

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

VANESSA MORELOS RAMÍREZ  
correo.devan@gmail.com

MAXIME KIEFFER  
mkieffer@enesmorelia.unam.mx  
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM),  
Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES) Unidad Morelia

### Resumen

Se ha demostrado el papel fundamental de la organización social en la sustentabilidad de las iniciativas de turismo alternativo. Yaxunah, una comunidad rural de Yucatán, enfrenta grandes retos debido a la existencia de una pluralidad de grupos sociales vinculados al turismo. Conocer sus procesos organizativos internos y la forma en que se relacionan entre ellos, permitió analizar la organización social del turismo. A partir de conceptos de gobernanza y capital social comunitario, se hicieron sugerencias para mejorar la gestión de la actividad turística.

*Palabras clave:* organización social, gobernanza, capital social comunitario, turismo alternativo, Yucatán.

## SOCIAL ORGANIZATION FOR ALTERNATIVE TOURISM IN THE RURAL COMMUNITY OF YAXUNAH, YUCATÁN, MÉXICO

### Abstract

The fundamental role of social organization in the sustainability of alternative tourism initiatives has been highlighted. Yaxunah, a rural community in Yucatan, faces great challenges due to the existence of a plurality of social groups linked to tourism. Knowing their internal organizational processes and the way they relate to each other, allowed the analysis of the social organization of tourism. Based on concepts of governance and community social capital, suggestions were made to improve the management of tourism activity.

*Keywords:* social organization, governance, community social capital, alternative tourism, Yucatan.

*Fecha de recepción:* 10 de agosto de 2022  
*Fecha de aceptación:* 12 de octubre de 2022

CÓMO CITAR: Morelos-Ramírez, V. y Kieffer, M. (2022). Organización Social para el turismo alternativo en la comunidad rural de Yaxunah, Yucatán, México. *Dimensiones Turísticas*, 6(11), 59-80. <https://doi.org/10.47557/YIPSS5794>

## 1. Introducción

**E**n un contexto de globalización y de crisis, el Turismo Alternativo (TA) plantea un enfoque de gestión del turismo, ya no desde un crecimiento económico, sino centrado en el ser humano y las preocupaciones ambientales (Pulido et al., 2016). Tiene como finalidad la realización de viajes, donde participe el turista en actividades recreativas en contacto con la naturaleza y con las expresiones culturales de comunidades rurales, indígenas y urbanas, respetando el patrimonio natural, cultural e histórico del lugar que visita (Ibáñez y Rodríguez, 2012).

Las instituciones de gobierno promueven el TA en los espacios rurales como una estrategia de diversificación y dinamización de sectores, con el fin del desarrollo rural mediante la creación de empleos fijos y temporales, la generación de ingresos por la transformación productiva y la revaloración, conservación y aprovechamiento de su patrimonio natural y cultural; como una alternativa ante las problemáticas que afrontan las poblaciones cuando son amenazadas sus actividades primarias (Mendoza et al., 2009).

Con la finalidad de consolidar en el largo plazo las iniciativas, en la literatura se han reportado dificultades en proponer estrategias que mantengan acciones de gobernanza y de desarrollo territorial (Huesca, 2017). Para lograr dichos propósitos, varios autores precisan que el TA debe mostrar particular interés en consolidar las estructuras sociales existentes, involucrar a los pobladores locales, así como fomentar una gestión local de la actividad turística para generar un desarrollo sostenible (Chávez et al., 2019; Kieffer, 2019).

Así, uno de los componentes más importantes para sostener los proyectos de turismo a largo plazo tiene que ver con la organización social de las comunidades (Kieffer, 2018), entendida como el conjunto de relaciones que se dan entre los individuos de una sociedad y/o los distintos grupos sociales de la misma. El capital social comunitario permite analizar la red de relaciones entre actores externos e internos que participan en la gestión del turismo; además, ayuda a reconocer las implicaciones que se generan en estas dinámicas. En el estado de Yucatán, se han desarrollado esfuerzos conjuntos para realizar actividades que impulsen y fortalezcan el TA, a través del financiamiento de proyectos que beneficien a la biodiversidad, la econo-

mía y el desarrollo social de las localidades<sup>1</sup>. En Yaxunah, la actividad turística nace en los años 2000, impulsada por académicos, organizaciones no gubernamentales (ONG) e instituciones gubernamentales, por medio de la gestión de proyectos para varios grupos de la comunidad motivados a ofertar algún servicio relacionado a su patrimonio y conservación.

El actual modelo organizativo de Yaxunah difiere así de la organización colectiva clásica que suele encontrarse en las comunidades rurales en México; es decir, a través de un ejido, una comunidad agraria, o bien una cooperativa. Aquí la organización social de la actividad depende de la organización interna de cada grupo y de la forma en que los grupos se relacionan entre sí. Este estudio pretende visualizar una realidad turística dentro del estado de Yucatán y generar propuestas dirigidas a la estructura organizativa de la comunidad de Yaxunah, enfocadas a lo local, para fortalecer los procesos de organización social.

## 2. Antecedentes

El concepto de gobernanza ha ido tomando un papel preponderante en los discursos políticos y de investigación durante las últimas décadas (Velasco, 2014). Aunque en la producción disciplinaria de políticas, administración y derecho públicos apareciera ocasionalmente el término de gobernanza, fue hasta la década de los noventa, cuando a partir de un reporte del Banco Mundial se manifestó la incapacidad de gobernar y administrar de los gobiernos debido a los cambios sociales, económicos y tecnológicos que vive la sociedad (Bayón, 2018). El concepto de gobernanza empezó a cuestionar el papel directivo del gobierno, mostrando que ya no era viable decidir las políticas de manera autónoma e imponer sus objetivos y actividades, sino tomar en cuenta a las organizaciones sociales, económicas y ciudadanas para la elaboración y aplicación de las políticas, servicios públicos, así como proyectos públicos y privados de inversión. Se trata además de un cambio del modo jerárquico de gobernar hacia uno más descentralizado, horizontal, interdependiente, participativo y consensual, en forma de red (Aguilar, 2010); un modo

---

1 Se ha contado con la participación de sociedades cooperativas, acciones de coordinación interinstitucional como la Comisión Nacional Forestal (Conafor), Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), Consejo de Turismo Alternativo Comunitario en Yucatán (Cotacy), Secretaría de Fomento Turístico del Gobierno del Estado de Yucatán (Sefotur), Universidad Nacional Autónoma de Yucatán (UADY), Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio), Instituto Nacional de Economía Social (INAES), Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) y Co'ox Mayab, entre otras (Huesca, 2017).

más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas (Bayón, 2018).

