eventualmente pudieran seguir utilizando las instalaciones para investigaciones futuras en el sitio

arqueológico. En el caso de los grupo de artesanías, la responsabilidad formal con el grupo concluyó dándose de baja el ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sobre los proyectos turísticos se desconoce esta situación.

A pesar de los hechos, las personas de la comunidad continuaron haciendo trabajos de artesanías desde sus casas de manera particular para seguir con la venta de productos para otros lugares turísticos como Pisté y Chichen Itza. Por un tiempo no volvieron a surgir proyectos turísticos en la comunidad.

#### **4.1.4 Reestructuración para la actividad turística y creación de nuevos proyectos (2008-2010)**

En este apartado se explica la reestructuración del turismo en Yaxunah a partir de la creación del proyecto *Centro Cultural Comunitario* (CCC), promovido por los académicos Grace Bascope y Elías Alcocer. El objetivo de este proyecto fue crear un espacio para el rescate de la identidad cultural maya a través de la ampliación del museo de la comunidad y la suma de nuevas actividades que integren los encuentros entre el conocimiento científico y tradicional para el beneficio social, ecológico y, a largo plazo, el económico de la comunidad local.

Sin bien, la comunidad de Yaxunah quedó por un tiempo sin proyectos turísticos, fue hasta el año 2008 que Elías Alcocer y Grace Bascope trabajaron en conjunto con las autoridades de la comunidad y la población local para la gestión de un proyecto motivado inicialmente para la ampliación de un museo<sup>4</sup>. Durante su planificación se hicieron reuniones constantes para agregar otras ideas para la construcción del proyecto. El proyecto fue financiado por fundaciones extranjeras y *El Programa de Apoyo a las Culturas Municipales Comunitarias* a nivel nacional (PACMYC):

*“Los habitantes participaron para incluir más ideas aparte del museo, se pensó en un jardín botánico, una biblioteca, computadoras para que los jóvenes realicen sus tareas y en tener contacto telefónico porque no se tenía en ese entonces” (Señor “I”, comunicación personal, 28 de abril de 2019).*

*“Empezamos a planear todo lo necesario y se llevó el proyecto a Estados Unidos, el cual fue aprobado. Se buscó el terreno y los materiales para construir, nos pagaban 100 pesos*

---

<sup>4</sup> El primer museo de Yaxunah se inició en el año 1989 y se encontraba a un costado de la comisaría.

*a los que participamos en la construcción. También vino un arquitecto quién trabajó voluntariamente y se le pagaron sus gastos de gasolina” (Señor “D”, Comunicación personal, 17 de julio de 2019).*

Dentro de la organización con la comisaría de la comunidad, los ejidatarios pedían que el proyecto funcionará con el fin de traer nuevas oportunidades para los niños, jóvenes y adultos para seguir con sus estudios fuera y dentro de la comunidad. Mucha gente no sabía leer ni escribir, se aspiraba que fuera un espacio para aprender, capacitarse y también para brindar empleos en el mismo lugar.

Elías en conjunto de otros asesores organizaron talleres sobre contabilidad, idiomas, lengua maya y liderazgo que duraron aproximadamente tres años y se realizaban por las tardes bajo el palacio municipal y en su mayoría asistieron jóvenes:

*“Participé en mi etapa de adolescente en el CCC para crear lo que queríamos en la comunidad. Elías participó como moderador, profesor, y líder. Participaron también algunos arqueólogos que seguían viniendo. La arqueóloga Victoria daba talleres sobre liderazgo” (Señor “J”, comunicación personal, 27 de agosto de 2019).*

Se dieron capacitaciones para asignar roles de trabajo en el CCC y se decidió con la comunidad que los roles de trabajo operarían de forma rotativa. Sin embargo, esto fue un poco difícil porque no todos llegaron a la finalización de las capacitaciones. Las personas que llegaron hasta el final de las capacitaciones fueron a quienes emplearon en el CCC:

*“Abrieron una convocatoria para trabajar en el CCC, se tomaron capacitaciones que duraron como seis meses, pero no todos los que participaron en un inicio se quedaron hasta al final. Los que quedamos hasta el final fuimos como tres personas, entre esas yo estaba, nosotros fuimos quien empezamos a trabajar en el CCC en administración y creando actividades para los niños y jóvenes” (Señora “K”, comunicación personal, 20 de abril de 2019).*

Trabajando con las autoridades y la población local de la comunidad, el CCC abrió sus puertas el 16 de octubre de 2010. Inició fomentando la participación de los jóvenes locales para que se integraran a actividades culturales y recreativas sobre epigrafía, sancos, reciclaje, juegos tradicionales, entre otros, en los cuales asistían gran cantidad de jóvenes:

*“Algunos profesores de las escuelas comentan que gracias al CCC han visto que los niños de primaria, secundaria y preparatoria, al involucrarse en los programas, tienen experiencia y visión más amplia, tienen más habilidades de conocimiento para salir adelante” (Señora “C”, comunicación personal, 6 de marzo del 2020).*

El CCC comenzó a organizarse a través de un comité consejero local que lo integran personas adultas de la comunidad; desde entonces también han participado como asesores fijos Elías, Grace Bascope y los jóvenes empleados, quienes operaban y administraban el lugar. Entre ellos se tomaban las decisiones para ejecutar nuevas actividades.

El comité consejero local estaba constituido inicialmente por las autoridades de la comisaría ejidal de la comunidad que aprobaron el proyecto. No obstante, al haber cambios cada cierto periodo en las comisarías y la salida de las autoridades en el comité consejero quedó poco clara la responsabilidad de la continuación del trabajo en el CCC.

Así mismo, cuando el CCC comenzaba a operar, los primeros tres empleados que se integraron no rotaron los cargos; aun así, se integró más personal de la comunidad que contaba con poco conocimiento sobre los roles de trabajo. Esta situación generó conflictos e inconformidades por parte de la comunidad, ya que no se estaba respetando el acuerdo de los cargos rotativos para que más personas participarán:

*“Como que no tomaron en cuenta las nuevas autoridades el trabajo que ya se había hecho, ellos ya no participaron en las reuniones y limpieza del CCC” (Señor “D”, Comunicación personal, 17 de julio de 2019).*

*“En Yaxunáh vieron que no se estaba haciendo la rotación pues las personas empezaron a decir cosas, entre ellas veían mal que yo trabajara con hombres. En el pueblo las personas piensan diferente, lo que yo veo bien ellos lo ven mal, yo no me quería ir porque a mí me gusta mucho trabajar acá con los niños, es mi sueño seguir haciendo cosas en el CCC pero tuve que irme por algunos años” (Señora “K”, comunicación personal, 20 de abril de 2019).*

Sin embargo, ante las adversidades del proyecto, el CCC ha continuado trabajando gracias a la apropiación de diversos proyectos que se han venido desarrollando en la comunidad para todo el

público. Por otra parte, el CCC también se interesó en seguir fomentando la actividad turística en Yaxunah pero de una manera distinta a los proyectos que habían surgido anteriormente:

*“Se planteó que el turismo no solo es algo que me va a dar dinero sino verlo también para que las personas de la comunidad busquen más información sobre su cultura, orígenes, herencia y después un poco de negocio. Primero hacer una prospección de lo que hay, de lo que quieren conocer y adicionalmente pueden venir turistas que paguen”* (Señor “I”, comunicación personal, 28 de abril de 2019).

El CCC ha funcionado como un espacio para el aprendizaje y emprendimiento de las personas de la comunidad, se han capacitado mujeres y hombres entre adultos y jóvenes para gestionar sus propios proyectos. La participación de la comunidad en el CCC dio paso a la apertura de proyectos relacionados al turismo, que más adelante serán retomados con mayor detalle.

Para finalizar con este primer apartado, hemos visto que la reconstrucción histórica se forma por diferentes etapas que explican las transformaciones del turismo en Yaxunah.

Los acontecimientos suscitados han sido resultado de las interrelaciones entre los distintos actores que intervienen en sus diferentes escalas. Dentro de estas relaciones corre un flujo de información diferente en cada participante, que depende de las experiencias relacionadas al turismo de cada uno de ellos, detonado así procesos organizativos que conforman una realidad turística.

## **4.2 Organización actual del turismo en la comunidad rural de Yaxunah**

### **4.2.1 Estructura y organización social de los grupos turísticos**

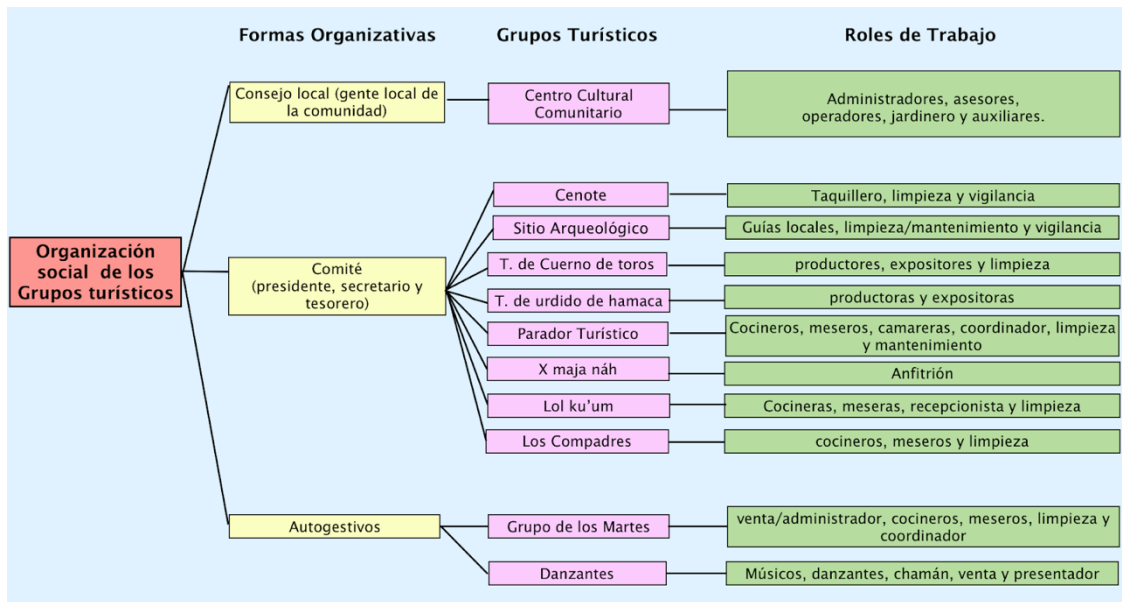
Hoy en día, la actividad turística en Yaxunah está compuesta por 11 grupos turísticos (figura 9)<sup>5</sup> que ofrecen sus servicios y productos al mercado turístico. Los grupos están integrados por varias familias de la comunidad, los participantes de cada grupo varían de entre cinco a 14 personas. Algunos de ellos decidieron involucrarse por la experiencia previa al trabajar en los grupos anteriores; y, otros más decidieron sumarse por primera vez.

---

<sup>5</sup> Incluida con mayores dimensiones para su consulta en apartado de “Anexo 8”

Es importante mencionar que para esta investigación se buscó abarcar toda una realidad turística. Como esto no es posible, durante la realización del trabajo en campo elaborado para la presente investigación, se localizaron otros dos grupos dedicados al turismo: *Danzantes 2* y *Grupo de Hortalizas*, con los cuales no se logró trabajar debido al corto tiempo de trabajo en la comunidad y por el avance de la primera etapa de trabajo con los demás grupos. A continuación se describen las formas organizativas de los grupos turísticos en la comunidad de Yaxunah. También se explica de manera más puntual la toma de decisiones y roles de trabajo en cada grupo.

### ORGANIZACIÓN SOCIAL DE LOS GRUPOS TURÍSTICOS



**Figura 9:** Organización social de los grupos turísticos. Fuente: elaboración propia.

Los grupos turísticos se organizan en tres formas:

- **Consejo Local:** relativo a la planificación pública, es una estructura organizativa compuesta por un presidente, vocalías locales y un secretario. Funciona para poder diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo local bajo un enfoque holístico, participativo, autogestionario y ecológicamente adaptable a las potencialidades de cada ambiente y busca la calidad de vida e independencia social (Rubio, 2005).

Mediante esta forma, el consejo del CCC está integrado por mujeres y hombres de edad adulta y jóvenes adolescentes de la comunidad. Dependiendo de las actividades o proyectos a realizar se involucran diferentes personas del consejo para fines prácticos. Los roles de trabajo establecidos son: administradores (de carácter fijo), asesores (son diferentes, varían dependiendo



la temática del proyecto que se ejecuta), operadores (rotan semanalmente en 2 turnos, matutino y vespertino), jardinero (de carácter fijo) y auxiliar (por ejemplo traductores).

- **Comité:** es un equipo de personas elegidas por un grupo para organizar, dirigir y promover actividades en beneficio al grupo organizado, así como también para representar y defender sus intereses. Un comité está compuesto por un presidente, secretario y tesorero.

El presidente es quien representa, prepara y organiza las asambleas de la organización; generalmente se le adjudican tareas como coordinar la gestión, llevar a cabo los trámites institucionales y tomar decisiones en función de las alternativas propuestas de sus integrantes del grupo. El secretario es quien pasa a fungir el papel del presidente, en caso de que éste no se encuentre, y también suele llevar los registros y elabora actas de las sesiones del comité e informa sobre las sesiones de trabajo. Por último, el tesorero es quien administra y lleva al día cuentas de los ingresos, egresos y registra el libro de cuentas, así como también informa y esclarece al comité el estado de cuenta de la organización (Estelí, 2008).

Es importante mencionar que las tareas que se adjudican a los roles del comité pueden variar dependiendo los acuerdos establecidos en cada organización. Dentro de esta forma organizativa se insertan los grupos: *Cenote*, *Sitio arqueológico* (comprendidos por el comité local de Yaxunah seguido del comité ejidal); *Taller de cuerno de toros* y *Taller de urdido de hamaca* (ambos autonombradas empresas sociales), *Parador Turístico* (autonombrada como cooperativa); y, finalmente, el grupo *X maja náh* y *Lol ku'um*.

Estos grupos establecen diferentes roles de trabajo para cumplir con la gestión de su servicio. El grupo *Cenote* está compuesto por el taquillero (rotativo semanalmente), limpieza (fijo) y vigilancia (fijo). Los roles del grupo *Sitio arqueológico* están compuestos por guías locales, encargados de dar recorridos en español. Otro de sus roles es el de limpieza/mantenimiento, quienes se encargan de chapear la hierba de los caminos entre las estructuras y la palapa de vigilancia. Éstos son rotados dependiendo el trabajo requerido; todos pueden participar si cumplen con el requisito de ser ejidatarios.

Los grupos *Taller de cuerno* y *Taller de urdido de hamaca* son productores de artesanías. Para dar la exposición de su taller a los turistas puede participar cualquier integrante que se ofrezca en el momento y el rol de limpieza es rotativo para ambos grupos.

Por otro lado, quienes dan servicios de alimentos y alojamiento son los grupos *Parador Turístico, X maja náh, Lol ku'um y Los Compadres*. Cuando llegan grupos grandes de turistas, sus integrantes trabajan repartiéndose los roles de la siguiente manera: para el servicio de alimentos hay cocineros (as), meseros (as), limpieza y mantenimiento; en el servicio de hospedaje tienen camaristas y recepcionistas o anfitriones. En el caso de grupos reducidos se organizan a través de una lista rotativa para que uno o dos participantes den el servicio.

- **Autogestivos:** esta estructura organizacional se refiere a un grupo de personas que son totalmente responsables de los resultados de un proceso o proyecto, no existen jerarquías de poder verticalmente y todos asumen la función de buscar mejores resultados para su trabajo (Guzmán, Caballero y Vázquez; 2012). El grupo *Danzantes y Grupo de los martes* se organizan bajo esta forma, tienen roles establecidos que están sujetos a ser rotados para aprender más sobre su servicio y generar un ambiente de trabajo equitativo.

En sus asambleas o reuniones los grupos se reúnen para tratar situaciones de la gestión de sus servicios, por ejemplo, si desean integrarse en proyectos o actividades con otros actores, emiten solicitudes del grupo a las autoridades para ser beneficiarios de financiamientos o proyectos. También, por medio de estas asambleas, se organizan para la operación del servicio. En el caso del grupo *CCC, Sitio arqueológico, Grupo de los martes, Taller urdido de hamaca y Taller de cuerno de toros* mencionaron reunirse también para tratar temas sobre el mejoramiento de la calidad del servicio y productos, rendición de cuentas y pagos, resolución de conflictos, así como rotación de cargos y roles de trabajo.

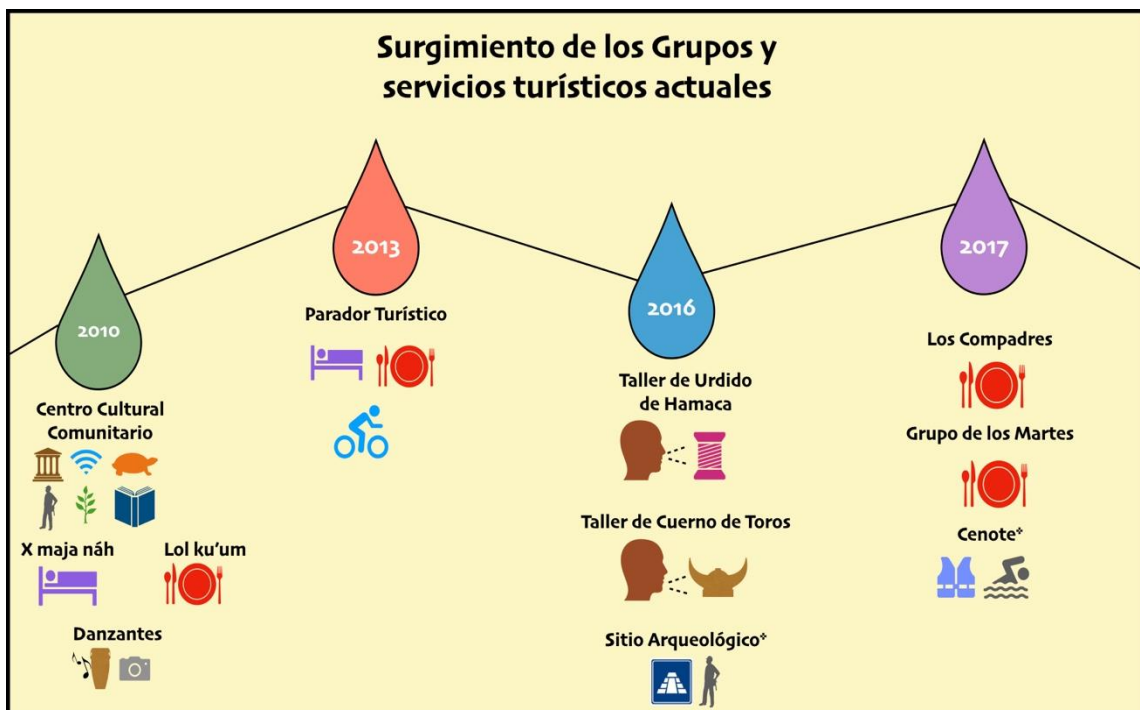
La toma de decisiones se da realizando una consulta a todos los integrantes a través de un diálogo abierto con todos los integrantes del grupo, en él se exponen las situaciones que acontecen y son de interés común para generar propuestas y/o soluciones. Las decisiones son tomadas a través de una votación a mano alzada considerando a todos los integrantes de cada grupo.

#### **4.2.2 Surgimiento y formación de los grupos turísticos actuales**

Para la conformación de cada grupo se inició con una invitación abierta, por medio de la comisaría local, a toda la comunidad para participar en proyectos turísticos. En el caso del grupo *Sitio arqueológico*, gestionado por la comisaría ejidal, la invitación se ha hecho únicamente a los ejidatarios. Un ejidatario puede proponerse para trabajar en el sitio arqueológico cada tres años

cuando ocurre un cambio de representantes en la comisaría ejidal. Por otro lado, el grupo *Cenote* ha sido gestionado directamente por la comisaría local de Yaxunah; al igual que la comisaria ejidal, sus representantes cambian cada tres años.

La organización de cada grupo inició a través de la participación voluntaria para involucrarse en las primeras actividades. Tiempo después, esta primera participación integraría a cada uno de los grupos. En esta primera fase de la gestión de los proyectos, algunos decidieron abandonarlos en el transcurso de los primeros meses, debido a que no se obtenía un beneficio económico a corto plazo y por la poca disponibilidad de tiempo para su capacitación. La mayoría de las personas que actualmente siguen operando son aquellas que permanecieron hasta el final de las capacitaciones de los grupos.



**Figura 8:** grupos turísticos en Yaxunah. Fuente: elaboración propia, 2020.

En el año 2010, con la apertura del CCC se gestaron actividades con la comunidad que posteriormente fueron vinculadas al turismo. El CCC cuenta con un jardín botánico, tortuguero, museo y biblioteca con red a internet. Estos espacios forman parte del acervo cultural y natural de la comunidad, así mismo, funcionan como parte del servicio turístico.

A partir de ese mismo año, el CCC contribuyó con actividades para la gestión de proyectos y la formación de los grupos: *X maja náh*, que ofrece el servicio de hospedaje; *Lol ku'um*, con el servicio de alimentos (desayunos, almuerzos y cenas); y, *Danzantes*, que presenta un espectáculo de música y baile sobre la cultura maya en el sitio arqueológico.

Otras de las actividades que realiza el CCC es brindar capacitaciones para guías locales con el objetivo de aprender sobre herramientas como la guianza, idiomas e historia. Su finalidad es dar una explicación de los diferentes espacios que conforman el CCC y hacer un recorrido en las calles de la comunidad. Con ayuda de un manual traducido al español -elaborado por los arqueólogos y sus investigaciones anteriores-, el CCC ha capacitado algunos ejidatarios para dar recorridos en el sitio arqueológico.

También, el CCC estuvo a cargo del cenote y de su servicio cuando comenzó a operar, sin embargo, en el año 2017 la responsabilidad del cenote pasó a manos de la comisaría de la comunidad. A pesar de esto, el CCC continúa asesorando a las autoridades de la comisaría para gestionar actividades relacionadas con el cenote.

Más adelante, en el año 2013, se tiene registro de las primeras actividades relacionadas al surgimiento del *Parador Turístico de Yaxunah*. El grupo brinda servicios de hospedaje, alimentación y renta de bicicletas. La gestión de este proyecto se elaboró a través del gobierno del Estado, la comisaría municipal de Yaxcabá, la comisaría local de Yaxunah y con la colaboración de CDI, cuyo propósito fue continuar con el turismo en la comunidad.

El grupo *Taller de urdido de hamaca y Taller de cuerno de toro* surgieron en el año 2016 con la intervención de la *Fundación Haciendas del Mundo Maya* (FHMM). Varias personas de la comunidad participaron en las capacitaciones para consolidarse como una empresa social, estas capacitaciones duraron aproximadamente seis meses. Sin embargo, en el año 2017 fue cuando se iniciaron formalmente actividades para ofrecer su servicio de exposición del taller al turismo.

Cabe mencionar que, durante el periodo de la ex comisaría ejidal 2016-2019, nuevamente se comenzó a tomar interés al sitio arqueológico como un potencial turístico al realizar actividades en torno al turismo, como la guianza y la limpieza del sitio. Durante varios años se abandonó el trabajo en el sitio arqueológico por la falta de interés de las autoridades y la poca entrada de turistas. Actualmente la nueva comisaría ejidal continúa trabajando actividades turísticas en el sitio arqueológico.

Se tiene registro de que el grupo *Los Compadres* comenzó a brindar servicio de alimentos al turismo en el año 2017. Dicho grupo se conformó en la década de los 2000 por la creación de una *Unidad de Manejo Ambiental* (UMA) para venado cola blanca. Los integrantes del grupo se organizaban para gestionar la crianza y venta de jabalí y cerdo pelón en corral. Posterior a esto decidieron emprender en el turismo, usando este tipo de carnes para la venta de los alimentos.

En el mismo año surge el grupo *Grupo de los martes*, que se formó por un proyecto de turismo dirigido por la FHMM. En el año 2017, se invitó a los grupos *Lol ku'um*, *Los compadres* y *Parador turístico* a participar en este proyecto. El objetivo fue ofrecer una experiencia de turismo comunitario en Yaxunah a partir de la unión y fortalecimiento de los grupos ya existentes para ofrecer el servicio de alimentos. No cuentan con una infraestructura propia, el grupo opera en las instalaciones del parador turístico actualmente.

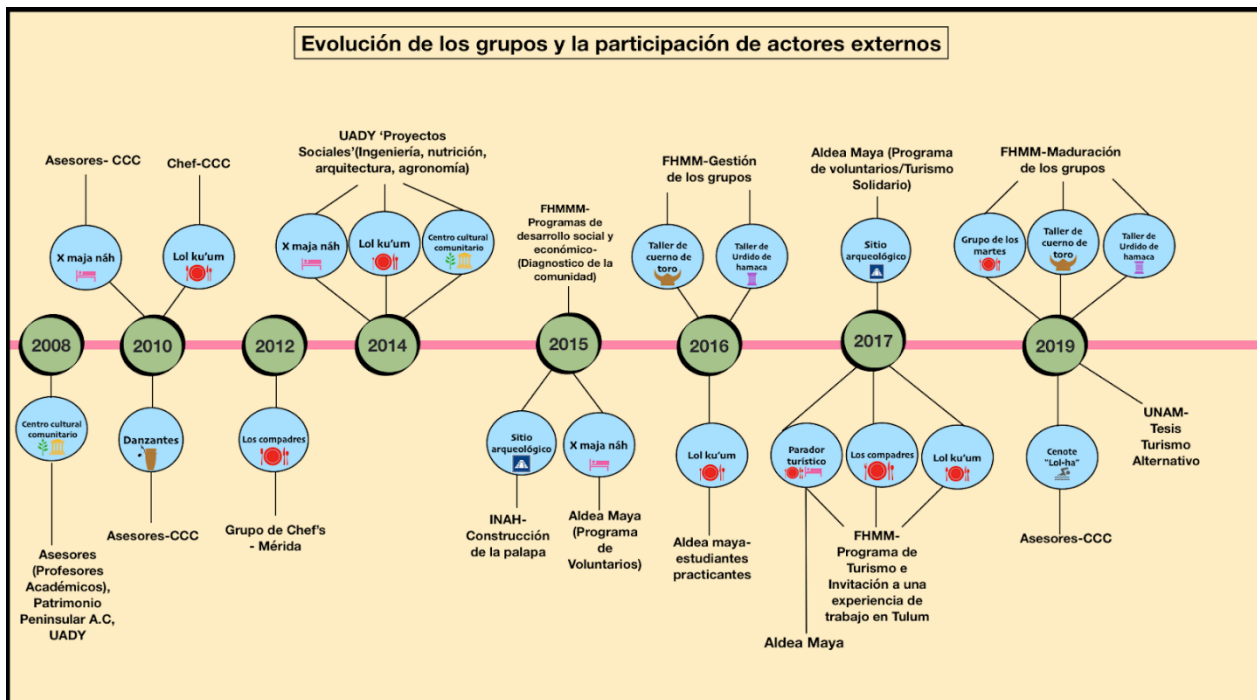
Para finalizar esta primera parte de los grupos actuales, se puede concluir que la comunidad de Yaxunah cuenta con una diversidad de servicios turísticos, los cuales han sido gestionados por diferentes actores. Los grupos que han surgido a lo largo de esta última década continúan operando para la actividad turística hoy en día. También es importante resaltar que la mayoría de los integrantes de los grupos son artesanos dedicados al bordado, tallado de madera, elaboración de miel, entre otros productos ofrecidos al turismo actualmente.

#### **4.2.3 Evolución de los grupos y participación de actores externos en el turismo**

La evolución de los grupos turísticos ha sido un proceso continuo y constante, los grupos turísticos han reconocido situaciones particulares que consideran como clave para cruzar sus dificultades y continuar mejorando en la organización del turismo. La siguiente figura (figura 10)<sup>6</sup> representa una línea del tiempo que va del año 2008 al 2019, se describen algunos de los acontecimientos más relevantes para los grupos turísticos sobre el desarrollo de sus grupos, también se muestra en qué momento y cómo participaron diferentes actores externos que intervinieron en la comunidad.

---

<sup>6</sup> Incluida con mayores dimensiones para su consulta en apartado de “Anexo 9”.



**Figura 10:** Evolución de los grupos y la participación de actores externos. Fuente: elaboración propia, 2020.

Comenzando en el año 2008, la gestión del proyecto del Centro Cultural Comunitario fue una propuesta entre varios académicos interesados en el desarrollo local de la comunidad junto con el consejo comunitario de Yaxunah. Se plantearon las necesidades del pueblo y se convocó a la participación voluntaria de la gente de la comunidad en las actividades y capacitaciones que les brindaría oportunidades de trabajo. Se buscaron asesores en diferentes temas en donde participaron *Patrimonio Peninsular A.C.* y la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), por mencionar algunos.

Una vez inaugurado el CCC en 2010, se buscó asesorar y organizar grupos en la comunidad para capacitarse y ofrecer servicios que fortalecieran la gastronomía maya y, eventualmente, obtener una ganancia a través de un empleo. *X maja nâh*, *Lol ku'um* y *Danzantes* fueron asesorados por académicos en el CCC, entre ellos un chef proveniente de Mérida, quien enseñó al grupo *Lol ku'um* la preparación de comidas, estándares de servicio y normas de higiene.

Para 2012, el grupo *Los Compadres* había tenido varias visitas por parte de un grupo de chefs originarios de Mérida. Éstos fueron recibidos con comidas típicas que cocinaban por la

crianza de los animales; el éxito del trabajo de este grupo propició la idea de dar un servicio al turismo en el 2017. Los chefs acordaron ayudarles económicamente para la construcción de una palapa y comprar algunos insumos como mesas y sillas para dar el servicio. El presidente del grupo propuso donar una parte de su terreno para construir la palapa. Así fue como comenzaron a emprender sus actividades como grupo turístico; desde entonces, los chefs se encargan de llevar grupos de turistas y colegas de trabajo para darle salida a los servicios.

En 2014 se tiene registro de la participación de la UADY con el programa de *Proyectos Sociales*<sup>7</sup>. El desarrollo de estos trabajos se dio por medio de la petición de los profesores de diferentes facultades (con quienes ya tuvieron un acercamiento o relación previa con las comunidades seleccionadas). Se convocó a un equipo de estudiantes asesorados para la implementación de proyectos; en Yaxunah han participado alumnos de diferentes licenciaturas como nutrición, agronomía, ingeniería y arquitectura. Los proyectos seleccionados fueron presentados ante el CCC, con el apoyo de este lugar se facilitaron herramientas y el espacio apropiado para poder ejecutar las actividades con los grupos *X maja náh*, *Lol ku'um* y jóvenes y niños que participan en el CCC.

En el año 2015 la *Fundación Haciendas del Mundo Maya*<sup>8</sup> (FHMM) intervino por primera vez en la comunidad, al llevar una propuesta de trabajo ante las autoridades para ejecutar el *Programa de desarrollo comunitario* en función de las necesidades de la población. La primera etapa del trabajo comenzó con un diagnóstico que les permitió identificar los problemas acontecidos, en conjunto con la participación de la comunidad y un comité local. El equipo de trabajo interdisciplinario integró diferentes temáticas para la propuesta de proyectos concretos que garantizaran la sostenibilidad a través del tiempo.

En el mismo año el comité ejidal, quien trabaja el sitio arqueológico, decidió volver a remontar esfuerzos y actividades en el sitio; ya que por muchos años se había abandonado el lugar.

---

<sup>7</sup> Proyectos sociales UADY tiene como objetivo generar conocimientos y soluciones a problemáticas significativas de la población del estado en una perspectiva de interculturalidad a tiempo que coadyuva a la formación profesional y ciudadana de los estudiantes y profesores que refuerza el valor de la educación como servicio solidario. El enfoque de los proyectos sociales es un espacio de concertación donde confluyen actores comunitarios y universitarios para trabajar en conjunto en proyectos consensuados facilitando la generación de conocimientos transdisciplinarios que integren los conocimientos científicos y los tradicionales para ponerlos al servicio de las comunidades en atención a las necesidades y problemáticas significativas en espacios de aprendizaje intercultural.

<sup>8</sup> FHMM. Esta Asociación Civil tiene objetivo Generar acciones que promuevan la identidad, el reconocimiento y el rescate de la cultura maya, fomentando la superación de la pobreza extrema a partir de oportunidades de educación, salud y desarrollo sustentable con la participación de la población como promotores de sus propios proyectos.

Los esfuerzos de la comisaría se enfocaron en buscar recursos en instancias como el INAH para la construcción de una palapa que les permitiera trabajar, recibir gente y seguir con el tallado sus artesanías bajo la sombra.

Para el mismo año, la empresa *Aldea Maya*<sup>9</sup> decidió llevar el programa de voluntarios que consta de un periodo entre cuatro y cinco años de trabajo en temporadas vacacionales (verano/invierno), en donde se realizan actividades que contribuyen a la comunidad, tales como educación ambiental, limpieza de parques y calles, mejoramiento de la imagen urbana, especialmente a las casas del grupo *X maja náh* para mejorar el servicio de hospedaje.

En el año 2016, *Aldea Maya* contribuyó también con el grupo *Lol ku'um* por medio de capacitaciones para ampliar el menú de las comidas y agregar algunos platillos vegetarianos preparados con alimentos de traspatio o locales. También se les capacitó en el tema de los estándares de servicio para su mejoramiento. Todo esto con la participación de los estudiantes practicantes que colaboraron de manera voluntaria, bajo el único acuerdo que éstos pudieran compartir la comida a cambio de brindarles las capacitaciones.

También en el 2016 la FHMM comenzó una siguiente etapa de trabajo con la comunidad para la gestión de los proyectos que se plantearon para trabajar en Yaxunah. Se capacitaron a los grupos *Taller de cuerno de toro* y *Taller de urdido de hamaca* desde la construcción de principios y valores para sus empresas sociales, organización y el establecimiento de roles de sus integrantes para el funcionamiento del grupo, hasta temas de contabilidad, administración y el marco fiscal para la constitución legal de los grupos, así como también en la enseñanza de la elaboración y venta de sus productos

En el año 2017, la FHMM hizo la invitación a los grupos *Parador Turístico*, *Los Compadres* y *Lol ku'um* a un proyecto de Turismo Comunitario para brindar servicio de alimentación juntos. Previa a una experiencia en un restaurante de Tulum perteneciente al grupo *Noma*, se invitó a la comunidad a formar parte del equipo de cocina para la preparación de tortillas a mano. En este encuentro se percibió que había grupos turísticos en Yaxunah y que no necesariamente tenían un diálogo fluido entre ellos. Ahí nació la propuesta de vincularlos. El *Grupo de los martes* se originó bajo este contexto, se les capacitó en temas de organización, estándares de servicio, promoción y divulgación, por medio del método socrático, es decir, se

---

<sup>9</sup> Aldea maya es una tour operadora dedicada al desarrollo, promoción y comercialización de productos y servicios de turismo rural y ecoturismo.



elaboraron preguntas para que la gente participara brindando las respuestas y abriendo la confianza a exponer sus ideas de modo que pudieran contribuir al capital individual y colectivo del grupo.

Por otro lado, *Aldea maya* continuó con su participación en el mismo año con el grupo *Sitio arqueológico*, cuya finalidad era conjuntar esfuerzos a través del programa de voluntarios y turismo solidario. Las actividades se realizaron consecutivamente del 2017 al 2020, llevaron a cabo trabajos de limpieza del sitio arqueológico, en los senderos y estructuras, así como de creación de señalamientos para el público.

Finalmente, en el año 2019, la FHMM concluye el acompañamiento de los grupos *Taller de cuerno*, *Taller de urdido de hamaca* y *Grupo de los martes*. En el cierre de sus actividades llamaron a esta etapa *Estado de maduración*, en donde los grupos eran capaces por sí mismos de continuar en la gestión de sus grupos. Sin embargo, hubo un lapso de tiempo posterior a esta etapa en donde los grupos pudieron solicitar ayuda si se requiriera un asesoramiento específico.

En el mismo año, la comisaría local de Yuxunah y el CCC colaboraron para la elaboración de un proyecto de trabajo con el fin de mejorar la infraestructura del cenote. Se contó con la participación de las autoridades locales, los ejidatarios y asesores del CCC para proponer y diseñar el mejoramiento del lugar y, así, hacerlo un sitio más seguro para las personas que ingresan al cenote.

Por último, se hace registro de la intervención realizada en esta investigación. Mi participación con la comunidad de Yaxunah fue, por primera vez, en 2016 por medio del programa de voluntarios a cargo de *Aldea Maya*. Esta experiencia previa llevó a la decisión de contribuir con el estudio del turismo en Yaxunah para el año 2019.

### 4.3 Problemas internos, propuestas y soluciones sobre el turismo en Yaxunah

#### 4.3.1 Problemas internos de los grupos turísticos

A continuación se muestra en la siguiente (Tabla 1) algunos de los problemas identificados por los grupos turísticos, clasificados por categorías en sus distintas áreas de la organización.

**Tabla 1. PROBLEMAS INTERNOS DE CADA GRUPO TURÍSTICO**

Tipo de Problemas	Razones ↓/Grupos→	Cenctro Cultural Comunitario	LoI ku'um	X maja náh	Danzantes	Parador Turístico	Grupo de los Martes	Los Compadres	Sitio Arqueológico	Taller de cuernos	taller de hurddo de hamaca	Cenote
Operativos	Falta de transparencia con la lista de la rotación		X	X				X				
	Falta de comunicación cuando llegan clientes		X	X				X				
	Falta de organización al consultar las desciones		X	X				X				
	Falta de insumos y poca accesibilidad					X	X		X			
	Poco tiempo para la entrega de pedidos de artesanía										X	
	Exigencias de estandares de calidad								X	X		
	Disponibilidad de tiempo para trabajar		X	X	X							
	Falta de participación en las capacitaciones	X	X			X		X	X		X	
	Falta de rotación en los comites		X									
	Falta de puntualidad del grupo		X	X			X	X		X		
	Poca participación de los miembros para trabajar el servicio		X	X				X	X			
	Participación de los miembros en otros grupos	X	X	X				X				
Administrativos	Las ganancias no son claras			X				X				X
	No hay transparencia con los gastos					X						
	No sabe cual es el precio real de su servicio		X	X	X			X				
	No se han buscando financiamientos para seguir desarrollandose				X				X	X		

Continúa...

Tipo de Problemas	Razones ↓/Grupos→										
	Centro Cultural Comunitario	Lol ku'um	X maja náh	Danzantes	Parador Turístico	Grupo de los Martes	Los Compadres	Sitio Arqueológico	Taller de cuernos	taller de huido de hamaca	Cenote
Servicio	Falta de Guías locales	x						x			
	Competencia del servicio		x		x	x		x	x		
	Falta de Infraestructura	x	x	x				x	x	x	x
	No se reciben grupos grandes de manera constante		x	x	x	x		x	x		
	Falta de publicidad				x				x	x	
	No hay coordinación entre los grupos que dan servicios	x			x				x		
	Actualización de la información y contenido en internet	x									
	Falta habilidades como el idioma ingles	x							x		
Conducta	Inconformidad con el grupo		x						x		
	Faltas de respeto							x			
	Falta de animo para trabajar	x	x						x		x
	No hay seguridad ni confianza en el trabajo						x	x			
	Falta de paciencia para trabajar									x	

Los integrantes de los grupos identificaron problemas en el área operativa, administrativa, de servicio y otros a un nivel más individual la cual llamamos de conducta. Las razones del problema fueron diversas, por ejemplo:

Iniciando con el primer bloque de color amarillo, los problemas operativos más frecuentes fueron la falta de participación en las capacitaciones; en este sentido el interés, la poca disponibilidad de tiempo y la falta de comunicación para explicar las inasistencias de algunos integrantes. Posteriormente, estas situaciones generaron tensiones entre el grupo al momento de querer participar en los encargos de productos y venta de servicios sin haberse capacitado.

Aunado a lo anterior, como segundo problema más frecuente estuvo la falta de puntualidad para capacitarse en las reuniones organizativas y, en algunas ocasiones, cuando se prepara y se ofrece el servicio.

Como tercer problema más frecuente fue la poca participación de los miembros para trabajar los servicios y productos derivado de realizar otras actividades productivas y también por participar en otros grupos diferentes que les exigen la misma responsabilidad.