Dentro de esta perspectiva, el concepto de redes es importante porque permite explicar las relaciones estructurales, las interdependencias y las dinámicas de las políticas, así como su elaboración. Los actores de una red se consideran interdependientes porque persiguen objetivos comunes que no pueden lograr de manera individual, reconociendo que cada proceso está en constante evolución y cambio, en función de las relaciones que van sucediendo en determinado tiempo (Cerrillo, 2005).

En los estudios sobre la sustentabilidad de la actividad turística, la gobernanza se convirtió en un concepto clave para redefinir las formas de tomas de decisiones en cuanto a la gestión del turismo. La gobernanza permite plantear nuevas formas de organización social, con el propósito de tomar en cuenta la diversidad de actores vinculados con la actividad turística (Cruz et al., 2015).

La complejidad del sistema turístico, marcada por procesos de coordinación social (Velasco, 2014), en donde los problemas que lo atañen no pueden ser resueltos por un solo agente, sino que precisan de la colaboración de varios (Muñoz y Velasco, 2015), hace de los procesos de gobernanza un eje de análisis importante.

La gobernanza del turismo o gobernanza turística sería por lo tanto la búsqueda de nuevas formas de toma de decisiones colectivas sobre asuntos que implican la gestión de conflictos de intereses y que tratan de impulsar procesos de innovación social, el fortalecimiento de los actores más débiles del sistema y el cambio de las dinámicas turísticas que generan impactos negativos (Velasco, 2014, p. 19).

Si bien a través de la interacción entre los diferentes actores se establecen canales de comunicación y de intercambio de información, experiencias u otros recursos, la gobernanza juega un papel importante para implementar normas que guíen la interacción y proporcionen reglas formales como normas, procedimientos o costumbres para brindar las pautas de relaciones entre actores turísticos que representen poderes públicos, iniciativa privada y actores sociales (Mazón y Fuentes, 2007).

Algunas de las dimensiones para una efectividad de la gobernanza turística que son considerados en el estudio son: la transparencia, la rendición de cuentas, el desarro-

llo de conocimiento, el aprendizaje y la experiencia compartida, además de los roles y la participación de los integrantes de los grupos turísticos, así como estructuras claras y procesos operacionales de la red (Beaumont y Dredge, 2010).

La formación de redes y su impacto en la organización social se constituye como otra de las formas de gobernanza (Muñoz y Velasco, 2015). En espacios regidos por un modelo ejidal o comunal indígena, se plantea que la organización social y su coordinación parten de la premisa de resolver los problemas con la menor intervención del Estado y del gobierno (Velasco, 2014).

Cuando el turismo se introduce en las comunidades rurales debido al impulso de políticas públicas, suceden una serie de cambios sociales que afectan e impactan de diversas formas los ejidos y los grupos locales. Aunque el impacto de los cambios depende de una sucesión de factores internos y externos, promover el fortalecimiento del capital social permite mitigar los impactos negativos, potenciar los positivos y promover el aprovechamiento sustentable. Esto, a su vez, permite consolidar la identidad colectiva de las comunidades y los procesos de gobernanza local, a la par de mantener el atractivo turístico (Segrado et al., 2017).

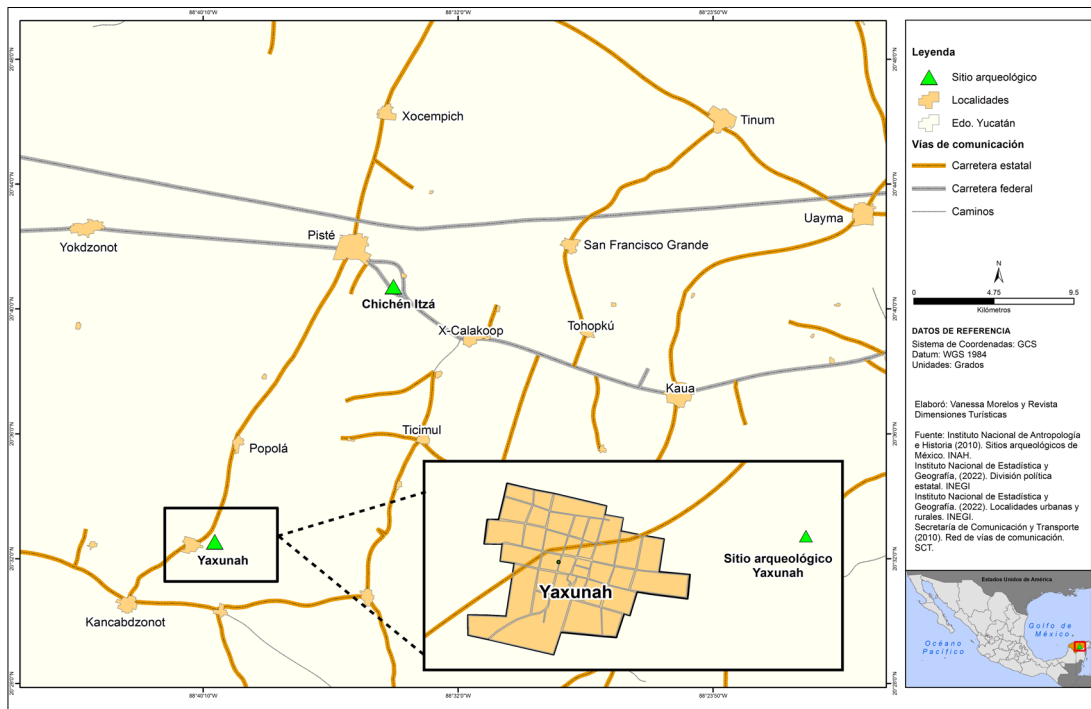
En ese sentido, el capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación (Durston, 2000); se conforma de diversas maneras en cada comunidad y en la pluralidad de sectores que la integran (Barbini, 2008). De tal manera, el Capital Social Comunitario (CSC) puede contribuir a tres tipos de beneficios particulares: reducir costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles. El CSC está constituido por normas, prácticas y relaciones interpersonales existentes y observables (Durston, 1999); sin embargo, es importante no caer en la imagen idealizada del sector rural y las comunidades, ya que pueden existir en ellas familias que no se comunican ni se identifican entre sí, paralelamente a redes sociales individuales entre vecinos o localidades. Donde hay un grupo de ascendencia local (vecinos que reconocen ancestros comunes), la combinación de parentesco, la vecindad y la historia, pueden dar lugar a instituciones comunales y liderazgos legitimados (Durston, 2000).

### 3. Metodología

#### 3.1 Área de estudio

Yaxunah o “primera casa” en lengua maya, es el nombre de una comunidad localizada a unos 20 km al Suroeste de Chichén Itzá, que pertenece al municipio de Yaxcabá (figura 1); también es el nombre de un sitio arqueológico situado en el extremo Este de la misma. Desde tiempo atrás, la comunidad se rige por el sistema ejidal o tenencia comunal de la tierra y cuenta con recursos naturales y culturales para la actividad turística, como los cenotes, exhaciendas, diferentes formas de relieves que crean lugares para explorar la selva baja caducifolia, gastronomía típica, por mencionar algunos (Alcocer et al., 2010).

Figura 1. Mapa de localización geográfica de la comunidad de Yaxunah



Fuente: Ver interior figura 1.

El turismo en Yaxunah surge a finales de la década de los 2000, como parte de una propuesta generada de investigaciones en el sitio arqueológico de la comunidad. La actividad turística fue impulsada principalmente por actores externos (académicos, ONG e instituciones de gobierno), con el fin de implementar y financiar proyec-

tos donde la población participara en iniciativas turísticas y artesanales (Alcocer et al., 2010).

A lo largo del tiempo se desintegraron los proyectos turísticos por diferentes causas relacionadas con los ámbitos administrativos, organizativos y operativos de la actividad. Sin embargo, el entusiasmo por continuar esfuerzos, el interés de la población y el potencial de los recursos de la comunidad originó una transformación importante para el modelo de organización más reciente. Hoy en día, existen 11 grupos organizados que trabajan en la actividad turística dentro de la comunidad.

**Tabla 1. Grupos y colectivos que prestan servicios turísticos en la comunidad de Yaxunah**

Nombre del Colectivo/Grupo	Descripción del servicio o producto
Centro Cultural Comunitario (CCC)	Brinda recorridos para conocer el museo de la comunidad, jardín botánico y tortuguero, también ofrece guías turísticos para conocer el pueblo. Además, el CCC cuenta con biblioteca, red de internet y servicio de baños con regadera.
X maja náh	Ofrecen servicio de hospedaje dentro de las casas de familias, para vivir una experiencia cercana a la dinámica cultural; se duerme en hamaca y con ventilador.
Lol Ku'um	Ofrecen comida típica yucateca. Esta experiencia se vive desde la cocina y comedor dentro de las casas de las familias.
Danzantes	Ofrecen diferentes actividades en relación con la danza y la música como: danza a los dioses, ritual de amanecer, juego de pelota y ceremonias de limpieza energética y matrimonios representativos.
Parador Turístico de Yaxunah	Brinda servicios de hospedaje en habitaciones con cama (con posibilidad de elegir hamaca), sanitarios propios, alimentación dentro del restaurante de sus instalaciones (solo con reservación) y recorridos en bicicleta para conocer la comunidad. También renta sus instalaciones para eventos.
Taller de urdido de hamaca y taller de cuerno	Ambos grupos se dedican a la elaboración de artesanías hechas a mano, ofrecen un recorrido para que los turistas puedan conocer la forma de producción en el taller y participar en la elaboración de una hamaca o un objeto realizado con cuerno de toro. Estos talleres venden sus productos mediante pedidos fuera de la comunidad y algunos otros los tienen en stand por si algún turista desea comprar.
Sitio arqueológico	Ofrecen guías locales, quienes explican la historia de la civilización maya en ese lugar. Cuentan con una palapa como zona de descanso, sanitarios y estacionamiento.
Los Compadres	Ofrecen el servicio de alimentación, con una temática donde la experiencia es conocer desde cómo se obtienen los insumos, el proceso de preparación hasta llegar a la mesa.
Grupo de los martes	Ofrecen servicios de alimentos con la temática anterior, también brindan tours en conjunto con los grupos del sitio arqueológico, de los talleres de hamaca y de cuerno de toro, incluyen la visita a la milpa y cenote.
Cenote 'Lol- Ha'	Brindan chaleco salvavidas para nadar en el cenote e incluye acceso a sanitarios.

*Fuente:* Elaboración propia con base en información obtenida en campo (2021).

### 3.2 Marco metodológico

El enfoque de esta investigación fue de naturaleza cualitativa e interpretativa. Se aplicaron varios métodos y herramientas complementarios siguiendo etapas que permitieron adentrarse paulatinamente en los distintos grupos.

- a) Como primera actividad, se realizaron visitas a campo donde por medio de la observación participante se identificaron y se reconocieron 11 grupos que trabajan para el turismo en la comunidad.
- b) Se realizó observación participante en las actividades de los grupos, dejando claro que el objetivo principal era recolectar información.
- c) Se llevaron a cabo talleres participativos con cada grupo identificado, con el propósito de reconstruir la historia turística de la comunidad e identificar actores externos/internos que participaron en acontecimientos importantes para la gestión de los grupos. Además, esta herramienta permitió realizar un diagnóstico de la realidad local, donde se colocó el conocimiento de los participantes y sus aprendizajes basados en sus propias experiencias, inquietudes y expectativas.
- d) A través de entrevistas semiestructuradas se integraron nuevas preguntas sobre elementos relevantes (Díaz et al., 2013). La selección de los participantes a entrevistar se dio por medio del método de bola de nieve, el cual permite encontrar a la persona a entrevistar, iniciando cuando un sujeto le da al investigador el nombre de otro, que a su vez proporciona el nombre de un tercero, y así sucesivamente. Se realizaron entrevistas a actores internos de la comunidad, divididos en: aquellos que trabajaron en el turismo pero que hoy en día ya no continúan (tres entrevistas) y aquellos que siguen participando con la actividad turística (29 entrevistas). En el caso de los actores externos, se entrevistó a un total de 6 personas: dos asesores del Centro Cultural Comunitario (CCC), dos integrantes de la Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM), el director de la empresa Aldea Maya y la Secretaría de la Unidad de Proyectos Sociales de la Universidad Autónoma de Yucatán. Estas actividades fueron realizadas en colaboración con un traductor de lengua maya a español, ya que la mayoría de las personas que integran la actividad turística son maya hablantes y tendían a favorecer este idioma en los talleres y en las entrevistas.
- e) Interpretación y discusión de los datos recolectados. En el vaciado de la información se utilizaron las transcripciones de las entrevistas y el diario de campo,



se elaboró una categorización de los elementos centrales para el análisis del estudio mediante el programa Excel, para visualizar las diferentes perspectivas de los participantes.