Con menor frecuencia se identificaron problemas como la falta de transparencia con la lista de rotación. En este sentido, los integrantes no tienen suficiente claridad de cuándo un visitante llega a requerir de sus servicios y a quién le corresponde participar. Además, consideran que la falta de comunicación también influye y, por lo tanto, las decisiones que se toman quedan en manos de unos cuantos. También la falta de insumos y su poca accesibilidad para obtenerlos es un problema en términos del traslado, ya que los materiales que se necesitan son vendidos en lugares a largas distancias de la comunidad que implican un costo elevado de movilidad.

En el caso de los grupos de artesanos y artesanas como *Taller de cuernos* y *Taller de urdido de hamaca*, consideran que las comercializadoras que compran sus productos tienen altas exigencias en sus estándares de calidad. Las señoras que trabajan en *Taller de urdido de hamaca* también señalaron que hay ocasiones en que se encargan varios pedidos y, a veces, el tiempo de entrega es muy corto. Esta situación les genera mucha inversión de tiempo y desgaste físico por tener que urdir durante mucho tiempo de pie en el telar.

El segundo bloque de color azul representa los problemas administrativos. En el primero de ellos, cuatro grupos mencionaron no saber cuál es el costo real de los servicios que ofrecen: los integrantes señalaron que la mayoría de las veces los guías, agencias o tour operadores solicitan los servicios y ofrecen cierta cantidad de dinero sin saber cómo y de qué manera cobran sus viajes. Los integrantes de los grupos que tuvieron estos problemas también reconocen que cada vez los insumos son más costosos y aun así tienen que sujetarse a lo que los actores externos quieren pagarles por sus servicios.

Como segundo problema con más frecuencia fue la claridad con las ganancias entre los miembros, se mencionaron situaciones donde se presentaron discusiones y tensiones con los miembros por la desconfianza a sus comités a la hora de entregar sus pagos por trabajar

También algunos grupos consideraron que la falta de búsqueda de financiamientos para seguir desarrollándose ha sido un problema que les ha impedido avanzar como les gustaría, en el caso ambos talleres mencionaron que requieren espacios adecuados, seguros y amplios para la elaboración de sus productos. El *grupo danzantes* señaló que los financiamientos podrían permitirles la adquisición de materiales para sus disfraces e instrumentos para sus espectáculos.

Con menor frecuencia en los problemas administrativos se encuentra la rotación de comités. Éste fue un problema que solo se identificó con un grupo, los demás grupos que cuentan con un comité y están formalizados expresaron que por la situación legal continúan con los mismos representantes, ya que cambiarlos requiere de hacer modificaciones en sus actas y de gastos económicos. Por último, la falta de transparencia con los gastos en el momento que se deben de comprar los insumos en el grupo *Parador Turístico*.

En el penúltimo bloque de color verde se identificaron los problemas al momento de dar el servicio. Con mayor frecuencia los grupos mencionaron la falta de infraestructura para recibir a los visitantes (la mayoría de ellos llegan en grupos numerosos); aunado a esto, se menciona que también es un problema no recibirlos de manera constante porque no se requiere la participación de todos los integrantes para dar el servicio y se ven disminuidas las ganancias igualitarias.

También consideran que al existir grupos en la comunidad con los mismos servicios y productos se genera mayor competencia, situación que ha provocado tensión entre los grupos. Otro problema es la falta de publicidad en algunos de los grupos turísticos, pues opinan que no pueden darse a conocer con más personas interesadas en aprender sobre las actividades que realizan porque no saben cómo difundirse. En el caso de CCC, señaló que la actualización de información y contenido en sus plataformas de internet puede ser un problema para poder conectar con más actores.

Con menor frecuencia se mencionó la falta de coordinación entre los grupos que dan servicio, pues reconocen que Yaxunah ofrece diferentes actividades que podrían ser vendidas al turismo integrando a diferentes grupos en un tour que genere beneficios a la mayoría de los grupos existentes. En suma, otro problema es la falta de guías locales capacitados para enseñar sobre las actividades que se realizan y la falta de habilidades lingüísticas como el idioma inglés, que les permita compartir mediante la traducción el conocimiento y la diversidad que alberga la comunidad de Yaxunah.

Finalmente, pero no menos importante, el bloque color rosa señala los problemas conductuales a nivel individual que se ven manifestados en la relación con su trabajo y con el grupo. Con mayor frecuencia se mencionó la falta de ánimo de los integrantes para poder trabajar, cuya consecuencia es que sean inconstantes con su trabajo. Como segundo lugar en frecuencia, se encuentra la inconformidad de los grupos, lo que genera resistencia entre los miembros en el momento de tomar las decisiones. También la carencia de seguridad y confianza entre los

miembros del trabajo dificulta un entorno agradable para relacionarse entre ellos. Y con menor frecuencia suceden las faltas de respeto y la poca paciencia en el trabajo.

#### **4.3.2 Solución de problemas desde la perspectiva de cada grupo**

Para proponer soluciones a los problemas que identificaron en sus diagnósticos FODA cada uno de los grupos, se realizó una matriz reflexiva (tabla 2) donde se contestaron las preguntas ¿Qué hacer?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con qué? y ¿con quién?. A continuación se señalan algunas situaciones alrededor de los problemas y las propuestas que se dieron para su posible solución<sup>10</sup>:

El grupo *compadres* explicó que no hay claridad con el pago de sus servicios por parte de los actores externos, no tienen conocimiento alguno sobre cuánto cobran por sus servicios los actores externos y, en suma a esto, desconocen el precio real de sus servicios. Los integrantes mostraron su disgusto, ya que se les paga lo que ofrecen los intermediarios y no pueden negar la venta debido a la baja llegada de visitas a Yaxunah y su necesidad económica. Ante este hecho propusieron realizar una actividad para establecer sus precios.

El grupo *taller de urdido de hamaca* explicó que durante los últimos meses hubo capacitaciones para elaborar nuevos diseños de urdido para lámparas. En ese momento, varias compañeras faltaron a los cursos y dejaron de participar. Sin embargo, el grupo expuso que podrían realizar una reunión para motivar a las demás integrantes a seguir participando, escuchando cómo se sienten y apoyarlas enseñándoles nuevamente las técnicas de urdido.

Grupo *de los Martes* señaló que se han tenido dificultades porque los integrantes no son puntuales cuando hay reuniones. Se propusieron llevar a cabo un control de asistencias para el compromiso y responsabilidad con los horarios y en caso contrario, sancionar.

El grupo *de taller de cuernos* mencionó que consideran un problema no realizar esfuerzos en su publicidad de sus productos y servicios, este hecho les ha dificultado incrementar sus ventas y darse a conocer con más artesanos. Ante esta situación, propusieron participar en eventos, tianguis y ferias del estado para promover a su grupo.

El grupo *Lol ku'um* explicó que en los últimos meses hay compañeras que ya no participan y no acuden a las reuniones para organizarse. También consideran que algunas de ellas involucradas con otros grupos turísticos disminuyen su participación con su grupo inicial. Se

---

<sup>10</sup> Para profundizar se puede encontrar el resto de propuestas para solución de problemas en la parte de Anexo 10

planteó como propuesta abrir una convocatoria para que puedan incluirse nuevas personas que estén interesadas y poder continuar desarrollando su servicio, así mismo aclarar la situación de las compañeras que dejan de participar por trabajar en otros grupos.

El grupo *X maja náh* comentó que les gustaría mejorar la infraestructura de sus servicios, en este caso de los cuartos que alquilan. Algunos de estos no cuentan con buenas entradas, mosquiteros, sistema de agua para los baños y acabados en los pisos. Propusieron hacer un proyecto para gestionar recursos y poder mejorar los cuartos, sin embargo comentaron que esta propuesta la hicieron en alguna otra ocasión sin respuesta alguna. Aun así decidieron realizar nuevamente otro intento para seguir desarrollándose.

En el *CCC* comentó que para solucionar el problema de la falta de actualización de su información se propuso elaborar una biblioteca digital para hacer disponible y accesible la información real de los libros, trabajos, proyectos que hay en Yaxunah. Consideran que es importante que las personas de diferentes estados o países que desean consultar la información más específica tengan la oportunidad de hacerlo mediante plataformas en internet.

El grupo *danzantes* señalaron que la falta de publicidad de sus servicios en los medios ha generado que su proyecto no se conozca por muchas personas y sean pocas las que requieren de sus servicios. Consideraron que ésta es una de las razones por las que a veces dejan de practicar y se desaniman para continuar trabajando. A pesar de ello, se propuso realizar una cuenta de Facebook que les permita dar a conocer el servicio que ofrecen al divulgar fotografías y algunos videos de lo que han presentado al público.

Finalmente, el sitio arqueológico identificó como un problema la falta de capacitaciones a los ejidatarios y sus hijos para que se integren a ofrecer recorridos en el lugar. Comentaron que los jóvenes tienen la oportunidad de aprender el inglés en sus escuelas y obtener habilidades para tener oportunidades de empleo en la comunidad. Se propuso retomar el tema para recordar a los ejidatarios las oportunidades que existen y enfocar esfuerzos en ese ámbito.

**TABLA 2. MATRIZ REFLEXIVA DE PROPUESTAS PARA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

<b>Matriz Reflexiva</b>					
<b>Grupo: Los Compadres</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Establecer precios reales, realizar un desglose de gastos de materiales y trabajo invertido	No hay transparencia/claridad con el pago del servicio por parte de los consumidores	01-mar-19	Palapa	Lista de las compras y conteo del tiempo invertido en el trabajo	El grupo compadres
<b>Grupo: Taller de Urdido de Hamaca</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Una Motivación grupal para que sigan participando las integrantes	Para seguir trabajando en equipo	Siguiente reunión (jueves)	En el local	Platica	Entre todas
<b>Grupo: Grupo de los Martes</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Un control de asistencia	Para mejorar la puntualidad	Próxima reunión	En el lugar de reunión	Una libreta tomar la hora en la que llegó la persona y de un cierto número sancionar	Entre el grupo
<b>Grupo: Taller de Cuernos</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Participar en eventos, tianguis, ferias del Estado	Buscar más clientes	Este año	ciudades otros pueblos	Internet, radio	Grupo y auxiliarse con la fundación
<b>Grupo: Lol Ku'um</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Abrir una convocatoria para agregar nuevos miembros	Para integrar nuevas personas en el trabajo que esten interesadas en hacerlo	Cuando nos volvamos a reunir y nos pongamos de acuerdo	CCC	Lista de participantes	Con las que van a continuar trabajando
<b>Grupo: X maja náh</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Hacer un proyecto para gestionar recursos	Para mejoramiento de los cuartos	Cuando el grupo se reuna la siguiente vez	CCC	Cuaderno, pluma	Con el grupo y un asesor
<b>Grupo: Centro Cultural Comunitario</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Elaborar una biblioteca digital	Diseminar la informacion, hacer disponible y accesible la informacion real	Este año planificar	CCC	Pluma, cuaderno	Todos los trabajadores
<b>Grupo: Los Danzantes</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Hacer una cuenta de FB	Para dar a conocer el servicio que dan	Cuando se hable con las autoridades del pueblo para poder operar en el sitio	CCC	Desde el celular	Israel y russel
<b>Grupo: Sitio Arqueológico</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Recordar a los ejidatarios que pueden trabajar en el sitio con sus hijos	Para que aprovechen su ingles en la secundaria y aprendan la guianza	Siguiente reunión ejidal	Comisaría ejidal	Asistencia en las reuniones	Ejidatarios e hijos (oyentes)



## CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 5.1. Transformaciones de la organización social del turismo en la comunidad

#### 5.1.1 Retomando la historia turística

Si se considera la reconstrucción histórica del turismo en Yaxunah y su organización social desde el inicio de la actividad turística, se puede ubicar la conformación de los primeros proyectos que se establecieron con la participación de actores, tanto locales como externos, como la A.C Fundación Cultural Yucatán, la Universidad de Oriente, grupos universitarios de origen extranjero, la Comisión Nacional para el Desarrollo De Pueblos Indígenas, la comisaría local, la comisaría ejidal, los ejidatarios y sus familias. La colaboración de todos estos actores posibilitó la actividad turística dentro de la comunidad por primera vez en su historia, y a partir de esto se desempeñaron diferentes funciones para elaborar productos y servicios. La interrelación entre actores significó el desarrollo de intereses en común, lo que permitió la implementación de actividades turísticas que tomaron como punto de partida los trabajos de investigación del sitio arqueológico para que la comunidad utilizara los recursos como una oportunidad laboral y continuara con los esfuerzos para la preservación del patrimonio cultural.

La comunidad se interesó en trabajar proyectos grupales propuestos por ellos mismos en conjunto con la asociación civil FCY. La participación de actores externos facilitó el flujo de información a la población local participante; les proporcionaron temas y herramientas para ayudarles a aprender con mayor profundidad sobre el servicio turístico, la organización y la administración de los grupos, así como también sobre el contenido informativo del patrimonio cultural y ecológico de la comunidad.

Para la gestión de los primeros grupos turísticos *El Campamento Turístico*, Proyecto *Sacbé* y el Proyecto *Cenote*, se obtuvo financiamiento del *Programa Estatal de Turismo de Yucatán 2001-2007*; y en el caso del grupo Los Compadres, iniciaron con un proyecto UMA para la conservación del venado cola blanca apoyado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Es importante resaltar que los requisitos para la formalidad de los grupos y su operación en el sistema económico requiere de la creación de un acta constitutiva, mismo que instaura las primeras reglas del funcionamiento organizativo de los grupos dentro del sistema. La forma de

organización de los primeros grupos se realizó a través de un comité integrado por presidente, secretario y tesorero, asignados por medio de las reglas legales de operación.

Con el paso del tiempo se presentaron varios problemas, por los que decidieron desintegrar grupos de trabajo y proyectos después de haberlos operado por cinco años. Una de las causas más mencionadas fue la desmotivación en los integrantes para trabajar y la baja afluencia de turistas; ya que a pesar de que sus clientes potenciales eran estudiantes y profesores, solo iban por algunos días o por temporadas cortas. Además, en aquella época, llegar a la comunidad era bastante complicado por la falta de accesos y eran muy limitados sus medios para publicitar sus servicios y productos, lo cual generó una venta reducida para todos los grupos. En el caso de los grupos artesanales, la exigencia de los productos en grandes cantidades y dentro de un plazo muy reducido les generaba un trabajo altamente demandante en tiempo. Debido a sus actividades del hogar y con la familia, no podían cumplir con las labores requeridas, motivo por el cual dejaron de participar y abandonaron el proyecto. Todos los grupos identificaron la falta de claridad administrativa y de finanzas sobre la gestión de los proyectos como un motivo para que decidieran desintegrarse. Esta falta de claridad se asocia con la poca rendición de cuentas y transparencia con todo el grupo, la falta de confianza y la cohesión insuficiente entre los integrantes para la proyección futura de los proyectos. Esta desintegración tuvo como consecuencia responder a la regularización fiscal de los integrantes para evitar problemas posteriores; sin embargo, no todos tuvieron la posibilidad de hacerlo. Por lo tanto, es importante aclarar su situación fiscal ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la SHCP para poder suspender su registro por actividad empresarial.

A pesar de los problemas, junto con la participación de turistas y voluntarios que estuvieron en el transcurso de la operación de los grupos, se pudo contribuir con actividades para el mejoramiento de la infraestructura en la comunidad: la creación del parque principal, mantenimiento de las casas y traspatios, así como la primera escalera en el cenote *Lol Ha*. Estos primeros trabajos en el turismo proporcionaron una oportunidad para integrar actividades relacionadas con el turismo, en donde la comunidad puede compartir sus formas de vivir con los visitantes y contribuir al desarrollo social, económico y ecológico. El comienzo de lo que serían los primeros pasos del turismo en la comunidad permitió que la población aprendiera otras actividades económicas que podían ejercer desde el ámbito local. Su riqueza cultural, natural e histórica generó una oportunidad alterna para su economía al propiciar nuevas formas de viajar.

Las actividades de Yaxunah en el turismo permitieron conocer la diversidad ecológica de la selva, así como tener un acercamiento con la gente local. Esta situación produjo relaciones cercanas con los turistas, y generó un intercambio de conocimiento en donde se compartió la cultura y una visión más amplia del mundo. La comunidad de Yaxunah tuvo la oportunidad de comenzar a desarrollar una nueva actividad económica, lo que generó la participación de varias familias interesadas por el turismo y la producción de artesanías. El trabajo en el campo ya no era considerado un camino viable para algunas familias, por lo que buscaban otras alternativas de empleo para generar ingresos. El conocimiento aprendido sobre el trabajo turístico en la comunidad impulsó a varias familias a continuar trabajando de manera independiente. El aprendizaje de esta experiencia también permitió identificar los errores en la gestión turística. En respuesta a esto, para el año 2008 empezaron los primeros trabajos para la creación de un nuevo proyecto que impulsaría la comunidad a emprender otras actividades.

### **5.1.2 Implicaciones de los modelos de gestión del turismo en Yaxunah**

La organización social actual del turismo en Yaxunah se entiende bajo el primer acercamiento de la comunidad con el turismo en el año 2000, el cual aportó experiencia y conocimiento a la población sobre esta actividad. Esto se ve reflejado en la participación actual: varias personas que trabajaban en grupos anteriores mostraron su interés por seguir en el turismo hoy en día. La experiencia previa en el turismo y el interés por aprender nuevas actividades posibilitó continuar con el desarrollo de nuevas actividades enfocadas a la conformación de proyectos turísticos; inclusive se integraron nuevas personas a la actividad turística por que vieron el potencial de sus prácticas y actividades diarias para ser valoradas como parte del turismo.

La comunidad de Yaxunah se organiza bajo 3 modelos de gestión diferentes: el comité, el concejo local y el autogestivo. A continuación se señalan algunas de las ventajas y desventajas de los modelos dentro de la organización de los grupos y por último qué implicaciones y/o beneficios tienen los grupos que están formalizados y no formalizados.

**Comité:** Retomando a Estelí (2008) es un equipo de personas elegidas por la comunidad para organizar, dirigir y promover actividades en beneficio de la misma, así como también representar y defender sus intereses. Diversos proyectos se han organizado con este modelo que integra a un presidente, secretario y tesorero, la

elección va en función de las actitudes, capacidades y cualidades, de los que representarán al grupo. Por una parte, esta forma organizativa les ha funcionado a tres grupos para poder llevar a cabo sus actividades, inclusive expresaron no tener problema alguno por no rotar o cambiar a los representantes. Sin embargo, para otros grupos representa una forma autoritaria sobre las decisiones que se toman ya que los presidentes no consultan las decisiones, no brindan oportunidades igualitarias y no son transparentes con las ganancias entre los miembros del grupo.

Además esta forma organizativa es un requisito para la formalidad de los proyectos y por lo tanto al constituirse como una figura legal se tiene que apegar a las reglas institucionales. En este sentido, un participante expresó que hacer el cambio del comité requiere de un proceso legal el cual involucra tiempo y costos.

Es importante promover la rotación para aquellos grupos que identificaron ciertas acciones en desventaja para su desarrollo integral en el grupo, impulsar formas en las que todos los integrantes del proyecto puedan aprender las actividades de otros roles y tener las mismas posibilidades para el desarrollo de nuevas habilidades. La rotación puede realizarse dependiendo de las propuestas dentro del grupo, evaluar sus procesos y compartirlos para que la organización continúe mejorando.

**Concejo local:** siguiendo a Gómez (2017) esta forma organizativa es utilizada como un instrumento legal que establece la inclusión de la ciudadanía para la planificación del desarrollo local y municipal. La ciudadanía por ley tiene la facultad de participar e involucrarse en los proyectos para su comunidad y tomar cualquier rol que les permita organizarse con el fin de llevar a cabo sus actividades en beneficio de todos. El concejo local del CCC en conjunto con actores externos, ha permitido generar espacios para organizar y consultar proyectos vinculados a las necesidades de la comunidad rural de Yaxunah. También ha fomentado la participación de niños, jóvenes y adultos para implementar proyectos en beneficio de su desarrollo personal y educativo; los involucra dentro del proceso organizativo para generar actividades y, a su vez, decidir sobre lo que desean hacer para su comunidad.