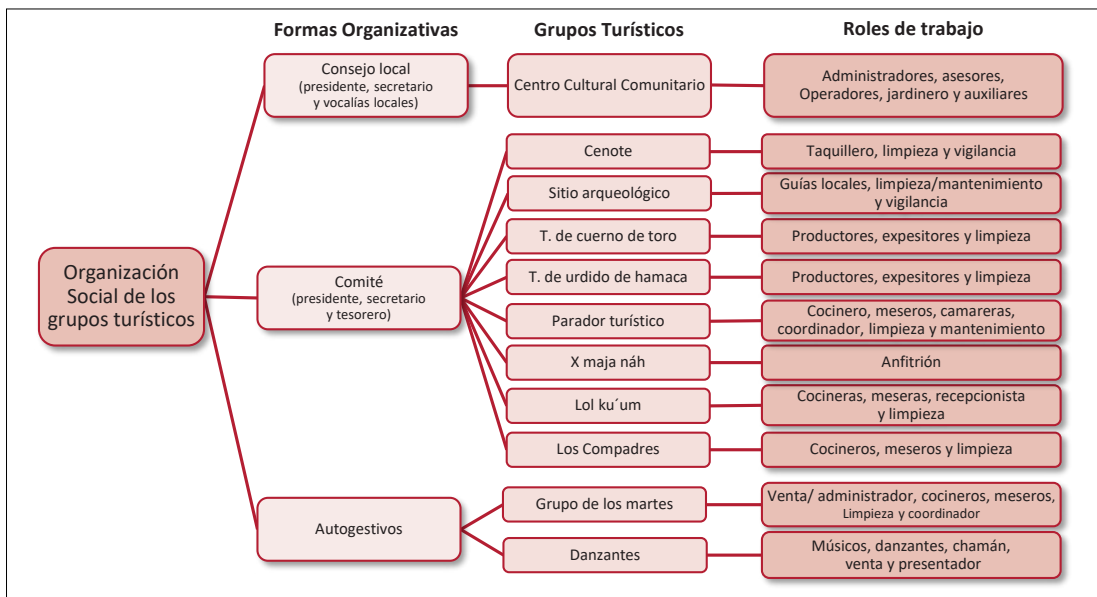
- f) Elaboración de propuestas. Desde la perspectiva externa, se realizaron diferentes propuestas para continuar fortaleciendo el modelo organizativo de las actividades turísticas en la comunidad de Yaxunah.

## 4. Resultados

### 4.1 Estructura actual del modelo organizativo del turismo en Yaxunah

En la siguiente figura se describen las formas de organización adoptadas por los diferentes grupos que ofrecen servicios y productos en el turismo. También se muestran los roles establecidos que componen cada grupo, dando forma a una realidad turística dentro de la comunidad rural de Yaxunah.

Figura 2. Modelo organizativo de la comunidad de Yaxunah



Fuente: Morelos (2021).

#### Consejo local

El consejo local del CCC está integrado por mujeres y hombres de edad adulta y jóvenes adolescentes de la comunidad, quienes se reúnen dependiendo de las ac-

tividades o proyectos a realizar que involucran su participación, para organizarse y tomar decisiones. Los roles de trabajo establecidos son: administradores (de carácter fijo), quienes se encargan de gestionar los proyectos, convocar y reunir a los interesados; asesores (varían dependiendo las características de los proyectos), se invita a profesores o estudiantes para brindar asesoramiento o capacitaciones sobre alguna temática en específico que ayude a ejecutar los proyectos; operadores, integrados por jóvenes de la comunidad quienes se dedican al funcionamiento de las áreas del CCC para recibir a los visitantes (se rotan semanalmente en dos turnos); jardinero, encargado del mantenimiento de las áreas verdes (un encargado por la comisaría local); y, finalmente, auxiliares como algún traductor de español a inglés (se solicita en la comunidad en algunas ocasiones).

### *Comité*

En términos generales, los comités están compuestos por a) un presidente, quien tiene el cargo de representar el grupo, convocar y organizar asambleas, realiza tareas de carácter institucional para la gestión de sus grupos; b) el secretario, quien funge ocasionalmente el papel del presidente, en caso de que éste no se encuentre, también suele llevar los registros y elabora actas de las sesiones del comité; por último, c) el tesorero, quien administra recursos económicos para realizar pagos y organiza la caja de ahorro. Sin embargo, las tareas que se comisionan a los representantes del comité pueden variar dependiendo los acuerdos y circunstancias que respondan a un tiempo determinado de cada organización.

Dentro de esta forma organizativa se insertan los siguientes grupos: Cenote; sitio arqueológico (a cargo del comité local de Yaxunah seguido del comité ejidal); Taller de cuerno de toros y Taller de urdido de hamaca (ambos autonombrados como empresas sociales), Parador Turístico (autonombrada como cooperativa); y, finalmente, el grupo X maja náh y Lol Ku'um (autonombradas como proyectos). Estos grupos establecen diferentes roles de trabajo para cumplir con la gestión de su servicio o venta de productos.

El grupo Cenote está compuesto por el taquillero (rotativo semanalmente), limpieza y vigilancia (fijos). Los roles del grupo del sitio arqueológico están compuestos por guías locales, encargados de dar recorridos en español; entre ellos se organizan para las tareas de limpieza y mantenimiento de los senderos y estructuras (son rotativos dependiendo su disponibilidad). Los grupos Taller de cuerno y Taller de urdido de hamaca están compuestos por productores/ras de artesanías; el expositor, quien

comparte el proceso de elaboración e invita a participar al turista (rotativo según quien esté disponible para el taller); el rol de limpieza, para mantener los talleres organizados (participan todos).

Por otro lado, quienes dan servicios de alimentos y hospedaje son los grupos Parador Turístico, X maja náh, Lol Ku'um y Los Compadres. Dichos grupos comparten una dinámica similar, primero se organizan previamente para ordenar, limpiar y comprar los insumos necesarios. En el caso de los alimentos, revisan el menú y se asignan roles como cocineras(os), meseras(os) y entre todos hacen la limpieza; en el servicio de hospedaje tienen camaristas y recepcionistas o anfitriones. Es importante mencionar que cuando atienden grupos reducidos (dos a cinco personas) se organizan a través de una lista rotativa para que uno o dos participantes den el servicio; cuando son grupos grandes se invita a que todos participen para cumplir con la capacidad.

### *Autogestivos*

Esta estructura se refiere a un conjunto de personas que son totalmente responsables de los resultados de un proceso o proyecto. Los Danzantes y el Grupo de los martes se organizan bajo esta forma, tienen roles establecidos que están sujetos a ser rotados para aprender sobre otros roles y generar un ambiente de trabajo equitativo. Cuando se reúnen, generalmente es para la operación de sus servicios; por ejemplo, atender las compras de insumos que se requieren para dar el servicio de alimentación en el Grupo de los martes, o a fin de realizar sus ensayos dirigidos a montar los *performances* de los Danzantes y para rendición de pagos por su servicio.

## **4.2 Intervención de actores externos**

La participación de actores externos en el desarrollo turístico de la comunidad de Yaxunah ha influido de manera importante en la organización de sus servicios, a través de la gestión de proyectos para fortalecer las habilidades y capacidades de los diferentes grupos con el objeto de brindar un servicio turístico, o proporcionando recursos económicos y materiales para el arranque de las actividades turísticas y traer turistas con miras a probar y mejorar sus servicios. Para entender el papel de dichos personajes, se realizó una categorización por tipo de actores externos que influyeron en el desarrollo del turismo: académicos, privados y gubernamentales.

En primer lugar, los *actores académicos* se conforman por estudiantes y profesores, participaron como parte de la formación de los grupos X maja náh, Lol Ku'um, Danzantes, sitio arqueológico y CCC. X maja náh fue un grupo apoyado por estudiantes para mejorar la infraestructura de sus habitaciones, así como por profesores en el marco del Programa de Proyectos Sociales de la Universidad Autónoma de Yucatán<sup>2</sup> (UADY) en instalación de electricidad y sanitarios. El grupo Lol Ku'um fue capacitado sobre temas de alimentación, salud, higiene, limpieza, administración y organización grupal por parte de profesores de gastronomía. Danzantes y algunos ejidatarios interesados en el sitio arqueológico tomaron clases con profesores en el CCC para aprender sobre la cultura maya y así poder tener información al momento de explicar a los visitantes. También, en el CCC participaron estudiantes y profesores de diferentes escuelas, tanto nacionales e internacionales, para diseñar el lugar y capacitar a los adultos y jóvenes interesados en temas de liderazgo, lengua maya, contabilidad, administración.

Por otro lado, los actores privados, como es el caso de la empresa Aldea Maya<sup>3</sup>, participaron en el fomento del turismo en la comunidad, a través de sus programas de voluntariado y turismo solidario, contribuyendo a la limpieza de senderos, estructuras y señalamientos dentro del sitio arqueológico. También el grupo Lol Ku'um realizó capacitaciones para ampliar el menú de las comidas y agregar algunos platillos vegetarianos, preparados con alimentos de la huerta de traspatio o locales, para la oferta de los servicios que la *tour* operadora promovía. El grupo Los Compadres también señaló la intervención de chefs dueños de restaurantes que los impulsaron a realizar el servicio de alimentos, brindándoles recursos económicos para la construcción de una palapa y la compra de materiales como mesas, sillas y trastes de cocina.

La Fundación Haciendas del Mundo Maya<sup>4</sup> invitó a la comunidad a participar en la creación de empresas sociales, de las cuales destacan el Taller de cuerno de toros y el Taller de urdido de hamaca. Se brindaron capacitaciones como la construcción

---

2 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 a través de un enfoque transdisciplinario que integren los conocimientos científicos y los tradicionales.

3 Aldea maya es una *tour* operadora dedicada al desarrollo, promoción y comercialización de productos y servicios de turismo rural y ecoturismo.

4 La Fundación Haciendas del Mundo Maya tiene como objetivo generar acciones que promuevan la identidad, el reconocimiento y el rescate de dicha cultura, 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.

de principios y valores, organización y establecimiento de roles para el funcionamiento del grupo, contabilidad, administración y marco fiscal para la constitución legal de los grupos, así como talleres de aprendizaje para la elaboración y venta de sus productos. Al proyecto turístico que impulsaron como Grupo de los martes, los reunían precisamente ese día para capacitarlos en temas de mejoramiento e innovación de servicio.

Finalmente, en cuanto a los actores de carácter público, se identificó la participación del ayuntamiento municipal de Yaxunah y de encargados del gobierno del Estado, la comisaría local y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) como proveedores de recursos económicos para la infraestructura y la primera etapa de capacitación en temas fiscales y administrativos. El Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) también contribuyó con recursos económicos para la construcción de la palapa del Sitio arqueológico, a través de las comisarías locales.

## 5. Discusión

En este apartado se analizan y discuten los resultados más importantes del estudio. Se inicia abordando las formas internas de organización social de los grupos; después, se profundiza en la red de relaciones de los actores internos y externos con el fin de explicar cómo son construidos los conceptos de capital social comunitario y de gobernanza, mediante la realidad específica del turismo en la comunidad rural de Yaxunah.

### 5.1. Organización social interna de los actores turísticos en Yaxunah

Se puede observar que el interés de la población por gestionar los recursos naturales y culturales de su comunidad, desde una visión turística, comenzó a tomar relevancia apenas hace un par de décadas. La experiencia que tuvieron los primeros grupos turísticos en los años 2000 en Yaxunah; la destreza generada por trabajar en otros centros o servicios turísticos de la Península; la innovación tecnológica y un mejor acceso a la comunidad, fomentaron el impulso de construir nuevos proyectos en el año 2010.

Aunado a esto, los actores externos toman un papel importante para la construcción de las iniciativas, ya que buscan responder a las estrategias propuestas desde los dis-

cursos de la sustentabilidad o políticas internacionales. En menor proporción, la construcción de los proyectos turísticos viene del interés de la comunidad por preservar la naturaleza, el desarrollo de su comunidad para la educación y generar oportunidades laborales que les permitan una mejor calidad de vida para sus familias.

Hoy, en un contexto de transformación y conciencia sobre el cuidado que requiere el entorno y el ser humano para su desarrollo, empatan los intereses de ambos actores, como lo menciona Cerrillo (2005); dentro de la gobernanza se reconoce que existe una interdependencia al perseguir objetivos comunes y que es importante adaptarse al constante cambio que va sucediendo en determinado momento.