Esta organización ha brindado oportunidades a la población local para obtener un empleo en el Centro Cultural Comunitario y en algunos proyectos de la comunidad

donde colabora. En efecto, esta forma de organizarse como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones de los gobiernos, es de suma importancia porque involucra a la sociedad civil en los procesos de desarrollo sobre su patrimonio para la generación de servicios públicos.

Se identificó que el consejo local del CCC está integrado por jóvenes y adultos, sin embargo, es importante continuar con estrategias para incluir nuevas personas que deseen involucrarse en la gestión general del CCC, así como también a los proyectos que se realizan dentro de esta organización. Aprovechar su infraestructura para que los esfuerzos aumenten y fortalezcan las habilidades de los pobladores para una mejor actividad con el CCC y el turismo. Así mismo, estas acciones pueden contribuir a promover el liderazgo y empoderamiento de las comunidades al reforzar la identidad a través de actividades culturales, educativas de innovación y ciencia.

**Autogestivo:** retomando a Guzmán y colaboradores (2012) esta estructura se caracteriza por participar y tomar decisiones de manera horizontal sin jerarquías de poder. Los grupos con esta organización expresaron compartir las mismas responsabilidades para su grupo, sin embargo continúan con estrategias para que todos los miembros logren tener la capacidad para llevar a cabo cualquier rol que se necesite dentro de su organización.

Se identificó también que dentro cada grupo todos tienen un rol establecido, pero en algunas ocasiones es rotado para que todos puedan aprender las actividades. Lo anterior puede verse como una ventaja, ya que les permite interactuar compartiendo los roles de trabajo para conocerlos, entenderlos y contribuir al desarrollo múltiple de los miembros del grupo. Sin embargo, mostraron algunas dificultades para esto, ya que a veces el rol puede durar bastante tiempo y los integrantes se resisten a rotar.

La desventaja de esta estructura es que puede volverse complicada para los participantes, ya que al iniciar un nuevo rol se requiere de una capacitación previa para que el integrante logre desempeñarse en sus nuevas actividades. Además, es importante que durante el proceso de organización se puedan involucrar en otras actividades y no sujetarse al rol establecido, es decir, cooperar cuando sea posible y tener interés de aprender sobre otras áreas de su proyecto. De alguna manera esto puede

permitir que en ausencia de algún participante no sea obstáculo para poder continuar con el desarrollo del grupo.

Si bien, los grupos que se encuentran regularizados ante las instituciones tienen acceso a incentivos, seguro social, créditos o préstamos para el desarrollo de sus negocios, las responsabilidades que se asumen pueden en un principio ser complicadas. En el caso de la administración y finanzas, la regulación de las actividades requiere de la comprobación de gastos y declaraciones del trabajo de grupo. Si no se cuenta con el conocimiento y herramientas para realizar estas acciones solicitadas por las instituciones, probablemente requieran de un contador o capacitador que les explique cómo se deben de realizar. Los proyectos que han logrado constituirse legalmente han tenido que adoptar formas organizativas establecidas por la Secretaría de Economía, esta institución busca impulsar micro-negocios en las comunidades rurales. En este caso, se solicita un comité representante para la elaboración de un acta constitutiva. Existen actores externos que se involucran en este proceso, en donde facilitan y se encargan de dar acompañamiento en la creación de sus iniciativas.

No obstante, solo algunos grupos han podido formalizarse legalmente debido a que no todos han recibido la misma información sobre el tema durante sus capacitaciones. Esto ha representado problemas para el grupo *x maja náh*, *lol ku'um* y *danzantes*, ya que ven complicado el desarrollo de sus grupos por la falta de financiamiento para invertir en insumos que mejoren el servicio. Sin embargo, mostraron ser resilientes ante esta situación, ya que el CCC les ha brindado el apoyo mediante estudiantes y voluntarios para continuar ofreciendo su servicio. Por otro lado, esta situación ha generado que su participación se vea reducida, por ejemplo, no participan en programas o eventos que promuevan sus actividades por parte de las secretarías del estado, disminuyendo su participación en espacios donde exista el encuentro entre consumidores y proyectos amigos.

Del mismo modo, la consolidación formal de los grupos turísticos no ha permitido la participación de nuevos miembros. En el caso de los grupos formales, quienes deseen integrarse se encuentran en desventaja ante su desconocimiento en cuestiones administrativas y legales, por ejemplo, el pago de impuestos. También los grupos informales, carecen de personas interesadas para integrarse en sus actividades, pues consideran que no cuentan con la suficiente solvencia económica para invertir en los proyectos.

Es importante destacar que hay personas que participan tanto en grupos formales como en grupos informales; por lo que sería enriquecedor entablar un diálogo con ambas partes para que los grupos que aun no logran la formalidad se informaran sobre las ventajas que les puede traer en la gestión de sus proyectos y, así, tomar sus propias decisiones. La pretensión no es necesariamente buscar su conformación como figura legal, pero, al menos, avanzar en el registro de su marca, lo cual les pudiera facilitar apoyos económicos para su desarrollo posteriormente.

Finalmente, la organización social actual del turismo en Yaxunah es un proceso que se fue estructurando a lo largo del tiempo, a través de una cadena de hechos que pudieron darse por las interrelaciones entre los actores internos y externos de la comunidad. El proceso comienza con la participación voluntaria para tomar cursos o capacitaciones en talleres que son de interés para la comunidad. Los grupos iniciaron con un número alto de participantes; sin embargo, los proyectos no generaron ganancias en los primeros meses y, por lo tanto, para aquellos quienes no realizaban alguna otra actividad económica o se encontraban en un contexto familiar vulnerable, resultó difícil continuar por la necesidad del ingreso económico.

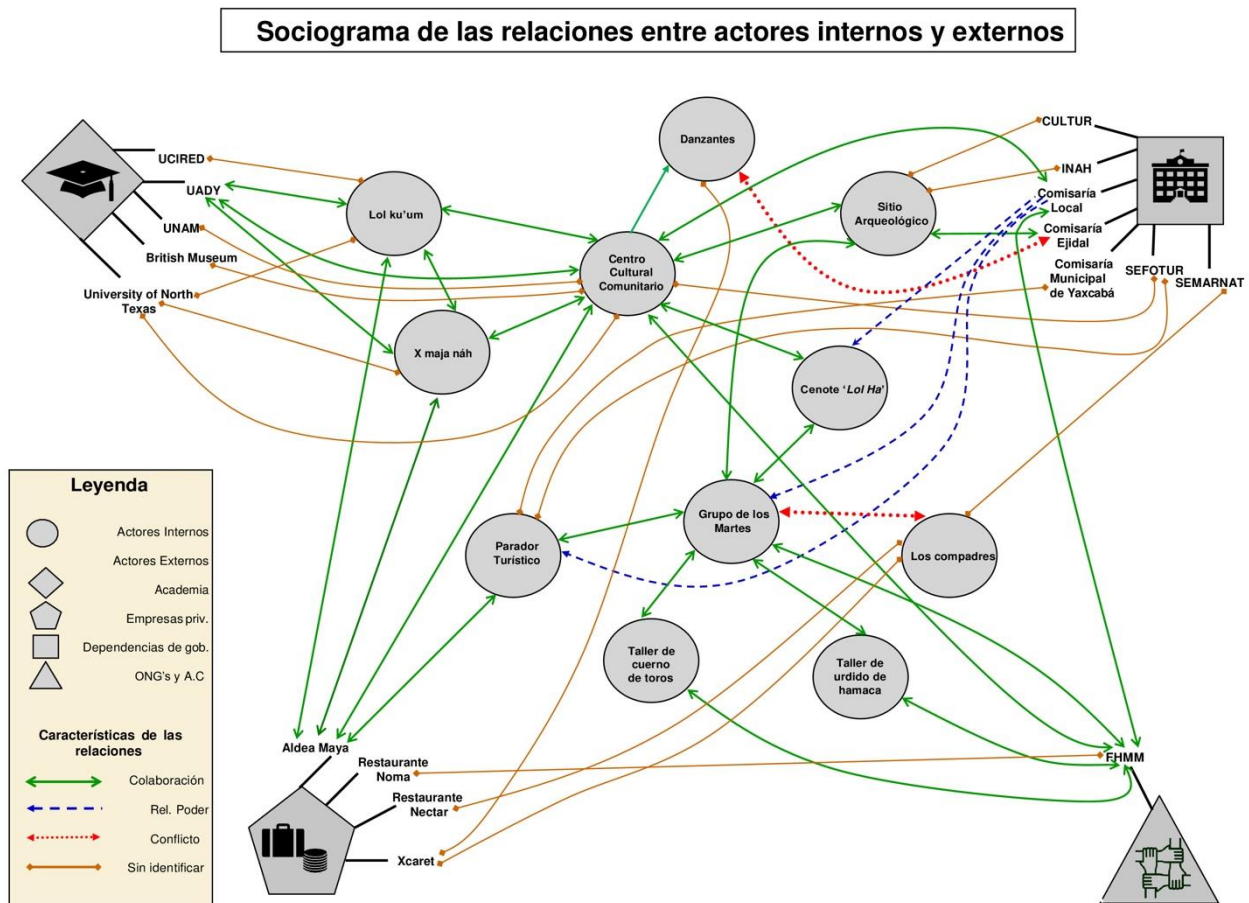
Las personas que cuentan con una actividad económica adicional a los servicios turísticos son quienes han logrado permanecer desde el inicio de la formación de los grupos hasta su operación. Algunos se dedican a la producción y venta de artesanía, como el bordado o tallado de madera y la venta de productos como alimentos, además disponen del tiempo y la paciencia para su participación durante el proceso de organización.

La Secretaría de Turismo menciona que la organización en las comunidades es necesaria para fortalecer proyectos, sin embargo se puede considerar que las organizaciones puede verse beneficiadas con la participación de actores externos en sus los procesos de desarrollo y puedan colaborar para lograr objetivos en común. Para contribuir a sostener los proyectos a largo plazo es importante brindar herramientas o técnicas que permitan a los grupos solucionar sus problemas e intercambiar perspectivas, ideas o experiencias personales y poder disminuir los conflictos entre los miembros y grupos.

## 5.3 Capital social comunitario y gobernanza en Yaxunah

### 5.3.1 Relaciones entre actores internos y externos

Para entender la construcción del capital social comunitario, a continuación se presenta un sociograma sobre las relaciones establecidas entre los grupos internos y la participación de actores externos. Al centro del sociograma (figura 13)<sup>11</sup>, los círculos representan los grupos turísticos de la comunidad (actores internos), los actores externos están representados con las figuras cuadrado (gobierno), rombo (academia), triángulo (ONG y A.C), y pentágono (empresas privadas).



**Figura 13:** Relaciones entre actores internos y externos en la comunidad de Yaxunah. Fuente: elaboración propia, 2020.

- **Colaboración** (color verde): entendida como las relaciones de dos o más actores con intereses compartidos que participan para alcanzar objetivos similares. Estos actores generan

<sup>11</sup> Incluida con mayores dimensiones para su consulta en apartado de “Anexo 11”



acciones conjuntas a fin de obtener algún beneficio para ambas partes. En el caso del CCC ha funcionado como un recurso importante para la participación de la población local en proyectos como *Lol ku'um*, *X maja náh*; ha sido una fuente de información importante para capacitar a los ejidatarios sobre el sitio arqueológico y a los jóvenes acerca de la cultura maya para el caso del grupo *Danzantes*; también ha intervenido en la gestión de proyectos como *Cenote Lol ha* para mejorar su infraestructura.

El CCC ha podido desarrollarse por ser un espacio que posibilita el encuentro con actores académicos como la UADY, asociaciones civiles como la FHMM, empresas privadas como Aldea Maya y autoridades locales de la comunidad que se interesan en promover actividades para el desarrollo de la población.

La FHMM conoció Yaxunah gracias a los asistentes del CCC, este hecho esparció la red de colaboración. La FHMM decidió realizar actividades con la autorización de la comisaría local para desarrollar proyectos en beneficio a la población. El interés de la comunidad en aprender y trabajar una nueva actividad posibilitó la gestión de nuevos proyectos, la FHMM pudo ejecutar acciones que a largo plazo reflejó la cohesión entre los integrantes de los grupos *taller de cuerno de toros*, *taller de urdido de hamaca* y *Grupo de los martes*.

En el caso del *Grupo de los martes* se contó con la colaboración del *Parador Turístico*, se capacitó a los socios interesados del parador para mejorar sus actividades turísticas y se tomó la decisión de prestar la infraestructura para que el *Grupo de los martes* pudiera operar en un espacio físico. También se contó con la participación de algunas participantes del grupo *Lol ku'um* quienes se interesaron en formar parte del proyecto del grupo de los martes. Este último no cuenta con una relación de colaboración ya que solamente los integrantes trabajan en ambos grupos sin aportar algo a su grupo inicial.

Los grupos que fueron capacitados por la FHMM mencionaron que se abordaron actividades como el establecimiento de objetivos, valores y aspiraciones comunes con los cuales trabajan, así como también tomaron clases para solucionar sus problemas internamente y tener una comunicación más eficiente para el desarrollo de sus grupos. Esto les ha permitido continuar incluso cuando las actividades de acompañamiento por parte de la fundación terminaron en 2019.

Los grupos internos en donde intervino la FHMM han buscado la forma de colaborar para ofrecer un turismo con diferentes actividades. El *Grupo de los martes* propuso la creación de un tour que contemplara los talleres, el sitio arqueológico y el cenote para los visitantes. Este hecho

contribuyó a la organización entre los grupos para brindar sus servicios, en el caso de los talleres fue una experiencia nueva acercar sus proyectos de producción a dar una explicación sobre los productos manufacturados que realizan; además contribuye a que las personas puedan adquirir sus productos de manera directa.

También el *Grupo de los martes* ha buscado alternativas para saltar los retos de dar a conocer sus servicios realizando actividades para poder asistir a encuentros con otros proyectos, así mismo han buscado contribuir con la comunidad con acciones concretas, en el año 2018 brindaron recursos para que se hiciera una base de taxis.

Por otra parte, en el caso de la empresa tour operadora *Aldea Maya* y las universidades como la UADY han establecido este tipo de relación con grupo *X maja náh* y *Lol k'um* por sus contribuciones al mejoramiento de sus servicios en cuanto a la infraestructura y servicio al cliente, además de llevar a estudiantes y voluntarios que hacen uso de sus servicios. Los grupos internos expresaron que las visitas de los clientes les ayuda porque realizan actividades para mejorar sus casas como sus huertos, cocinas y se comparten conocimientos que les funcionan para otras actividades.

Las integrantes de estos últimos dos grupos expresaron que el trabajo colaborativo entre ellas les ha permitido cruzar grandes retos que se tuvieron en el inicio. Cuando comenzaron a trabajar grupos grandes tuvieron que crear estrategias de organización en equipo para brindar el servicio de manera más eficiente. Su colaboración les ha permitido ofrecer la experiencia de vivir y comer en las casas de diferentes familias, lo que genera una derrama económica más amplia.

• **Relación de poder (color azul marino).** Este tipo de relación puede ser entendida como el ejercicio del poder sobre otro grupo que modifica la forma de pensar o actuar de un miembro o de todo el grupo. Esta relación pudo reflejarse en las decisiones que son tomadas en los grupos, en el caso de la comisaría local el presidente es quien también representa con el mismo cargo en el *Cenote*, el *Parador Turístico* y *Grupo de los Martes*. Se identificó que las decisiones que se toman en el cenote provienen de las autoridades comisariales.

Por otro lado, la invitación de trabajo para el primer taller de esta investigación con *Grupo de los Martes* se rechazó (sin haber consultado a los participantes) por parte del presidente, mencionando que es un grupo que trabajaba aparte con la FHMM. En el segundo taller, el presidente asistió con *Grupo de los Martes* omitiendo el trabajo con *Parador turístico*. Esta situación refleja el grado de decisión que tiene la persona para influir sobre los grupos, en

comparación con otros, los presidentes que representan a los grupos decidieron consultar la invitación de participar en la investigación primero con sus integrantes antes de dar una respuesta.

La participación del presidente de la comisaría local en los grupos ha influido en la toma de decisiones que se lleva a cabo a nivel grupal y comunitario. Este hecho por una parte ha favorecido la gestión de sus servicios porque se considera al turismo como una vía que posibilite ingresos para la comunidad, sin embargo, la toma de decisiones en este nivel prioriza a los grupos a su cargo, excluyendo la participación social de los demás grupos turísticos a nivel comunitario o bien de otros miembros al interior de un mismo grupo turístico.

- **Conflicto (color rojo).** Relación que se comprende como el desacuerdo entre dos o más miembros o grupos surgido a partir de sus diferencias. En el caso del grupo *Los Compadres* manifestaron en los talleres inconformidades con el *Grupo de los martes*. Dicho conflicto surgió del desacuerdo de unirse a un grupo nuevo y que las ganancias tuvieran que repartirse entre muchas personas. A pesar de esto, algunos miembros del grupo *Los Compadres* decidieron participar en *Grupo de los martes*; esta situación eventualmente causó tensión entre los miembros de *Los Compadres* por la falta de claridad en torno a la participación entre ambos grupos. Por lo anterior, *Los Compadres* tomó la decisión de no hacer la invitación para trabajar en el servicio de alimentos a quienes estaban inmersos en ambos grupos. Los miembros relegados de *Los Compadres* decidieron formar parte de *Grupo de los martes* debido a los siguientes motivos: por los conflictos internos sucedidos de manera frecuente con su grupo en la operación del servicio, por la poca transparencia de gastos y, también, debido a la participación desigual. Así que vieron en la FHMM y *Grupo de los martes* una oportunidad para hacer las cosas de distinta manera.

Así mismo, *Los Compadres* expresó su descontento hacia *Grupo de los martes*. Una de las principales razones se relaciona con la publicidad de *Grupo de los martes*, en donde hacen una referencia al ofrecimiento de servicio de alimentos de forma conjunta. No obstante, *Los Compadres* explicaron que no tienen ningún tipo de relación con el otro grupo y que, además, esta situación les ha generado problemas cuando los visitantes solicitan su servicio, pues piensan que trabajan juntos. A pesar de esto, *Los Compadres* continúa operando con la reciente integración de familiares cercanos al grupo.

Por otro lado, la relación de conflicto entre el grupo *Danzantes* y *Sitio arqueológico* fue por el parentesco de algunos miembros del grupo con el ex secretario de la comisaría ejidal - encargado durante el periodo 2016-2019 de las actividades en las ruinas-. El ex secretario tuvo

problemas en el momento de entregar el cargo, ya que hubo poca claridad en la rendición de cuentas ante los ejidatarios, por lo que se le restringió el paso al sitio arqueológico y, por lo tanto, afectó a grupo *Danzantes*. *Danzantes* mencionó que esta situación generó desmotivación para continuar como grupo, ya que el lugar donde brindaban sus servicios era en el sitio arqueológico de la comunidad. Ahora buscan encontrar otras oportunidades a través de las relaciones que tienen sus familiares para emprender nuevos proyectos turísticos en Yaxunah o llevar a cabo sus servicios en otros lugares.

- **Sin identificar (color dorado):** Este tipo de relación se refiere a los actores externos que identificaron los grupos turísticos pero no fueron entrevistados en la investigación por la falta de respuesta, limitación de tiempo y recursos. En el ámbito académico se encuentra University of North Texas, British Museum, UNAM y UCIRED quienes han participado con *Lol ku'um* y *X maja náh* por medio del CCC.

Por otra parte, se identificaron secretarías como la SEFOTUR, SEMARNAT, INAH, CULTUR y la comisaría Municipal de Yaxcabá, éstas han intentado contribuir con programas derivados de la política pública para aprovechar los recursos de las comunidades; sin embargo, las oportunidades no han sido claras para la planificación en acción con la comunidad. Tal fue el caso de SEFOTUR al intentar incluir a Yaxunah al Programa de Aldeas Maya sin hacer llegar la información suficiente a las autoridades sobre las implicaciones y responsabilidades; representantes del INAH y CULTUR realizan visitas de vez en cuando al sitio arqueológico ofreciendo oportunidades pero sin la formalidad necesaria para ejecutar proyectos.