Las diferentes formas organizativas son resultado de diferentes contextos; en el caso de los comités, remiten a la organización social de las comunidades rurales en México. En la mayoría de los casos, se da por hecho la formación de comités para la gestión de un proyecto turístico, un modelo reforzado por los esquemas públicos para su conformación legal. Dentro de los grupos turísticos se observó que esta forma tiene tres matices distintos; para el caso de los grupos Taller de cuerno de toros y Taller de urdido de hamaca, los participantes manifestaron que esta forma es benéfica para organizarse, tomar decisiones, administrarse y operar de manera eficiente; los colaboradores del Parador Turístico, Los Compadres, Lol Ku'um y X maja náh mostraron desacuerdos, ya que es una forma que no promueve la rotación, maximiza el poder de decisión de los presidentes, invalida la participación en el consenso de las decisiones, afectando la transparencia de los beneficios económicos, la comunicación, aumentando en general los conflictos entre ellos.

En el caso de los grupos Cenote y sitio arqueológico, al ser bienes comunales, son representados por los comités local y ejidal, y son rotados y elegidos cada tres años por la comunidad. Para los comités es funcional esta forma de organizarse; sin embargo, desde la perspectiva de la comunidad, se identificó que esta forma refuerza el poder sobre los que están en el cargo, asumiendo como un negocio propio estos bienes comunales, es decir, se encargan de hacer propagandas, conseguir empresas turísticas para vender los servicios, desplazando y limitando a la población local para poder participar en la gestión de los recursos.

En cuanto al consejo local del CCC, tiene que ver con la participación de la ciudadanía para ejercer sus derechos, involucra jóvenes adolescentes, adultos y adultos mayores, y ejerce el diálogo para la gestión de proyectos en su comunidad y la organización del centro operativo. Los participantes manifestaron que esta forma les

beneficia porque, además de proponer ideas y mostrar su creatividad hacia nuevas actividades, también genera la confianza para compartir cuando no es posible trabajar en el CCC por compromisos familiares o escolares. No obstante, desde la perspectiva de la comunidad, hoy en día se percibe un desinterés en participar, ya que desde hace tiempo no se convoca a la intervención de nuevas personas y los representantes que están con un cargo fijo limitan la integración y las oportunidades a nuevas generaciones.

Por último, respecto a los grupos autogestivos, el Grupo de los martes manifestó su entusiasmo por organizarse de esta forma, ya que les permite percibirse sin algún estereotipo en jerarquía, es decir, que todos sienten la confianza para comunicar, expresarse y apoyarse entre ellos. Los Danzantes comentaron también que organizarse sin el compromiso de algún rol establecido les permite tomar decisiones de manera conjunta y expresar lo que piensan y sienten. Para ambos grupos representa un esfuerzo poder aprender sobre los diferentes roles que se requieren para gestionarse; sin embargo, están de acuerdo en continuar pacientes y constantes en el aprendizaje, para que cuando alguien no pueda participar puedan cubrir el rol que sea necesario.

Resaltan diferentes factores determinantes para su forma de organizarse y la cooperación de la comunidad local. El primero es que no todos cuentan con las mismas posibilidades para integrarse a un proyecto, en un contexto rural donde las oportunidades siguen siendo limitadas, así como los servicios públicos, niveles socioeconómicos bajos para invertir en las iniciativas y problemáticas sociales en el seno de las familias.

Otro factor es la difícil comunicación de las diversas opiniones: la gran mayoría de las y los participantes comentaron no compartir sus pensamientos en las reuniones para no generar algún conflicto con sus comités, sentir pena al expresarse y tener miedo a que fueran a tomar represalias por sus opiniones, que se les dejara de invitar a participar.

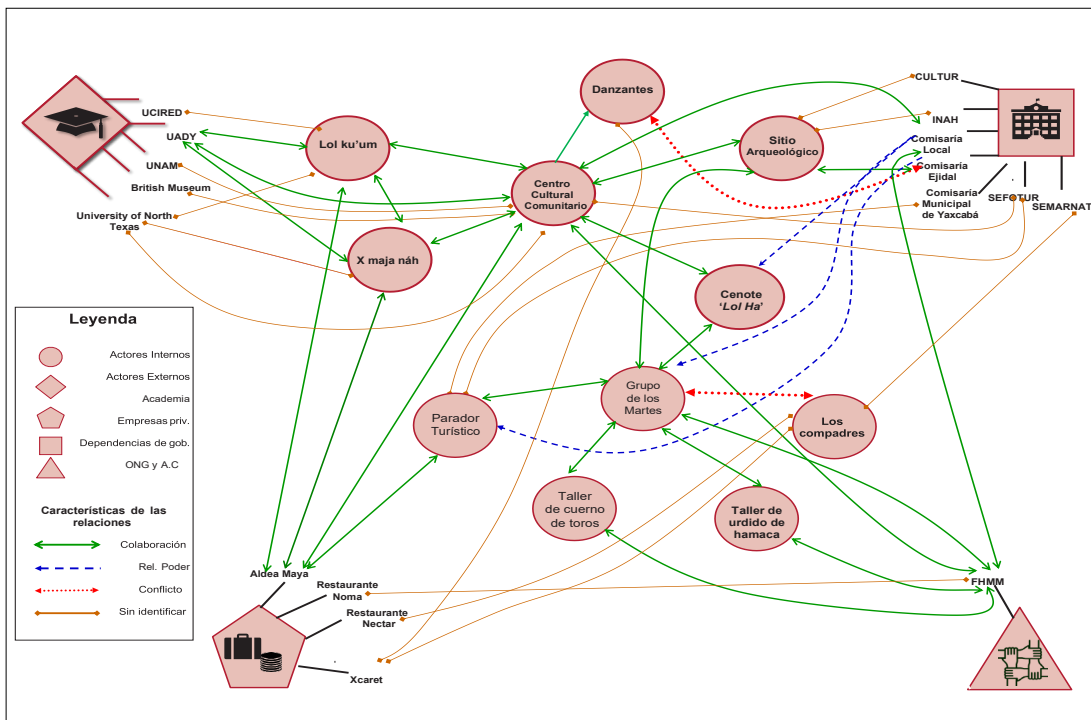
Así, aparece la necesidad de reforzamiento del capital social comunitario en el nivel organizativo que atiende a las relaciones interpersonales de los grupos turísticos, con base en ejercicios que promuevan la confianza, reciprocidad y cooperación para lograr relaciones solidadas (Durston, 2000). Se recomienda implementar incentivos u otros mecanismos para la participación de aquellos grupos que se ven

desfavorecidos en la incorporación a la actividad turística, para que realmente puedan funcionar como una estrategia para la reducción de la pobreza.