Por último, las empresas privadas como Restaurante Noma, Restaurante Nectar y Xcaret han intervenido en momentos importantes para la detonación de procesos; por ejemplo, el director del restaurante Nectar incentivó la participación del grupo *Los Compadres* de pasar de un proyecto de conservación animal a ofrecer un servicio turístico. También grupo Xcaret ha visitado Yaxunah haciendo uso de sus servicios como alimentos y eventos con grupo *Danzantes*. Por su parte, restaurante Noma fue contactado por medio de la FHMM para que los grupos que conforman el *Grupo de los martes*, es decir *Lol ku'um*, *Los Compadres* y *Parador turístico* intervinieran en un evento masivo en Quintana Roo, donde trabajaron y aprendieron de una nueva experiencia. Algunos integrantes mencionaron que este tipo de experiencias les ha ayudado a conocer más

personas y perder el miedo a hablar con personas desconocidas, aprender otras maneras distintas de cocinar y visitar nuevos lugares.

Cabe aclarar que varios grupos turísticos señalaron la participación de guías foráneos que compran sus servicios, sin embargo, desconocían su procedencia. No existe una relación más estrecha que les permitiera acordarse de sus nombres, mencionaron que vienen en ocasiones, traen a turistas para dar servicio y se van.

### **5.3.2 Construcción de Capital social comunitario**

La comunidad de Yaxunah tiene una identidad propia que provee un ambiente propicio para que emerja o se cree capital social. El capital social tiene sus bases en las relaciones interpersonales mediante los lazos familiares o de parentesco (que incluyen la reciprocidad y confianza), ésta es una parte importante para detonar procesos que contribuyan al capital a nivel comunitario. El capital social a nivel individual crea redes favorables entre las personas para realizar actividades entre las familias o vecinos, esto les permite traspasar a un nivel comunitario para organizarse y gestionar de forma provechosa los recursos comunes. Ambos capitales son sinérgicos, es decir se refuerzan y se complementan (Durson, 2000).

En efecto, a nivel general se pudo identificar que la comunidad está integrada por núcleos familiares de dos a tres generaciones, las familias en algunas ocasiones se reúnen en su conjunto (abuelos, hijos, nietos) para comer juntos y compartir los alimentos de sus huertas; salir a leñar; sembrar la milpa; también trabajan en algunas actividades de producción como el tallado de madera, los bordados a mano y el urdido de hamaca. Además acuden a los templos y celebraciones cristianas que son un punto de encuentro entre diferentes familias y vecinos.

Las actividades señaladas anteriormente están insertas en una dinámica en donde se comparte el conocimiento y se coopera mediante prácticas que pueden contribuir a la generación de capital social creando lazos de confianza que permiten escalar a un nivel comunitario. El resultado de los esfuerzos de la comunidad han sido las organizaciones que se han creado para la gestión de los recursos naturales para la producción de bienes y servicios públicos. A nivel familiar se observó que varios de sus integrantes estaban relacionados con la actividad turística, sin embargo es importante mencionar que no debemos de caer en el romanticismo de la vida rural, evitando una visión idealizada. Muchas comunidades rurales se encuentran traspasadas por diversas formas de rivalidad entre facciones, a veces producto de la competencia por recursos

escasos, a veces exacerbadas por cacicazgos de elites regionales y por el clientelismo autoritario provinciano, que reprimen o distorsionan las instituciones de base que fomentan la confianza y la cooperación (Durston, 2000).

Considerando la crisis ambiental y las transformaciones a nivel global que permean en la comunidad ocasionan nuevos procesos organizativos entre la población local. En un contexto en donde el turismo alternativo en zonas rurales es promovido por actores externos a causa de las nuevas demandas, la reducción de la pobreza y políticas públicas establecidas, la organización social de las actividades turísticas puede ser un elemento contribuyente al capital social comunitario y viceversa. Factores como el surgimiento de una oportunidad para introducir cambios favorables a la constitución de un actor social, la apropiación de las capacidades de organización y autogestión comunitaria de proyectos de desarrollo contribuyeron a la construcción de ladrillos culturales y sociales con que se levantan las instituciones del capital social comunitario (Durston, 2000).

En este juego multiescalar para la generación del capital social podemos darnos cuenta que las situaciones externas también influyen dentro de los grupos organizados, es decir si los actores externos que cumplen con la función de asesorar y capacitar continúan reproduciendo patrones del modelo económico mundial, como la competencia, el acaparamiento exponencial de los recursos, la visión del patrón y el trabajador, la toma de decisiones jerarquizada y la exclusión de las personas que no cuentan estudios mínimos, falta de transparencia con la compra de los servicios; muy probablemente se generen condiciones desfavorables para la percepción de los grupos organizados y pueda influir en sus formas de relacionarse.

En el caso de Yaxunah se pudieron identificar mayores relaciones con base en la confianza y cooperación entre los actores externos e internos que condujeron a que se generara una amplia red de lazos colaborativos importantes para que los grupos continúen desarrollándose. En el caso de los grupos formales estas relaciones les han permitido cruzar barreras ante los límites o situaciones que no son favorables para su crecimiento y actuar organizados para la solución de problemas. Para los grupos informales estas relaciones les han permitido continuar ofreciendo como servicio sus propias casas e interactuar con los visitantes y sus familias sin miedo a hospedar algún desconocido. A pesar de las distinciones que se hicieron entre la organización de grupos formales e informales, la institucionalidad informal existe dentro y fuera de las organizaciones

formales, a nivel comunidad o de sistema social más amplio, esto contribuye a la forma en la que funcionan realmente esas instituciones formales (Durstun, 1999).

Los lazos organizativos que produce el capital social comunitario aportan a la generación de servicios públicos que a su vez contribuye a otros beneficios. En primer lugar, el hecho de fortalecer la participación en el nivel comunitario asociativo puede ser decisivo para articular los servicios públicos con el individuo o el hogar. Un alto grado de cooperación y de cohesión interna de la comunidad producirá beneficios significativos si se complementa con eslabonamientos con redes sociales e instituciones externas a la comunidad. Para que la comunidad de Yaxunah continúe desarrollándose y reforzando el capital social comunitario en este trabajo se identificó que es importante seguir accionando entre actores para fortalecer las capacidades locales, abordar de manera más profunda la solución de conflictos entre grupos y la gestión asociativa de los procesos productivos.

### **5.3.3 Gobernanza y turismo en la comunidad**

Siguiendo a Romero (2008) fueron identificados los espacios públicos donde se integró la comunidad para la toma de decisiones colectivas por ejemplo, el CCC donde se realizan esfuerzos para la gestión de proyectos que desean llevar a cabo los ciudadanos; la comisaría local y ejidal también son espacios donde se les invita a participar a los ejidatarios, sus esposas e hijos cuando hay convocatorias para proyectos.

La participación social como lo menciona Millaleo y Valdez (2004), es un proceso en donde en el cual los actores internos diseñan, cooperan, colaboran e implementan en conjunto con actores externos, esto fue visible durante la investigación, sin embargo, en particular con las agencias de viaje y guías externos existe poca incidencia para intentar que los grupos se desarrollen, más allá de comprar sus servicios a precios muy bajos inclusive regateados es importante considerar su participación para que puedan formar parte de los procesos organizativos y colaborar con oportunidades en beneficio principalmente para la comunidad y para los demás actores involucrados.

Es cierto que la organización es un proceso constante, que dentro de los primeros años requiere de la inversión económica particular y el tiempo para capacitarse en la organización de sus iniciativas. Esto puede llegar a ser una limitante para la participación en la actividad turística, ya que depende del contexto de cada participante. En la investigación se identificó que varias

personas dejaron de participar en los grupos debido a la necesidad de un ingreso económico inmediato y por el trabajo en otras actividades productivas o domésticas. Las personas que cuentan con una segunda actividad económica son parte de los grupos turísticos actuales, en su mayoría continúan trabajando como artesanos de madera y bordados a mano y máquina, así como en la venta de comidas o productos dentro de la comunidad; esta actividad económica les ha permitido tener un ingreso y al mismo tiempo operar dentro del turismo en la comunidad.

La organización social para la actividad turística puede funcionar como una herramienta que contribuye a los procesos de gobernanza, Mazón y Fuentes (1999) al respecto señalan que la gobernanza en el turismo funciona como un sistema de reglas formales e informales que establecen pautas de relaciones entre actores turísticos; en el caso de la comunidad de Yaxunah los esfuerzos de la ciudadanía por participar en los programas o proyectos que impulsan los actores externos dio como resultado la creación de espacios institucionales adecuados para que los sectores excluidos participen en el quehacer político público y el fomento de la organización que permite ampliar la red social de las personas que la integra. Se observó que la interacción entre ambos actores se logró la transmisión de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía y el trabajo productivo así como también herramientas para analizar las dinámicas económicas y las políticas pertinentes; el acceso a redes que trascienden el círculo cerrado de la comunidad son prácticas que tienen como propósito igualar las oportunidades de los actores sociales, siendo este un elemento central para transformar a los sectores excluidos en actores, y de nivelarlos de manera conjunta para una toma de decisiones más integral y horizontal.

Por otro lado, en la comunidad de Yaxunah se pudo observar que la comisaría local actúa como facilitador de permisos sin involucrarse en la planeación integral de todos los servicios existentes, esto ha generado la exclusión de algunos grupos turísticos para la participación en el proceso de la toma de decisiones a nivel comunidad. En este sentido, la gobernanza turística podría mejorarse integrando prácticas que incluyan a todos los grupos que ofrecen servicios turísticos de la comunidad para una gestión integral, que les permitiera definir una planificación a largo plazo en donde sea posible tomar en cuenta la diversidad de los grupos existentes y que se reconocieran sus esfuerzos y particularidades; así como tener la apertura de integrar a la población que desee insertarse en la actividad turística posteriormente.

Es necesario continuar esfuerzos que permitan incluir a las personas interesadas en la actividad turística niños, jóvenes, mujeres, adultos fomentar espacios para el diálogo y la toma de



decisiones que les permitan desarrollar sus propias propuestas para operar de manera conjunta y detonar procesos comunitarios que empoderen a la población para que puedan decidir sobre sus recursos, donde la prioridad sea la sostenibilidad de los grupos turísticos a largo plazo. De esta manera se podrán promover realmente oportunidades de trabajo que empoderen a la comunidad de Yaxunah, para poder gestionar sus propias iniciativas. El trabajo aquí es la triangulación entre la diversidad de actores externos –quienes persiguen también ciertos intereses–, conjuntar esfuerzos que les permita tener relaciones para fortalecer el capital social comunitario, y así disminuir poco a poco los impactos negativos en un proceso constante al reforzar la identidad colectiva y consolidar los procesos de gobernanza.

Finalmente, la aportación a la transición de gobernanza mediante procesos organizativos en el turismo puede generar una nueva forma para la toma de decisiones en donde se establezcan relaciones más horizontales, participativas y consensuadas para la gestión de proyectos sobre cualquier índole dentro de la comunidad. Puede ser tomada como un vínculo que opere dentro de la administración pública y los grupos turísticos organizados, creando estrategias para la regeneración de capital social: normas, organizaciones o instituciones que promuevan la confianza, cooperación entre las personas, comunidades y la sociedad en su conjunto.

#### **5.4 Reflexiones y consideraciones finales**

La sustentabilidad de los proyectos turísticos implica que a largo plazo sea una oportunidad para las generaciones futuras de conservación del medio para poder seguir brindando beneficios a la comunidad en diferentes esferas del desarrollo social, económico y ecológico. Los proyectos turísticos pueden ser vistos por las comunidades rurales como una estrategia que permita la implementación de actividades para contribuir con esos beneficios.

No obstante, la gestión de las actividades turísticas requiere de la continua participación de los miembros con su grupo y también pueden ser acompañados en sus procesos organizativos con la participación de actores externos. La vinculación de estos actores y sus programas pueden ser útiles siempre y cuando atiendan a los problemas que están identificando los grupos que les dificulta su desarrollo. Aunado a esto, es importante retomar la situación de las personas que viven en contextos más vulnerables ya que puede ser más difícil integrarse a participar cuando no hay ingresos económicos de por medio, se necesitan crear estrategias para facilitar su involucramiento como destinar incentivos que puedan generar una participación más incluyente.

Las actividades en el campo han sufrido una grave desvalorización, por lo que casi no son vistas como una oportunidad de trabajo en la comunidad. Los esfuerzos turísticos requieren conjuntarse con otros sectores para impulsar otras actividades productivas dentro del manejo de sus recursos, y que el turismo pueda verse como un servicio donde se comparten las actividades o prácticas que les permiten tener una mejor relación con la naturaleza y en su entorno social. Este hecho podría traer consecuencias negativas a futuro, por lo que es necesario crear redes de cooperación entre proyectos no solo de índole turística, sino de otras actividades productivas que les permitan conservar y manejar su patrimonio. Y así, posteriormente, mostrarles a los turistas formas alternativas más allá de viajar, sino de vivir una mejor relación con la naturaleza. Es por eso que las oportunidades de trabajo deben de incluir propuestas desde lo local, en donde los esfuerzos también se dirijan hacia la recuperación de las actividades en el campo y que permitan el desarrollo comunitario. Gran parte de los pobladores de Yaxunah se dedica a la producción de artesanías vendidas a intermediarios turísticos, estos últimos venden los productos adquiridos en puntos clave como Chichen Itzá, Tulum, Cancún, entre otros.

Por último, la actividad turística es fluctuante, esto quiere decir que depende de las temporadas con alto o bajo flujo de visitantes; incluso las crisis acontecidas a nivel global pueden generar la disminución de la compra de productos y servicios. Por lo tanto, es necesario continuar con la diversificación de las actividades productivas que permitan amortiguar las amenazas del mercado turístico.

#### **5.4.1 Solución de problemas desde la perspectiva del observador**

A continuación se presenta algunas sugerencias para continuar el camino de la organización de los grupos turísticos. Es cierto que cada grupo lleva un desarrollo diferente y sus problemáticas que padecen algunas son distintas a las de otros, sin embargo se propone en los siguientes párrafos de manera general una estructura con diferentes métodos para organizarse y solucionar sus problemas. También hasta el final se hace la propuesta de un modelo conjunto para la gestión turística a un nivel comunitario<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Las propuestas fueron basadas bajo los siguientes autores: Doyle, Michael y Straus, David. How to make meeting work. Editora Jove, Sexta edición, NN.YY.,EE., 1985; Obregón Santoyo, Caridad. El método de interacción. Centro de Estudios de Técnica de Dirección. Serie: Teoría y práctica, No. 002, Universidad de la Habana, enero de 1989; Obregón Santoyo, Caridad y Zarragotia Alonso, María. La consultoría como proceso de solución de problemas en grupo. Centro de Estudios de Técnica de Dirección. Serie: Consultoría, No 009, Universidad de la Habana, Junio de 1990.

## **Propuestas Generales para la organización de los grupos turísticos internos**

Las propuestas que se hicieron mediante la matriz reflexiva para establecer soluciones a los problemas de los grupos internos, funcionó para plantear las ideas de los participantes frente al grupo y así poder dialogar para llegar a una propuesta en conjunto. Sin embargo, se observó durante la investigación que en algunos grupos las propuestas no fueron dialogadas por los participantes. La falta de participación y diálogo entre los miembros de los grupos propició que la toma de decisiones para llegar a una solución grupal no se analizara de una manera amplia y consensuada.

Es importante tomar en consideración el cambio cultural dentro de la gestión en las organizaciones para redireccionar los esquemas autocráticos y verticales manifestados en los procesos organizativos con las instituciones. Es por eso que, a continuación, se enlista una serie de propuestas para que los grupos turísticos puedan trabajar sus propios procesos organizativos y trascender sus problemas internos:

### **a) Resolución de problemas con un nuevo enfoque**

Es importante una nueva comprensión sobre los “problemas”, en donde éstos puedan ser admitidos no solo a nivel externo sino también internamente dentro del grupo. Es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Reconocer que existen problemas y deconstruir su percepción como “malos”, al contrario, verlos como oportunidades para crear soluciones que ayuden a avanzar como grupo aumentando los beneficios.
- Asumir responsabilidades sin culpar a otros, tener la capacidad de afrontar los problemas sin adjudicarlos como personales.
- Tener la confianza de acudir con actores externos que puedan ayudar a resolver sus problemas.
- Dialogar sobre los problemas con el grupo, donde puedan intercambiar sus diferentes puntos de vista para enriquecer la contemplación de los mismos.
- Realizar un proceso esencial, el cual señala una serie de actividades lógicas y ordenadas que deben ser definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a la obtención de un producto o servicio, identificando las áreas de trabajo en su ciclo

administrativo y posteriormente identificar los problemas que atañen en todo el proceso.

### **b) Una manera distinta de hacer reuniones**

Las reuniones grupales se vuelven ineficientes cuando las personas dejan de reunirse porque no se cumple lo que se había propuesto, no se definen los objetivos de las reuniones, cuando se marca la jerarquía dentro del diálogo y la toma de decisiones o cuando se quejan con el propósito de desviar la reunión.

Las reuniones se tornan aburridas porque no hay una participación de construcción en la identidad de la organización, es por eso que se deben de abordar necesidades compartidas para todos los miembros dentro de las reuniones. Se propone cambiar este enfoque considerando los siguientes aspectos:

- Generar un curso donde las acciones organizacionales de los miembros sean los máximos responsables. Aprender con la resignificación de una nueva estructura de participación dentro de los grupos turísticos que elimine las estructuras piramidales.
- Establecer a un miembro del grupo como facilitador, capacitarlo con herramientas y habilidades para tomar el papel de gestor solidario dentro del grupo; así como también establecer roles dentro de las reuniones que determinen las responsabilidades dentro de su dinámica (facilitador, registrador y miembros participantes).
- Generar un proceso de diálogo entre los participantes sobre contenido que atañe a la organización, donde el contenido de las reuniones sea propuesto por los participantes; incluso sean ellos quienes establezcan las metodologías para el proceso de identificación y solución de problemas.
- Buscar procesos organizacionales que lleven a una toma de decisiones más integral con los participantes, para así generar confianza entre ellos mismos mediante un método de interacción que conduzca acciones de entrenamiento para la organización donde la comunicación sea de 2 vías; es decir, relaciones recíprocas, lo cual implica construcciones emergentes que puedan generar soluciones más creativas hacia los problemas.

- Establecer un horario adecuado, un límite de tiempo y un espacio que genere una atmósfera positiva para que el grupo pueda desempeñar sus actividades de las reuniones.
- Por último, tomando en cuenta que los grupos tienen problemas diferentes, estas recomendaciones pueden ser aplicadas dentro de sus propios contextos y considerar no sólo reunirse para tratar temas del servicio y pagos, sino también involucrarse con otras áreas dentro del proceso esencial que les permita identificar problemas a corto y a largo plazo para establecer soluciones en conjunto considerando sus relaciones con otros actores internos y externos, que les permitan generar redes de colaboración en busca del bienestar de las comunidades rurales y sus emprendimientos locales.

### c) **Proceso organizativo de los grupos**

Los grupos han evolucionado de manera distinta a lo largo del tiempo, sin embargo, la planeación para la acción permitirá identificar algunos pasos que les ayude a tener mayor claridad sobre su organización y su planificación para la acción:

- 1 paso:  
Tener claros los objetivos de cada grupo, su misión, visión y valores para ser aplicados dentro de su organización grupal. En este sentido, se propone verlo desde una visión dentro de la economía social y solidaria, ya que permite desarrollar las iniciativas locales, visibilizarlas y fortalecerlas estableciendo relaciones más justas y equitativas entre las esferas económicas, sociales y ecológicas.
- 2 paso:  
Realizar su propio diagnóstico de desarrollo donde se analice la situación actual del grupo, y elaborar el proceso esencial de sus servicios o productos para saber cada paso o actividad a realizar para su elaboración.  
Crear un organigrama que les permita asignar responsabilidades dentro de las áreas del proceso esencial para la generación del producto o servicio, esto permitirá que el grupo pueda trabajar en todas sus áreas.

Hacer un listado de problemas para poder eliminar duplicidades y analizar las causas sobre qué los está causando el problema mediante metodologías participativas.

- 3 paso:

Determinar problemas de contención inmediata (problemas que se solucionan a corto plazo) para que tengan prioridad para su solución.

Jerarquizar problemas en donde se establezcan criterios como el control, tiempo, costo e impacto para evaluar los problemas a solucionar.

Votar de manera ponderada, lo cual ayudará a reducir los problemas con la repartición de valores numéricos en donde cada miembro distribuye sus puntos para darle mayor o menor peso a los problemas a resolver.

Trabajar en el proceso de solución de problemas donde se identifiquen los problemas a resolver después de la ponderación. Analizarlos mediante sus causas y generar soluciones potenciales entre los participantes para tomar decisiones a través del consenso. Analizar las soluciones mediante criterios que permitan ver su viabilidad y elaborar planes de acciones que permitan guiarlas hacia un fin determinado.

- 4 paso:

Evaluación de la implementación de los planes de acción contestando a la pregunta ¿Los resultados se alcanzaron?

- 5 paso:

Recursividad, en otras palabras, evaluar las soluciones que se llevaron a cabo mediante el diálogo grupal y preguntarse ¿qué hace falta para mejorar? Y ¿la solución fue viable?

### **Propuestas para el modelo organizativo de la comunidad rural de Yaxunah**

La actividad turística en Yaxunah requiere de los esfuerzos conjuntos de diferentes actores externos con los grupos turísticos para poder integrar los diferentes servicios que se ofertan en la comunidad. El reconocimiento de todos los grupos les permitirá tener diversas opciones a los turistas, desde vivir en una casa con familia u otros que busquen acampar al aire libre o, tal vez, rentar una habitación.

A continuación se hace una serie de propuestas que pueden ser adoptadas por los grupos internos para colaborar comunitariamente e integrar a los grupos turísticos y reconocer el trabajo de todas las personas que hacen posible la actividad turística en Yaxunah:

- Crear un comité turístico en donde sean reconocidos cada uno de los grupos turísticos que operan en la actualidad, con la finalidad de integrarlos y poder desarrollar habilidades que les permitan planificar y tener un manejo sobre las actividades turísticas en su comunidad. Es importante impulsar una organización comunitaria integral donde se les tome en cuenta a todos los participantes, pues son quienes hacen posible el turismo en la comunidad.
- Establecer un lugar propicio para informar, consultar, solucionar problemas a nivel comunitario para lograr un proceso de diálogo en donde la toma de decisiones entre los grupos sea de manera horizontal y puedan ser escuchadas sus ideas.
- Establecer las responsabilidades de los participantes en el comité, instaurar objetivos en común que les permitan clarificar el rumbo del turismo en la comunidad, determinar horarios de trabajo para las actividades y tomar en cuenta, sobre todo, los temas que atañen a todos los participantes y la actividad turística en la comunidad.
- Invitar a colaborar a los actores externos que buscan una gestión solidaria en el turismo y la comunidad; a través del diálogo señalar las acciones que se persiguen dentro del comité turístico y la forma en que pueden fusionarse con el trabajo en conjunto con otros actores.
- Dirigir nuevos modelos alternativos hacia una nueva gestión con base en la economía social y solidaria para la gestión de la actividad turística con la comunidad. Solicitar un acompañamiento que les permita conocer cuales son las ventajas de trabajar dentro de este enfoque y poder definir nuevos objetivos para el desarrollo de todos los grupos.
- Generar procesos de toma de decisiones donde se rompa el autoritarismo y facilitar reuniones para distribuir el poder, es decir, involucrar a los participantes a gestionar sus propios proyectos.

- Desarrollar un proceso colectivo para la construcción de redes solidarias en la comunidad, en el municipio y a otras escalas que visibilice los emprendimientos locales.
- Intercambiar experiencias entre los grupos para poder mejorar en sus procesos organizativos individuales. Poder fomentar las interacciones dinámicas entre los grupos, con transparencia, empatía y aceptación a los otros.
- Desarrollar procesos de institucionalidad de los servicios turísticos para los grupos que continúan en la informalidad, pero sin generar una presión hacia ellos, ya que todos los grupos tienen su propio proceso organizacional y requieren de actividades distintas para lograr su constitución.
- Crear un catálogo general donde se reconozcan todos los grupos turísticos y la gama de servicios y productos que ofrecen, así como también establecer los precios que manejan cada uno de ellos.

Para lograr los aspectos anteriores, se requiere fomentar una gestión de grupos con un enfoque solidario, en donde el desarrollo de nuevas habilidades potencialice las formas de resolución de problemas interorganizacionales. También, es importante resaltar que este comité puede funcionar para colaborar con otros proyectos de diferentes enfoques, a fin de conectarse en algún punto con el turismo, así como también considerar a nuevos proyectos turísticos que surjan en el futuro.



## 6. CONCLUSIÓN

La presente investigación muestra que la organización social para el turismo alternativo en Yaxunah se ha ido transformando por la dinámica social, ecológica, económica y política, en sus diferentes escalas a nivel individual, grupal, comunidad, estado, país y global. La sustentabilidad de los proyectos turísticos tiene sus bases en una organización que mediante sus acciones produce lazos cooperativos, recíprocos y de confianza para lograr mantenerse a través del tiempo y cruzar sus dificultades; solo así se podrán generar oportunidades viables para el futuro de la comunidad. Aún así, estos lazos están sometidos a relaciones de poder dentro de la comunidad, problemas como la falta de claridad en los pagos, poca transparencia por parte de los comités y la toma de decisiones en pocas manos afecta a la cohesión de los grupos y su permanencia. La organización social en los proyectos de turismo alternativo es un componente clave de su permanencia a largo plazo como actividad social, cultural, ambiental y económica dentro de la comunidad. Una visión puramente económica sobre la actividad turística en la comunidad podría generar condiciones para seguir reproduciendo los patrones del sistema capitalista; bajo estas conductas de acumulación de capital existe una desvalorización de los productos y servicios de la comunidad. El turismo en la comunidad rural de Yaxunah es posible gracias a las prácticas culturales como la gastronomía, recorrido en milpa, bailes regionales, así como la conservación del medio. Se debe resaltar que el turismo en la comunidad no podría ser posible sin estas características, por lo que los esfuerzos hechos mediante la política pública deben de estar encaminados también sobre estas actividades.

La reconstrucción histórica realizada durante la investigación permitió identificar las relaciones entre los actores internos y actores externos para la gestión de proyectos turísticos en Yaxunah, la cual ha contribuido al desarrollo de la comunidad al brindarles herramientas y conocimiento para la operación del mercado turístico. Es importante priorizar los intereses de las comunidades rurales para la planificación del turismo alternativo e impulsar metodologías participativas para el intercambio de ideas y creación de propuestas para la solución de sus problemas organizativos. En el caso de la actividad FODA y la matriz reflexiva, el primer ejercicio permitió conocer el estado de cada organización grupal y proponer alternativas para solucionar las problemáticas identificadas. Sin embargo, durante el proceso de solución de problemas en la matriz reflexiva no hubo una participación activa de los miembros para intercambiar ideas y establecer una solución conjunta; la participación de los actores externos –quienes comparten intereses

mutuos con la comunidad— representa una oportunidad para que estos puedan juntar esfuerzos e impulsar procesos para atender estos problemas, a la vez de sostener iniciativas a largo plazo.

La aportación de la organización social en el turismo, en cierta medida, permite que la población local aprenda sobre una nueva forma de producir bienes y servicios para la sociedad. El turismo alternativo en las comunidades rurales es una vía para continuar su desarrollo en diferentes aspectos. Al ser una actividad temporal y fluctuante, las actividades productivas en el campo deben ser tomadas en cuenta para el aprovechamiento y manejo de sus recursos, para que les permita continuar con la operación del turismo en estos espacios, conservar su entorno y posibilitar oportunidades laborales que contribuyan al desarrollo de la comunidad. Las propuestas de esta investigación pueden ser consideradas como una vía para trabajar los procesos organizativos de los grupos turísticos, que les permita conseguir sus metas y reforzar los lazos entre los miembros y todos los grupos turísticos de su comunidad a través del tiempo. El reconocimiento del esfuerzo de todos los grupos que forman el turismo en Yaxunah posibilitará la integración de un comité para regular la actividad turística, normativizar su operación, disminuir los conflictos grupales y generar resistencia ante los inversionistas o megaproyectos que atentan contra sus derechos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. México: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Alberich, T., Aranz, L., Basagoiti, M., Belmonte, R., Bru, P., Espinar, C., y Lorenzana, C. (2009). Metodologías participativas. *Madrid: Observatorio internacional de ciudadanía y medio ambiente sostenible*.
- Alcocer, P., Lloyd, G., y Vela, N. (2010). El turismo en una comunidad maya yucateca: pasado, presente y un probable futuro.
- Alvarado, A. & Contreras, M, (s.f) Capítulo 5 Organización e identidad cultural en comunidades rurales turísticas. Dicho capítulo está en el libro: ‘Referentes teóricos del turismo alternativo. Enfoque en comunidades rurales’ de los autores Velarde, M., Maldonado, A. & Gomez, S., (2015).
- Álvarez, O., Cotos, M., & Quiroz, H., (2008). Capital social: revisión del concepto y propuesta para su reelaboración. *Semestre económico, 11(21)*, 75-90.
- Andréu, J., (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada.
- Ardren, T., (1997). *The Politics of place: Architecture and cultural change at the xkanha group, yaxuna, Yucatán, México*. Yale University, United Estate.
- Balcázar, P., Gonzáles, N., Gurrola, G., Moysén, A., (2013). *Investigación Cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Baidal, I., & Antoni, J. (2000). Turismo y espacios rurales: conceptos, filosofía y realidades.
- Barbini, B. (2008). Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico. *Aportes y transferencias, 12(2)*, 65-91.
- Bringas, R. & Ojeda R. (2000). El ecoturismo: ¿ una nueva modalidad del turismo de masas?. *Economía, sociedad y territorio, 2(7)*.
- Cañada, E. (2013). Turismo en Centroamérica: Un diagnóstico para el debate.
- Cañadas, E., & Gascón, J., (2007). Turismo y desarrollo: herramientas para una mirada crítica.

- Carmona, A. C. (1997). *Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo* (Vol. 53). Univ. Politèc. de Catalunya.
- Cerrillo, A. (2006). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. Selvas Secas. Recuperado de: <https://www.biodiversidad.gob.mx/ecosistemas/selvaSeca>
- Cacciutto, M., Roldán, N., Corbo, Y., Cruz, G., & Barbini, B., (2015). Análisis de la participación social en el marco del programa “Pueblos Turísticos”. El caso de Carlos Keen. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(3), 669-680.
- Daltabuit, G., (2000). *Ecoturismo y desarrollo sustentable: impacto en comunidades rurales de la selva maya* (No. 333.7 D3E2).
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista de la CEPAL*.
- Durston, J. (2000). *¿ Qué es el capital social comunitario?* . Cepal.
- Encina, J., Ávila, M. A., Rodríguez, Á., Montañó, R., & Lourenço, B. (2012). Autogestión. *Sevilla, Andalucía: Colectivo de ilusionistas sociales/Unilco-espacio nómada*.
- Esquivel, S., Cruz, G., Zizumbo, L., & Cadena, C. (2014). Gobernanza para el turismo en espacios rurales. Reserva de la biosfera mariposa Monarca. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 5(SPE9), 1631-1643.
- Estelí, N. (2008). Organización Comunitaria.
- Freidel, D., Suhler, Ch., Krochock, R., (1990). Yaxunáh archaeological survey. A report of the 1989 Field Season and Final Report on Phase One. Instituto Nacional de Antropología y Historia, Southern Methodist University.
- García de Fuentes, A., Jouault, S., & Romero, D. (2015). Atlas de turismo alternativo en la península de Yucatán. Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN-Unidad Mérida. Facultad de Ciencias Antropológicas-Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, Yucatán.

- García de Fuentes, A., Xool, M. K., Euán, J. I. A., Munguía, A. G., & Cervera, M. D. M. (2011). La costa de Yucatán en la perspectiva del desarrollo turístico. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, Colección Corredor Biológico Mesoamericano, México, Serie Conocimientos, 9.
- Gobierno de México. (2019). En Valladolid, Yucatán, entregamos los #ProgramasBienestar y presentamos el desarrollo del #TrenMaya. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=DRLJy6UuB2A>
- Gómez, C., (2017). Los planes de desarrollo municipal en México y la participación ciudadana. Un análisis del marco jurídico. Boletín mexicano de derecho comparado, 50(150), 1149-1177.
- Hernández, E., Almanza, E. (2018). Profesionalización en el turismo alternativo: transformación en el proceso de creación curricular para el desarrollo de profesionistas en turismo alternativo. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, 17(33).
- Hodgson, G. M. (2011). ¿ Qué son las instituciones?. *Revista CS*, 17-53.
- Ivars, J., (2000). Turismo y espacios rurales: conceptos, filosofías y realidades. pp 59-88.
- INEGI, (2010). Espacio y datos de México. Mapa digital de México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx?ag=311040043>
- Izcarra, S., (2014). Manual de Investigación cualitativa. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Jouault, S., & González, G. (2018). La turistificación de los espacios rurales en la península de Yucatán: una perspectiva geohistórica. *AGROProductividad*, 11(8).
- Jouault, S., & Pulido, E. (2014). Turismo solidario y empoderamiento: el caso de Ek Balam, Yucatán, México. *AGRO*.
- Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos.
- Kieffer, M. (2018). Turismo Rural Comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México. *Revista Pasos*, volumen 16 (2), pág 429-441.
- Marín, G., García, A., & Daltabuit, M., (2012). Turismo, globalización y sociedades locales en la península de Yucatán, México. La Laguna (Tenerife): pasos, RTPC. Colección pasos Edita, (7).

- Martínez, R. (2016). Gobernanza y mecanismos participativos: El empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil. *Empoderamiento ciudadano y Gestión Pública*.
- Mendoza, G., Hernández, G., & Villarreal, Z., (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable: Revista de turismo, desarrollo y competitividad*, (17), 5-30.
- Millaleo, S., & Valdés, M. (2004). Participación Social y Pueblos Originarios1: Aportes y propuestas para la discusión.
- Monterroso, N., & Zizumbo, L. (2009). La reconfiguración neoliberal de los ámbitos rurales a partir del turismo:¿ Avance o retroceso?. *Convergencia*, 16(50), 133-164.
- Montero, M., (2006). Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad. 1ra edición, Buenos Aires: Paudós, 200pp.
- Narvaez, E., (2014). El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local. *RevIISE: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(6), 9-18.
- Nieves, S., & Leguer, A. (2015). Qué es una buena teoría en el turismo, *en Referentes teóricos del turismo alternativo. Enfoque en comunidades rurales*, 153-182.
- OMT, (2007). Entender al Turismo.Organización Mundial del Turismo. Recuperado de:<http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossarysprev.pdf>
- Pérez, A., (2012). La etnografía como método integrativo. *Revista colombiana de psiquiatría*, 41(2), 421-428.
- Pérez, C., Zizumbo, L. & Romero, T. (2011): “El turismo como intervención e implicaciones para las comunidades rurales”, *Gestión Turística*, 16, pp. 229-264
- Presencia, F. (2001). Elementos para el mapeo de actores sociales y el diseño de estrategias para el desarrollo del plan de acción en Proyecto Ciudadano. *Revisado el*, 1.
- Ramírez, O., Cruz, G., & Serrano, R., (2019). Turismo y capital social: vacíos y oportunidades de investigación. *Anuario Turismo y Sociedad*, (24), 25-49.
- Ramón, M., (2015). Planificación estratégica participativa del turismo en la ciudad fronteriza de Ciudad Juárez como base para el proceso de toma de decisiones locales. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. 42pp.

- Rodríguez, E., Dilút, L., Áreas, A., (2011). Las comunidades rurales y el proceso de promoción cultural: una vía para su desarrollo sociocultural. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Román, A. (2011). La organización social: función y características. *Medwave*, 11(12).
- Romero, N. (2008). Experiencias de acción colectiva frente a la problemática ambiental en México. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 50(203), 157-174.
- Rubio, A. (2005). El Consejo Local de Planificación Pública como medio de participación comunitaria en el Municipio Valera, Estado Trujillo, Venezuela. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10), 193-196.
- San Pedro, P. (2006). El Individuo como agente del cambio: El proceso de empoderamiento. *Desarrollo "En Perspectiva"*, 1, 1-8.
- Sancho, A., (1998). Introducción al turismo. Madrid: Organización mundial del turismo.
- Secretaría de Turismo, (2002). Turismo Alternativo, una nueva forma de hacer turismo. México: Centro de Documentación Turística. Recuperado de: <https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/006145.pdf>
- Secretaría de Turismo, (2007). Cómo desarrollar un proyecto de ecoturismo. Fascículo 2. Serie Turismo Alternativo. 85pp
- Secretaría de Turismo, (25 de Febrero de 2019) Estrategia Nacional De Turismo 2019-2024 Tendrá Un Sentido Democrático: Miguel Torruco. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/estrategia-nacional-de-turismo-2019-2024-tendra-un-sentido-democratico-miguel-torruco>
- Segrado, R., Serrano, R. D. C., Pérez, I., Amador, K. & Arroyo, L., (2013). Capital social y turismo en destinos rurales de Quintana Roo, México. *Gestión Turística*, (20), 71-89.
- Segrado, R., Serrano, R.D.C. & Arroyo, L.(s.f). Capítulo 5 Gobernanza en comunidades rurales con aprovechamiento turístico. Dicho capítulo esta en el libro: 'Turismo y gobernanza. ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas' de la autora Cruz, G., (2017).
- Sóliz, M. & Maldonado, A. (2012). Guía de metodologías comunitarias participativas: Guía No. 5.

- Tarlombani, M. (2009). Turismo y Sustentabilidad. Entre el discurso y la acción. Revista Urbano 20. Concepción, Chile. Pág 61-75
- Terry, G., (2012). Aproximación al concepto de comunidad como una respuesta a los problemas del desarrollo rural en América Latina. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*. Retrieved from <http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2012/11/121108>.
- Zamorano, M. (2007). Turismo alternativo: servicios turísticos diferenciados: animación, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, turismo recreativo-2da ed-México: Trillas, (reimp 2008) pág 363.
- Pérez, A., (2012). La etnografía como método integrativo. Revista Colombiana de
- Soliz, F., Maldonado, A., (2012). Guía de metodologías comunitarias participativas Guía No. 5. Universidad Simón Bolívar, Ecuador.
- Vera, M., (2015). La toma de decisiones y la acción colectiva organizacional en contextos de juego de poder. Revista Venezolana de Análisis de Conyuntura, vol XXI, núm.2, 99-115 pp.
- Villalobos, O. (2015). Como hacer un taller participativo. Journal rural.com. Recuperado de:<http://journalrural.com/como-preparar-un-tallerparticipativo/#sthash.7KszwbWC.dpbs>



## 8. ANEXOS

### Anexo 1

Fotografías de los talleres con los grupos turísticos para la construcción de una línea del tiempo.



Fotografías por: Rolando Mena Chan (2019)

## Anexo 2

### Entrevista semi-estructurada a los actores internos

Entrevistados	SUBTEMA
Organización Social de la Comunidad de Yaxunáh Entrevista- Comisario de la Comunidad	<b>Tipo de propiedad</b>
	¿Qué tipo de propiedad hay en la comunidad?
	<b>Forma de organización</b>
	¿Cómo y en dónde se organizan?
	¿Qué temas son tratados en sus asambleas?
	¿Cada cuándo se reúnen?
	¿Cómo se toman las decisiones?
	¿Quién toma las decisiones?
	¿Qué cargos hay?
	¿Cada cuándo rotan los cargo?
	<b>Niveles de participación</b>
	¿Quienes participan?
	¿Cómo participan?
	¿De qué forma participan los jóvenes?
	¿De qué forma participan las mujeres?
	<b>Instituciones Formales- Políticas públicas/ Instituciones informales-Normas</b>
	¿Tienen acuerdos dentro de su comunidad?
	¿Cuáles?
	¿Qué Instituciones han participado para el beneficio de la comunidad?
	<b>Organización social en el Turismo</b>
	<i>Grupos encargados por la comisaría: 1)Parador turístico *Cenote</i>
	¿Cómo es su estructura interna?
	¿Cada cuándo y dónde se organizan?
	¿Cómo se toman las decisiones?
	¿Quién toma las decisiones?
	¿Qué cargos hay?
	¿Cada cuándo rotan los cargo?
	<b>Reconstrucción histórica a través de los Niveles de Participación</b>
¿Cuánta gente comenzó inicialmente cuando el grupo se formó?	
¿Cuántas personas están hoy en día?	
¿Qué temas son tratados en sus asambleas?	
¿Cómo participan en las asambleas?	
<b>Participación de los Actores externos*</b>	
¿Qué personas externas a la comunidad, grupos o instituciones han participado con el grupo?	
¿Qué actividades desarrollan con el grupo?	
¿Cada cuándo lo hacen?	
Entrevista para el Presidente del Comisariado	<b>Forma de Organización</b>
	¿Cómo y en dónde se organizan?
	¿Qué temas son tratados en sus asambleas?
	¿Cada cuándo se reúnen?
	¿Cómo se toman las decisiones?
	¿Quién toma las decisiones?
	¿Qué cargos hay?
	¿Cada cuándo rotan los cargo?
	<b>Niveles de Participación</b>
	¿Quiénes participan?
¿Cuántos ejidatarios son?	
¿Cómo participan?	