## 5.2. Red de relaciones entre actores internos y externos

El capital social comunitario se refleja en un sociograma de las relaciones construidas entre los grupos internos y la participación de actores externos en el desarrollo del turismo en la comunidad. Al centro del sociograma (figura 3), los círculos representan los grupos turísticos de la comunidad (actores internos), los actores externos están representados con figuras: cuadrados (gobierno), rombos (academia), triángulos (ONG y AC), y pentágonos (empresas privadas).

Figura 3. Sociograma de la red de relaciones entre actores externos e internos en la comunidad rural de Yaxunah



Fuente: Elaboración propia.

### Relaciones de colaboración

Las relaciones de colaboración, en color verde, son entendidas como relaciones en las cuales participan actores con intereses comunes que se caracterizan por com-



partir objetivos similares y obtener algún beneficio por ambas partes. En ese sentido, el CCC ha funcionado como un actor clave para el impulso de proyectos como Lol Ku'um, X maja náh y Danzantes, para ser capacitados por profesores y estudiantes de la UADY, utilizan las instalaciones del CCC para realizar diversas actividades en torno a la operación de sus servicios.

También el CCC ha sido un detonador clave para la gestión de otros proyectos, en coordinación con la comisaría local y ejidal; como en el mejoramiento de la infraestructura del Cenote y ofrecer capacitaciones para ejidatarios que quieran ofrecer el servicio de guías en el sitio arqueológico. Además, el CCC funciona como un vínculo con otros actores externos; por ejemplo, la FHMM, la cual conoció la comunidad a través de un evento con los representantes del CCC, promoviendo y ayudando a gestionar la creación de empresas sociales como los grupos del Taller de cuernos y el Taller de urdido de hamacas, y también participó capacitando al Grupo de los martes para innovar en sus servicios.

El Grupo de los martes fue impulsado por la FHMM donde se propuso brindar un servicio más integral en forma de *tour*, donde participaran las empresas sociales para realizar visitas a sus talleres y vender sus productos. Este grupo ha sobresalido por la forma de continuar realizando esfuerzos en otros espacios, participando en exposiciones y encuentros, publicitando sus servicios e integrándose a trabajar a otros eventos fuera de la comunidad. También ha intentado llevar sus esfuerzos al mejoramiento de la comunidad, en el año 2018 reunieron recursos para establecer una base de taxis para el pueblo.

La empresa Aldea maya también fue reconocida por la comunidad por sus contribuciones con los programas en los que realizó esfuerzos para el mejoramiento de los servicios a través de la infraestructura de las casas ofrecidas por X maja náh y las capacitaciones para diversificar comidas con Lol Ku'um. La mayoría de los participantes de estos grupos reconocen que los grupos de turistas, estudiantes y voluntarios que son traídos por esta *tour* operadora, benefician económicamente a las familias y crean un ambiente agradable de convivencia.

### *Relaciones de conflicto*

Las relaciones de color rojo en la figura 3 representan los desacuerdos entre dos o más miembros o grupos. El grupo que expresó inconformidad dentro de la actividad turística fue el grupo Los Compadres, quienes manifestaron que las acciones de

la FHMM para operar un nuevo grupo turístico (Grupo de los martes), integrado por el parador turístico, Lol Ku'um y la participación de Los Compadres, representaba una pérdida de ganancia por el gran número de participantes que ofrecerían el servicio, y que cada uno ya trabajaba de manera independiente sus propios proyectos.

A pesar de que los Compadres decidieron retirarse de esta iniciativa, dos integrantes de este grupo optaron por participar, abandonando su trabajo con su iniciativa inicial; ambos colaboradores manifestaron su salida ya que existían problemas internos sobre la operación de sus servicios, la poca transparencia de los gastos y la participación desigual. En el caso del grupo de Los Danzantes, los participantes se vieron afectados cuando la nueva comisaría ejidal les negó el paso al sitio arqueológico, como sanción por la mala gestión realizada por el padre de dos de ellos.

#### *Relaciones de poder*

La relación en color azul marino refiere al ejercicio de poder sobre otro grupo, que modifica la forma de pensar o actuar de un miembro o de todos los integrantes. Esta relación se pudo identificar en la posición e influencia que tuvo el presidente de la comisaría local, ya que, al ser también presidente del parador turístico, integrante del Grupo de los martes y representante del Cenote, obtenía mayor grado de decisión e influencia sobre los grupos, excluyendo la participación social de algunos para la toma de decisiones con respecto a programas comunitarios.

### **5.3. Gobernanza turística en Yaxunah y construcción de capital social comunitario**

A nivel comunidad, la construcción de capital social en Yaxunah tiene sus bases en las múltiples relaciones construidas entre los actores internos turísticos y la vida cotidiana en la comunidad. El CSC en Yaxunah se ha generado entre individuos y grupos a través de los lazos de confianza y reciprocidad, que se originaron mediante esquemas familiares donde las formas de apoyo y cooperación se dan a través de usos y costumbres, alrededor de la gestión de la actividad turística y del manejo de los recursos naturales y culturales. Además, las celebraciones religiosas también generan condiciones para convivir y relacionarse en otros ámbitos.

Estas dinámicas, donde se comparten historias de vida semejantes, conocimientos y cooperación, contribuyen a la conformación del capital social, creando vínculos de confianza que permiten escalar a un nivel comunitario. El resultado es visible en

los grupos organizados que se han creado para el beneficio en común y la gestión de sus recursos, dirigido a la producción de bienes y servicios públicos, así como de actividades turísticas. Sin embargo, la construcción de este CSC no impide la existencia de conflictos y relaciones de poder entre grupos, rompiendo con la visión romántica de lo comunitario (Durston, 2000). En Yaxunah se reflejaron en varios grupos turísticos desacuerdos y situaciones que disminuían la participación y la representación de todos los integrantes.