	<b>Instituciones Formales-s-Políticas públicas/ Instituciones informales-Normas</b>
	¿Tienen acuerdos dentro de su comunidad?
	¿Cuáles?
	¿Qué Instituciones han participado para el beneficio de la comunidad?
	<b>Organización Social en el Turismo</b>
	<i>Grupos Encargados : 2)Sitio Arqueológico</i>
	¿Cómo es su estructura interna?
	¿Cómo y en dónde se organizan?
	¿Qué temas son tratados en sus asambleas?
	¿Cada cuándo se reúnen?
	¿Cómo se toman las decisiones?
	¿Quién toma las decisiones?
	¿Qué cargos hay?
	¿Cada cuándo rotan los cargo?
	<b>Reconstrucción histórica a través de los Niveles de Participación</b>
¿Cuánta gente comenzó inicialmente cuando el grupo se formó?	
¿Cuántas personas están hoy en día?	
<b>Participación de los Actores externos*</b>	
¿Qué personas externas a la comunidad, grupos o instituciones han participado con el grupo?	
¿Qué actividades desarrollan con el grupo?	
¿Cada cuándo lo hacen?	

Entrevista a las Autoridades Anteriores del Comisariado Ejidal	<b>Organización Social en el Turismo</b>
	¿Cómo era su estructura interna?
	¿Cómo y en dónde se organizaban?
	¿Qué temas eran tratados en sus asambleas?
	¿Cada cuándo se reunían?
	¿Cómo se toman las decisiones?
	¿Quién tomaba las decisiones?
	¿Qué cargos había?
	¿Cada cuándo rotan los cargos? o ¿eran fijos?
	<b>Reconstrucción histórica a través de los Niveles de Participación</b>
	¿Cuánta gente comenzó inicialmente cuando el grupo se formó?
	¿Cuántas personas participaron en el trabajo de zona arqueológica?
	¿Quiénes son?
	¿De qué manera participaron?
	<b>Participación de los Actores externos*</b>
¿Qué personas externas a la comunidad, grupos o instituciones han participado con el grupo?	
¿Qué actividades desarrollan con el grupo?	
¿Cada cuándo lo hacen?	

<b>Grupos independientes a la comisaría de la comunidad</b>	
3)Centro cultural comunitario, 4)Lol kum, 5)X- maja náh, 6)taller de urdido de hamaca, 7)taller de cuerno, 8)Los Compadres, 9)Danzantes	
Participantes del grupo	<b>Organización Social en el Turismo</b>
	¿Cómo es su estructura interna?
	¿Cómo y en dónde se organizan?
	¿Qué temas son tratados en sus asambleas?
	¿Cada cuándo se reúnen?
	¿Cómo se toman las decisiones?
	¿Quién toma las decisiones?
	¿Qué cargos hay?
¿Cada cuándo rotan los cargo?	

	<p><b>Reconstrucción histórica a través de los Niveles de Participación</b></p> <p>¿Cuánta gente comenzó inicialmente cuando el grupo se formó?</p> <p>¿Cuántas personas están hoy en día?</p> <p>¿Cuánto tiempo lleva participando en el grupo?</p> <p>¿Cuántas mujeres y cuántos hombres?</p> <p>¿De qué forma participan?</p> <p>¿participa en otro grupo?</p> <p>¿Participó antes en otro grupo?</p> <p>¿Cuál fue?</p> <p><b>sí /no</b></p> <p>¿Por qué ya no está hoy en día?</p> <p>¿Cómo fue su experiencia participando en otro grupo?</p> <p><b>Relaciones de poder en la toma de decisiones</b></p> <p>¿A quiénes consideran como actores clave para el desarrollo del grupo?</p> <p>¿Quién tiene más interés por mejorar la relación del grupo?</p> <p>¿Considera que el proceso es incluyente y participativo?</p> <p>¿Hay alguien que lidere la toma de decisiones?</p> <p><b>Participación de los Actores externos</b></p> <p>¿Qué personas externas a la comunidad, grupos o instituciones han participado con el grupo?</p> <p>¿Qué actividades desarrollan con el grupo?</p> <p>¿Cada cuándo lo hacen?</p>
Personas que participaron en grupos/Ya no participan	<p><b>Organización social para el turismo</b></p> <p>¿En qué grupo/programa/proyecto participaba?</p> <p>¿Qué actividades se realizaban?</p> <p>¿Cómo era su estructura interna del grupo?</p> <p>¿Cómo y en dónde se organizaban?</p> <p>¿Qué temas eran tratados en sus asambleas?</p> <p>¿Cada cuándo se reunían?</p> <p>¿Cómo se tomaban las decisiones?</p> <p>¿Quién tomaba las decisiones?</p> <p>¿Qué cargos había?</p> <p>¿Eran rotativos los cargos?</p> <p>¿Cada cuándo rotaban los cargos?</p> <p><b>Reconstrucción histórica a partir de los niveles de participación</b></p> <p>¿Quiénes participan en el grupo?</p> <p>¿Cuánto tiempo participó en el grupo?</p> <p>¿Cuántas mujeres y cuántos hombres?</p> <p>¿De qué forma participaron?</p> <p>¿participa en otro grupo?</p> <p>¿Participó antes en otro grupo?</p> <p>¿Por qué dejó de participar?</p> <p><b>Relaciones de poder en la toma de decisiones</b></p> <p>¿Considera que el proceso fue incluyente y participativo?</p> <p>¿Hay alguien que lidere la toma de decisiones?</p> <p><b>Participación de los Actores externos</b></p> <p>¿Qué personas externas a la comunidad, grupos o instituciones participaron con el grupo?</p> <p>¿Qué actividades desarrollaban con el grupo?</p> <p>¿Cada cuándo lo hacían?</p>

### Anexo 3

#### Entrevista semi-estructurada a los actores externos

Entrevistados	Preguntas
Empresas privadas (agencias, tour operadores).	<p><b>Participación social:</b> ¿En qué momento comenzó a participar en la comunidad de Yaxunah? ¿De qué manera ha participado con las personas que ofrecen un servicio o su producto?</p> <p><b>Relación con la comunidad de Yaxunah:</b> ¿En qué momento empieza a operar el destino turístico de Yaxunah? ¿Cómo conoce la comunidad? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con Yaxunah? ¿Cómo fue el proceso para que las autoridades locales le permitieran trabajar en sitio? ¿Con qué grupos turísticos se relaciona su empresa? ¿Qué programas son los que coordinan? ¿Con que otras empresas o dependencias de gobierno se coordinan? ¿De qué manera se organiza con los grupos para trabajar cuando se vende el servicio? ¿Qué percepción tiene sobre la comunidad en su forma organizativa?</p> <p><b>Conflictos sociales:</b> ¿Alguna vez percencio o persivio disgustos, discusiones con los grupos turísticos para tomar acuerdos o en su forma de trabajo? ¿Por qué sucedió?</p> <p><b>Relacion con otros:</b> ¿Trabaja con intermediarios para vender el servicio? ¿La guianza es proporcionada por personas de la comunidad o quién se encarga de esta labor?</p>
ONG'S - A.C Director de la FHMM	<p><b>Participación social:</b> ¿Quiénes son? ¿Cómo surge la fundación? ¿Qué actividades realizan? ¿Cómo se organizan para poder llevar a cabo sus actividades? ¿Qué ha aprendido usted a partir de su trabajo con la comunidad y la fundación?</p> <p><b>Relación con la comunidad de Yaxunah:</b> ¿Cómo eligen la comunidad en donde se trabaja? ¿Cómo participan en las comunidades? ¿Cuáles son las actividades que se realizan para implementar proyectos en las comunidades? ¿Cuáles cree que podían ser las desventajas de los proyectos desarrollados? ¿Cuáles son las aportaciones de la fundación hacia la comunidad?</p> <p><b>Conflictos sociales:</b> ¿Alguna vez percencio o persivio disgustos, discusiones con las comunidades donde intervienen? ¿Por qué sucede?</p>
Encargados del proyecto turístico en Yaxunah	<p><b>Participación social:</b> ¿Quiénes participaron en la implementación de proyectos turísticos en Yaxunah? ¿Cuánto tiempo participaron? ¿Cuáles fueron las actividades que se realizaron? ¿Cómo y quiénes se organizan para el trabajo en esas acciones?</p> <p><b>Relación con la comunidad de Yaxunah:</b> ¿cómo surge la idea de integrar el turismo como parte del programa de la fundación? ¿Por qué se escogió trabajar en Yaxunah? ¿Cuáles son los aportes y desventajas de las actividades que se realizan en conjunto con la comunidad? ¿Cómo percibe el desarrollo turístico en Yaxunah?</p> <p><b>Conflictos sociales:</b> Durante el tiempo de trabajo ¿sucedieron conflictos entre la fundación y los grupos? ¿Cómo se solucionaron los problemas?</p>
Academia	<p><b>Organización Social:</b> ¿Cómo se organiza con la escuela y los alumnos para hacer viajes a Yaxunah? ¿Cada cuándo se realizan estos viajes? ¿Cuál es el propósito del viaje? ¿Qué temas son los que se abordan para la realización del viaje?</p> <p><b>Participación social:</b> ¿Cómo es su participación dentro de la comunidad? ¿De qué carrera y semestre son los alumnos que participan? ¿Su participación en el viaje es obligatoria o voluntaria? ¿Se les paga por participar o van de manera voluntaria?</p> <p><b>Relación con la comunidad de Yaxunah:</b> ¿En qué momento llega por primera vez a Yaxunah? ¿Cómo conoce la comunidad? ¿Cómo fue el proceso para que las autoridades locales le permitieran trabajar en sitio? ¿Con qué grupos turísticos se relaciona para solicitar servicios? ¿Hacen actividades con la comunidad y grupos turísticos? ¿Qué actividades? ¿De qué manera se organiza con los grupos cuando se vende el servicio? ¿Qué programas son los que coordinan? ¿Con que otras empresas o dependencias de gobierno se coordinan? ¿De qué manera se organiza con los grupos para trabajar cuando se vende el servicio? ¿Qué percepción tiene sobre la comunidad en su forma organizativa?</p> <p><b>Relación con otros:</b> ¿Trabaja en conjunto de otros entes u organizamos? ¿Existen donaciones para el sustento de estos viajes?</p> <p><b>Conflictos sociales:</b> ¿Alguna vez percencio o persivio disgustos, discusiones con los grupos turísticos para tomar acuerdos o en su forma de trabajo? ¿Han existido problemas con la comunidad por la llegada de los grupos de estudiantes?</p>

#### Anexo 4

Fotografía de algunas entrevistas aplicadas personalmente.



Fotografías por: Vanessa Viridiana Gonzales (2019)

#### Anexo 5

Fotografías de la reunión para presentar los avances de la investigación con la comunidad.



Fotografías por: Rolando Mena Chan (2019)

## Anexo 6

Esquema de proceso esencial para transformación de servicios o productos.

### Proceso esencial



## Anexo 7

### Ejercicios FODA

#### Los Compadres

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con el chef Roberto Solís</li> <li>• Conocimiento sobre la gastronomía maya local (pib, tortillas maya)</li> <li>• Propiedad para ofrecer servicio</li> <li>• Servicio de alimentos (desayunos, comidas, cenas)</li> <li>• Ser un grupo independiente</li> <li>• Es amparado por la SEMARNAT-PROFEPA</li> <li>• Compadres ha vencido obstáculos</li> <li>• Comunicación entre los integrantes</li> <li>• Crianza de Animales y alimentos (maíz, ramón, pecaí, calabaza)</li> <li>• Deseo de crecer y avanzar</li> <li>• En el pueblo hay recursos (guano y maderas)</li> <li>• Trabajo grupal (entre familias)</li> <li>• Recetas de Rosalía (únicas)</li> <li>• Cuentan con redes sociales para comercializar vía FB</li> <li>• Demostración de la comida</li> <li>• Venden servilletas de sus propios bordados a mano y a máquina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen la oportunidad de vivir mejores experiencias</li> <li>• Hacer tortillas en Tulum</li> <li>• Hacer viajes en otras ciudades de México (Tabasco, feria del Cacao).</li> <li>• Registrar a compadres legalmente</li> <li>• Ser un servicio único y diferente de los demás</li> <li>• Vincularse con universidades de Mérida como UADY con sus proyectos</li> <li>• Expandir la infraestructura para recibir más clientes</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No han sido capacitados para dar servicio al cliente</li> <li>• La toma de decisiones no se comunica</li> <li>• No hay lista de comentarios sobre el servicio para los turistas</li> <li>• No recibe grupos grandes de manera constante</li> <li>• Deterioro del guano del techo en la palapa</li> <li>• Se necesitan utensilios de cocina como charolas, trastero, exprimidor, cafetera y licuadora.</li> <li>• No hay refrigerador</li> <li>• Los trastes de cocina que se utilizan son prestados y eso genera retraso cuando van a dar servicio.</li> <li>• No hay un desglose de lo que cuesta cada platillo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robo de conocimiento por parte de los chefs</li> <li>• Consumo de 2 personas no tiene un beneficio económico para todo el grupo</li> <li>• No hay coordinación entre los grupos de Yaxunáh</li> <li>• Trabajo de la FHMM rompió con su grupo</li> <li>• Publicidad que se maneja con el grupo de la FHMM lleva el nombre de compadres, por lo que sus clientes ya no llegan con ellos.</li> <li>• Las agencias no informan el trabajo que hacen en la comunidad</li> <li>• El representante del parador excluye al grupo de los compadres, no se coordina para que ofrezcan juntos servicios</li> <li>• Compadres es criticado y envidiado por los del parador.</li> <li>• El parador vende servicios de yaxunah pero no hay transparencia ni claridad con los servicios vendidos.</li> <li>• El servicio que ofrece el parador es el de compadres.</li> <li>• Los chefs no son transparentes con el pago de su servicio.</li> </ul>



### Taller de Urdido de hamaca

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos diseños (lámparas)</li> <li>• El urdido es a mano</li> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Han logrado pasar su metas propuestas</li> <li>• Se reúnen para solucionar problemas</li> <li>• Están registradas ante el SAT</li> <li>• Tienen su costo para dar demostración al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer otros diseños para aprender tomando cursos</li> <li>• Publicidad de trabajo-ventas directas</li> <li>• Otro tipo de turismo para vender el trabajo</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las integrantes pierden el ánimo del trabajo</li> <li>• El tiempo que piden para la entrega del pedido</li> <li>• La comercializadora solo esta solicitando 1 producto</li> <li>• Estancamiento del producto en el almacén</li> <li>• No hemos buscado otros clientes</li> <li>• Hay compañeras que no salieron a conocer las técnicas para lámparas, dicen que no pudieron por el horario que fue de 9am a 5pm (solo 6 personas tomaron el taller)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poder cumplir con la exigencia de los clientes.</li> <li>• Reubicación del grupo porque el espacio es de la comisaría</li> <li>• Corte de luz en la comisaría</li> <li>• Comercializadora</li> </ul>

### Los Danzantes

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre hay alguien que representa al grupo (Israel o Russel)</li> <li>• Invitan a todo el grupo para que participe en el show</li> <li>• Hay zona arqueológica en la comunidad para presentarse</li> <li>• Don Ceno (contacta a los clientes, y participa como motivador en el show).</li> <li>• No gastan en vestuarios porque lo que utilizan es con materiales reciclados</li> <li>• Han recibido capacitación por otras personas</li> <li>• Doña Silvia participa haciendo el atole que ofrecen en el show</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda por parte del profesor Elías en el CCC</li> <li>• Contacto con voluntarios que llegan a Yaxunáh</li> <li>• Terreno de Ceno (para implementar el servicio)</li> <li>• Capacitaciones por parte del señor Gilberto de la secretaria de cultura (significado de la danza y vestuario). –Trabaja para Xcared</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricción del paso al sitio arqueológico</li> <li>• Tiempos de los integrantes (siguen estudiando)</li> <li>• Organización con el pueblo (dar más servicios porque preguntan por ellos los clientes)</li> <li>• Hay otro grupo de danzantes en Yaxunáh (genera competencia)</li> <li>• No hay publicidad en internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los guías piden más servicios para ofrecer y llevar clientes</li> <li>• No es fácil coordinar los servicios que hay en Yaxunáh porque tienen desconfianza a la hora de los pagos</li> <li>• El internet en Yaxunáh es limitado y costoso</li> <li>•</li> </ul>

### *Sitio Arqueológico*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías hacen la publicidad del sitio a través de fotografías y videos.</li> <li>• Lengua Maya- español</li> <li>• Participaron en el trabajo con los arqueólogos (conocimiento del sitio arqueológico)</li> <li>• Existen trabajos de investigación del sitio arqueológico</li> <li>• Hay un museo del sitio arqueológico en el CCC</li> <li>• Hay trabajo de limpieza (recolección de basura)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los hijos de los ejidatarios pueden involucrarse en el trabajo</li> <li>• Talleres para la zona arqueológica (aprender más sobre el sitio)</li> <li>• Se puede aprender sobre la guianza con el Manual que entregaron los arqueólogos</li> <li>• Agencias de viaje pueden traer turistas</li> <li>• Los turistas que vengan a visitar sitio arqueológico pueden venir a visitar otros grupos de la comunidad y pueden beneficiarse (artesanos, las tiendas de abarrotes).</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay pocas zonas restauradas y que son seguras para el turista</li> <li>• No hay interés por parte de los ejidatarios para trabajar en el sitio arqueológico</li> <li>• No hay coordinación entre los grupos que dan servicios en Yaxunáh a los turistas</li> <li>• No hay capacitación para saber ingles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INAH no tiene interés de trabajar en el sitio</li> <li>• El cambio de la comisaría (cada 3 años) No hay comunicación de los esfuerzos con las autoridades pasadas.</li> <li>• Negocio del paquete que ofrece el parador pide cortesías para el sitio ( no hay pago de guianza cuando llevan a los turistas),</li> <li>• Desconfianza y falta de transparencia con el que hace negocios con el sitio arqueológico. (presidente del Parador).</li> </ul>

### *Grupo de los Martes*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización Rápida</li> <li>• Conocimiento del rol que tiene cada uno para dar e servicio</li> <li>• Tienen un catálogo de los servicios que ofrecen</li> <li>• Venden alimentos frescos</li> <li>• Gastronomía tradicional (Yucateca)</li> <li>• Hacen retroalimentación al final del trabajo para mejorar el servicio</li> <li>• Cuentan con publicidad para conocer su servicio (FB, videos, documentales, revistas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tianguis turístico en Mérida para darse a conocer</li> <li>• Redescubre Yucatan para darse a conocer</li> <li>• Coo'x Mayab (red de turismo para integrarse)</li> <li>• SEFOTUR (nombramiento de aldeas maya) traer más turismo que conozca los servicios que dan</li> <li>• A.C Fundación sigue haciendo asistencias técnicas para mejorar</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias para seguir haciendo publicidad voluntarios de universidades</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad del grupo</li> <li>• No hay participación del grupo cuando hay reuniones</li> <li>• Se necesita más seguridad y confianza en el trabajo</li> <li>• No tener miedo a nuevas responsabilidades (rotación de roles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No identificaron ninguna</li> </ul>

### Taller de Cuerno

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único grupo trabajando con tallado de cuerno</li> <li>• Los artesanos cuentan con sus fortalezas particulares que los hace ser especiales en su forma de trabajo</li> <li>• Los artesanos tienen talentos y los expresan en las artesanías</li> <li>• Podemos realizar diseños en tallado</li> <li>• Motivamos al grupo para trabajar</li> <li>• Hay unión en el grupo (ayuda y cooperatividad)</li> <li>• Sus productos son conocidos por turistas internacionales</li> <li>• El grupo de trabajo es mixto (lo trabajan hombres y mujeres)</li> <li>• Cuentan con medios de publicidad libros, pagina de internet con la fundación, documentales por TV AZTECA</li> <li>• Asignación de roles en el grupo (hay participación)</li> <li>• Hay confianza en el grupo para trabajar y mejorar la calidad del producto entre el grupo</li> <li>• Están registrados ante el SAT (pago de impuestos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades (estudiantes de diseño y turismo)</li> <li>• Jóvenes interesados en hacer servicio social</li> <li>• Reciclar el material del producto inicial para hacer un subproducto</li> <li>• Turismo busca productos ligeros y pequeños para fácil transportación</li> <li>• Hacer promoción a través de la tecnología para la publicación de productos</li> <li>• Participar en eventos y ferias estatales.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta paciencia para que los trabajos que salen puedan tener calidad del producto (dedicación y empeño)</li> <li>• Falta de material de trabajo de forma repentina (filo, gas, lija) les limita la producción</li> <li>• Los insumos los venden de Mérida (no son tan accesibles)</li> <li>• Los precios de las ventas directas del taller hay que mejorarlos</li> <li>• Búsqueda de clientes en el mercado (solo tienen a la fundación)</li> <li>• Exigencia de la calidad del producto</li> <li>• No se han buscado financiamientos para poder crecer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenómenos naturales que no permiten llegar a los turistas (huracán, fuertes lluvias)</li> <li>• Enfermedades como 'coronavirus' que baje la llegada de turistas</li> <li>• Pueda existir competencia del producto de cuerno</li> <li>• No hay apoyos por parte del gobierno en programas de artesanías pero bien que exigen su pago de impuestos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay un espacio fijo para el taller, el que tienen es prestado</li> </ul>	
--	--

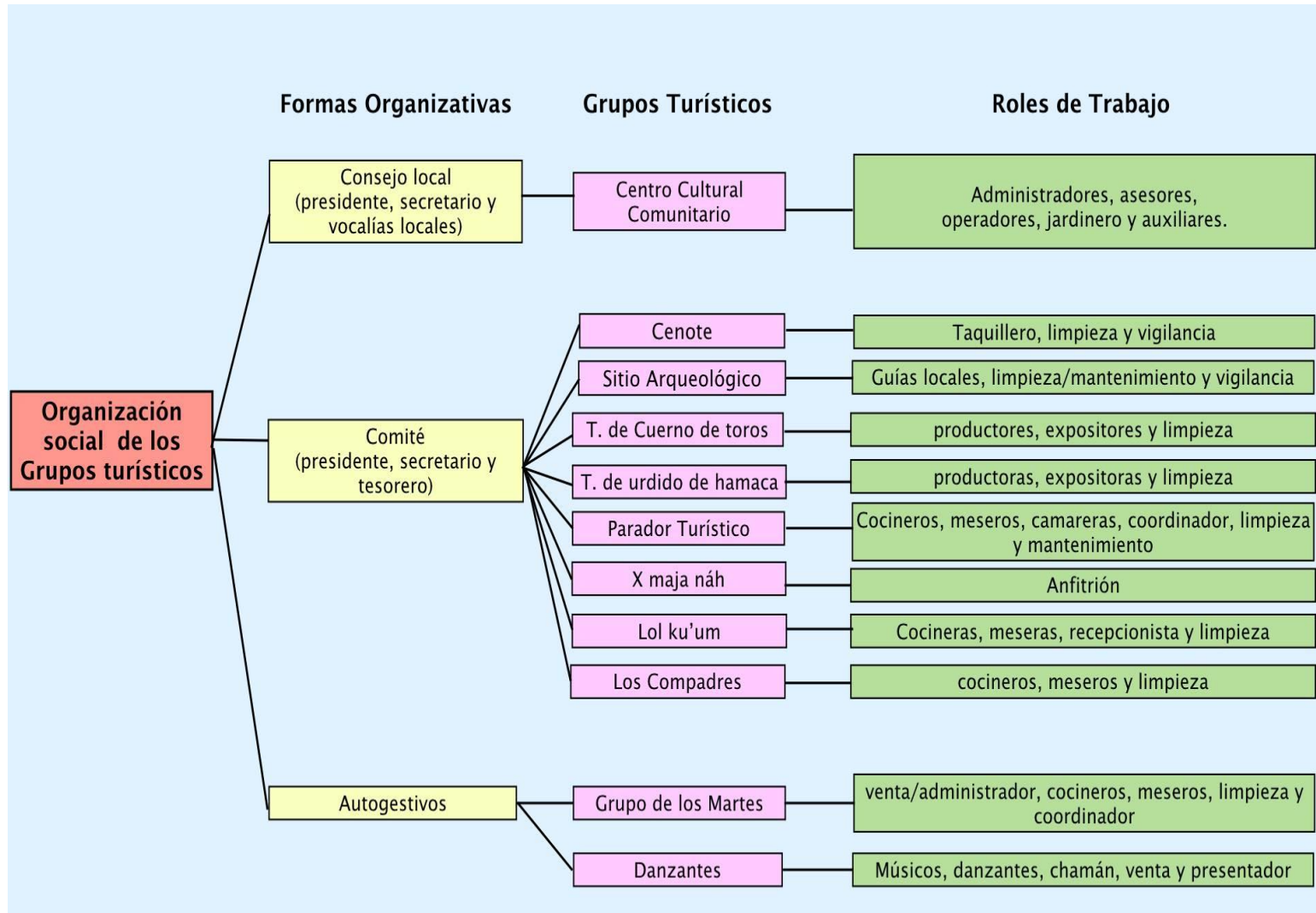
### *X maja náh*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ya hay una entrada de ingreso económico por la venta de los cuartos</li> <li>Seguir como grupo</li> <li>Hay comunicación de la presidenta con el resto del grupo para cuando se va a hospedar.</li> <li>Hay coordinación con el grupo</li> <li>El grupo también ofrece comidas a sus huéspedes</li> <li>Enseñan a sus clientes a cocinar, cosas de la vida cotidiana, hay una interacción con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El grupo de señoras tienen productos que bordan, tallado de madera y miel.</li> <li>Vienen estudiantes a trabajar con ellos y a hospedarse.</li> <li>Vienen voluntarios a trabajar con ellos</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los integrantes que están en otro grupo dificulta reunirse u otras actividades</li> <li>Falta de una buena infraestructura (entrada de los cuartos, loza y baños)</li> <li>Son incumplidos para las reuniones</li> <li>La rotación de los clientes no es transparente (no es clara y genera duda entre los integrantes)</li> <li>La presidenta le llegan varias personas a su casa( hospeda por temporadas largas y no comunica que pasa)</li> <li>No es rentable el precio (No se han modificado desde que lo pusieron)</li> <li>No hay transparencia con los pagos</li> <li>Se hospedan voluntarios sin pagar y no todos ofrecen su casa, cuando llegan clientes que pagan todos quieren (No hay un acuerdo claro con el grupo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alza de precios en productos para mantener limpio el cuarto (jabón, shampoo, papel)</li> </ul>

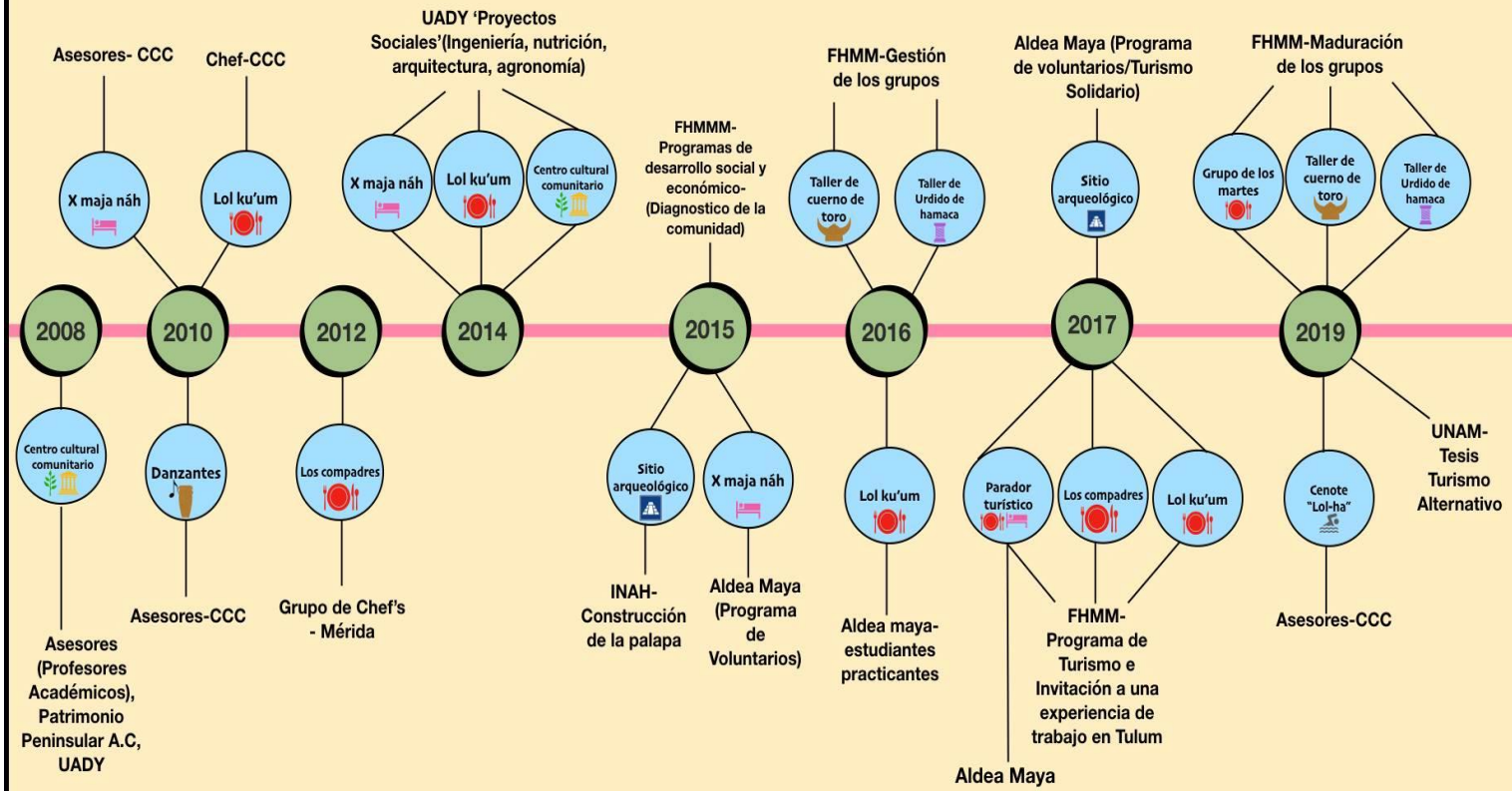
### *CCC*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de los jóvenes</li> <li>Servicio a Internet</li> <li>Coordinación</li> <li>Comunicación</li> <li>Hay alguien que dirige al CCC</li> <li>La naturaleza del ambiente</li> <li>Las personas que lo integran</li> <li>unión</li> <li>oportunidades para todos</li> <li>toman en cuenta las opiniones de todos</li> <li>experiencias en distintas áreas, creación de actividades culturales, talleres, cursos, epigrafía</li> <li>Patrimonio</li> <li>Contenido Histórico generado (conocimiento)</li> <li>Relaciones con Universidades, empresas, organizaciones, programas internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay otros servicios turísticos dentro de la comunidad</li> <li>Educación (Hay propuestas con UADY, se pueden planificar proyectos largos, sobre lectura, matemáticas, idioma, comprensión lectora)</li> <li>Turismo</li> <li>Becas</li> <li>Capacitar jóvenes sobre la lengua maya</li> <li>Convivencia con otras universidades</li> <li>Trabajo laboral futuro en el CCC</li> <li>Consolidar un salario</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de la comunidad</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de organización social</li> <li>• Mala ortografía</li> <li>• Falta de motivación</li> <li>• Idioma ingles</li> <li>• Falta de mejoramiento en el jardín botánico (integrar nuevas plantas medicinales)</li> <li>• Falta de seguimiento, actualización de la información y contenido de la página de FB del CCC</li> <li>• Actualización del acervo bibliográfico digital/físico</li> <li>• Falta de intercambio de experiencias (jóvenes de la comunidad salgan)</li> <li>• Falta de participación en encuentros fuera de la comunidad</li> <li>• Falta de capacitación para mejorar el servicio (forma en la que lo hacen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación de Yaxunáh (difícil acceso)</li> <li>• No hay muchos seguidores en la pagina</li> <li>• Los jóvenes de la comunidad se casan en edad temprana</li> <li>• Alcoholismo, drogas</li> <li>• No hay iniciativas/interés por parte de la comunidad en el CCC o por parte de las escuelas para preservar la lengua</li> <li>• Sobrecarga de tareas en la escuela, limita a veces poder trabajar en el CCC</li> <li>• Guianza (vienen guías de otros lados y ellos quieren dar el tour)</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Falta de alumbrado en las calles</li> </ul>



**Evolución de los grupos y la participación de actores externos**



## Anexo 10

Matriz Reflexiva					
<b>Grupo: Los Compadres</b>					
¿Qué hacer?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Con qué?	¿Con quién?
Establecer precios, realizar un desglose de gastos de materiales y trabajo invertido	No hay transparencia/claridad con el pago del servicio por parte de los compradores del servicio	01-mar-19	Palapa	Lista de las compras y conteo del tiempo invertido en el trabajo	El grupo compadres
<b>Grupo: Taller de Urdido de Hamaca</b>					
¿Qué hacer?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Con qué?	¿Con quién?
Una Motivación grupal para que sigan participando las integrantes	Para seguir trabajando en equipo	Siguiente reunión (jueves)	En el local	Platica	Entre todas
Publicidad en redes	Dar a conocer el producto o servicio	cuando haya producto disponible para vender y consultarlo con el grupo	CCC	Celular o computadora	CCC, alguna universidad
<b>Grupo: Los Danzantes</b>					
¿Qué hacer?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Con qué?	¿Con quién?
Acuerdo en el sitio arqueologico	Para poder seguir trabajando	Con el paso del tiempo	En la oficina de la comisaria	Chescos y charritos en una platica	Con las autoridades del ejido, Israel y Russel
Notificar a los clientes que el servicio deben de pedirlo con previo tiempo	Para poder ensayar días antes con el grupo para dar el show	Cuando hagan la solicitud del servicio	Casa de isra y russel	A través de una llamada telefónica	Con el grupo de danzantes y con los clientes a través del señor Ceno
Organizarse con algunos grupo que estén interesados en coordinarse para dar servicios juntos	Es necesario para que pueda funcionar el turismo en el pueblo	Cuando el cliente pida el servicio	En donde trabajan cada servicio	Utilizando ejemplos a través de una platica	Con los integrantes de cada grupo
Dar cortecias	Para no competir con otro grupo	Cuando soliciten el servicio	En el sitio arqueologico	Con elementos mayas	A través de don ceno y clientes
Hacer una cuenta de FB	Para dar a conocer el servicio que dan	Cuando se hable con las autoridades del pueblo para poder operar en el sitio	CCC	Desde el celular	Israel y russel
<b>Grupo: Sitio Arqueológico</b>					
¿Qué hacer?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Con qué?	¿Con quién?
Un Tríptico de todos los servicios que ofrece Yaxunah	Para que los turistas conozcan todo lo que ofrece yaxunah	Cuando estén interesados los grupos a trabajarlo	CCC	Con acuerdos	Estudiantes o profesores
Hacer investigación en el sitio	Hay que saber sobre la historia y periodos de los demás piramides	Próximos años	Sitio Arqueologico Comisaría Ejidal	Permiso de los ejidatarios en una asamblea	Estudiantes, profesores, autoridades del ejido
Recordar a los ejidatarios que pueden trabajar en el sitio con sus hijos	Para que aprovechen su ingles en la secundaria y aprendan la guianza	Siguiente reunión ejidal	Comisaría ejidal	Asistencia en las reuniones	Ejidatarios e hijos (oyentes)



<b>Grupo: Parador Turístico</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Un control de asistencia	Para mejorar la puntualidad	Próxima reunión	En el lugar de reunión	Una libreta tomar la hora en la que llegó la persona y de un cierto número sancionar	Entre el grupo
Participar en lengua maya	Para tener más confianza a la hora de hablar	En nuestras siguientes reuniones con otras personas	En donde sea la reunión	Asistencia	Entre grupo y asesores
<b>Grupo: Taller de Cuernos</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Poner atención en el material que se gasta para producir	Para no quedarnos sin material cuando estamos produciendo, conocer más nuestra producción	En la siguiente compra de material	Taller	Cronograma de materiales en una hoja	Entre todo el grupo pero de manera individual llevar el control de su hoja.
Mejorar la comunicación	Poder trabajar bien los productos poniendo empeño	En nuestro próximo día laboral	Taller	Confianza entre todos, platicando	Entre todo el grupo
Quitar los precios de las ventas directas	Mejorar el precio	Próximos días	Taller	Retirar la etiqueta, anotar en una hoja cuanto salió	Todo el grupo
Participar en eventos, tianguis, ferias del Estado	Buscar más clientes	Este año	En otras ciudades otros pueblos	Internet, radio	Grupo y auxiliarse con la fundación
Buscar convocatorias	Para bajar financiamientos	Siguientes meses	Páginas de internet	En la computadora	Requerir a alguien especializado en el tema
<b>Grupo: Lol Ku'um</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Abrir una convocatoria para agregar nuevos miembros	Para integrar nuevas personas en el trabajo que estén interesadas en hacerlo	Cuando nos volvamos a reunir y nos pongamos de acuerdo	CCC	Lista de participantes	Con las que van a continuar trabajando
Hacer una reunión con el grupo	Para informar quien seguirá trabajando y cual es el compromiso que se tiene	Cuando se vuelva a juntar al grupo	CCC	Reunión	Todo el grupo
<b>Grupo: X maja náh</b>					
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>
Hacer un proyecto para gestionar recursos	Para mejoramiento de los cuartos	Cuando el grupo se reúna la siguiente vez	CCC	Cuaderno, pluma	Con el grupo y un asesor
Cambiar al comite	Ya no es eficiente ni transparente	Proponerlo la siguiente vez que se reúnan	CCC	Una platica para proponer personas	Chela y el grupo
Sacar precio por persona por noche	Se estaba pagando por cuarto, no es viable no hay ganancia	Antes de que lleguen estudiantes	CCC	Calculadora, papel, pluma	Estudiantes o profesores que sepan hacerlo

Grupo: Centro Cultural Comunitario					
¿Qué hacer?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Con qué?	¿Con quién?
Elaborar una biblioteca digital	Diseminar la informacion, hacer disponible y accesible la informacion real	Este año planificar	CCC	Pluma, cuaderno	Todos los trabajadores
Mejorar la organización	Para tomar en cuenta las ideas de todos los participantes (llegar a acuerdos)	Cada mes se hace junta	CCC	Papel, plumones	Trabajadores del CCC
Participar en encuentros (eventos, ferias, etc fuera de la comunidad) *tianguis turistico	Regresar la motivacion a los trabajadores	A finales de mes el tianguis turistico	Mérida	a través de la convocatoria y un transporte para traslado	Elias y trabajadores
Capacitacion sobre el manejo de redes sociales	Actualizar la informacion de la publicidad, edicion de fotos y mejorar la ortografía	Cuando se contacte con un profesionista en el tema	CCC	Computadora, celulares, internet, aplicaciones	Tdos los trabajadores
Conseguir o formar a una persona encargada en las plantas	Para mejorar y hacer mas grande el jardín	Temporada de transplante de las plantas	CCC	Plantas, tierra, herramienta, agua	Jovenes del CCC y voluntarios
Capacitar a mas jóvenes del CCC	Para mejorar la guianza local	17 marzo- 27 marzo	CCC	Información Teórico-práctico, laptop, manual, español e ingles	Con los jovenes que saben mas del recorrido capaciten a los que tienen menos experiencia

# Sociograma de las relaciones entre actores internos y externos