Además, es importante mencionar que la comisaría local ha dejado de participar e intervenir en los procesos comunitarios de desarrollo turístico, lo que representa para algunos un problema, ya que cada grupo de manera independiente está tomando decisiones para el beneficio de sus propios integrantes u originando sin control nuevos proyectos, dejando de lado una participación comunitaria más integral para la resolución de los problemas turísticos que perjudican a la generalidad.

En este sentido, un modelo de gestión que provenga de los planteamientos del turismo alternativo debe considerar cómo se están construyendo las reglas o acuerdos entre los grupos para enfrentarse a un modelo turístico que aún es permeado por la explotación de los recursos, la desigualdad y la desvalorización de sus servicios o productos. Esto último sucede porque las empresas regatean, amenazando irse con otro grupo de la comunidad y por necesidad se ven orillados a abaratar sus precios; también afecta la exclusión de los grupos a participar en programas de gobierno, ya que estas invitaciones llegan por medio de la comisaría local.

Cabe señalar que las instituciones de gobierno no fueron vistas como un impulsor de acciones colectivas para la comunidad, solo como un proveedor de recursos para establecer proyectos y en el caso de las empresas privadas, desde la perspectiva de los grupos, la mayoría de ellas no participan y no se involucran para mejorar la gestión turística.

Para terminar, en el caso del desarrollo del turismo en Yaxunah, no podemos entender la construcción del capital social sin la participación de los actores externos. Tomando en cuenta la red de relaciones entre actores internos y externos, el proceso de gobernanza está construido mayormente por la participación de actores públicos y civiles como las escuelas, los profesores, las fundaciones y las ONG, los cuales conjuntaron esfuerzos a través de mecanismos participativos y de generación de espacios de diálogo para la creación de iniciativas. La intervención de estancias externas y la apertura de actores internos para participar en programas, proyectos

y actividades de manera conjunta con familiares o vecinos de la comunidad, ha logrado establecer redes de intercambio de información para realizar acciones para el bien común, generando condiciones para desarrollarse en términos laborales, económicos y personales.

## 6. Conclusiones

La presente investigación muestra que la organización social para el turismo alternativo en la comunidad rural de Yaxunah se ha ido transformando por las dinámicas sociales, ecológicas, económicas y políticas en sus diferentes escalas. El modelo organizativo de Yaxunah, compuesto por al menos 11 grupos con formas de organización particulares, difiere de la organización colectiva clásica que suele encontrarse en las comunidades rurales en México; es decir, a través de un ejido, una comunidad agraria, o bien una cooperativa.

Algunos de estos grupos colaboran entre sí y otros no. Su desarticulación muestra la existencia de una planificación turística independiente de la comisaría local. En este sentido, es importante continuar esfuerzos para trabajar el tema de la participación transversal de los grupos para la toma de decisiones sobre la planificación y el desarrollo turístico deseado por la comunidad. Para ello, una propuesta interesante consiste en la creación de un comité turístico de la comunidad, con la finalidad de establecer encuentros entre los grupos, comisaría, municipio y en general con todos los actores interesados en el turismo, para dialogar acerca de la planificación en la materia dentro la comunidad, fomentar la cohesión social de los grupos y tomar decisiones orientadas al beneficio en común y no solo de los miembros de un grupo en particular.

Esta estrategia puede ser una vía para fortalecer el capital social comunitario y continuar generando espacios donde se construya la gobernanza, no solo dentro de la actividad turística, sino también para contribuir a detonar estas formas de gestión en torno al manejo colectivo de sus recursos naturales y culturales. Finalmente, este trabajo contribuyó al estudio de los modelos de organización social para el turismo en ámbitos rurales, para así entender si las estructuras de sus relaciones se enmarcan en un enfoque alternativo, y cuestionarse y reconfigurar los patrones del modelo neoliberal que desvalorizan, excluyen, explotan los recursos y centralizan el poder para la acumulación de algunos cuantos.

## Referencias

- Aguilar, L. (2010). *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. Ediciones de la Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. <https://bit.ly/2HZ7Ilb>
- Alcocer-Puerto, E., Lloyd, G. y Vela, N. (2010). El turismo en una comunidad maya yucateca: pasado, presente y un probable futuro. *Teoría y Praxis*, (8), pp. 95-112. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3360900>
- Barbini, B. (2008). Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico. *Aportes y Transferencias*, 12(2), pp. 65-91. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27615331005.pdf>
- Bayón-Sosa, M.L. (2018). El neoinstitucionalismo y el Banco Mundial: gobernabilidad y gobernanza. *Economía y Desarrollo*. 160(12), pp. 1-12. <https://www.redalyc.org/journal/4255/425558003003/>
- Beaumont, N. y Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), pp. 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Chávez-Dagostino, R., Andrade, E. y Ramos, T. (2019). Concepto, enfoques y propuestas sobre el turismo alternativo en base de datos multidisciplinarias. *Dimensiones Turísticas*, 3(5), pp. 10-24. <https://doi.org/10.47557/FFOP1217>
- Cerrillo, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública de Madrid. <https://bit.ly/3ZgiPkh>
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio). (2010). Localidades rurales y urbanas. <https://bit.ly/40q25bv>
- Cruz-Jiménez, G., Serrano, R. y Vargas, E. (2015). Política turística y gobernanza en dos gobiernos locales. Un acercamiento teórico metodológico. *PASOS, Revista de turismo y Patrimonio Cultural*, 13(6), pp. 1477-1490. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88143407015>
- Díaz-Bravo, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), pp. 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista de la CEPAL*, (69), pp. 103-118. <http://hdl.handle.net/11362/12191>
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* *Serie Políticas Sociales*, (38), pp. 3-44. <http://hdl.handle.net/11362/5969>

- Garduño-Mendoza, M., Guzmán, C., Zizumbo, L. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable*, (17), pp. 5-30. <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193414420001.pdf>
- Huesca, U. (2017). *Gestión territorial en corredores biológicos de México. Construcción de capacidades en turismo alternativo en Yucatán como un aporte a la sostenibilidad regional*. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.
- Ibáñez, R. y Rodríguez, I. (2012). Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo. En A. Ivanova y R. Ibáñez (Coords.), *Medio Ambiente y política turística en México* (pp. 17-34). Editoriales Academia Mexicana de Investigación Turística, Universidad Autónoma de Baja California Sur e Instituto Nacional de Ecología.
- Kieffer, M. (2018). Turismo rural comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio cultural*, 16(2), pp. 429-441. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.030>
- Kieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5), pp. 43-63. <https://doi.org/10.47557/XSNY8857>
- Mazón, A. M. y Fuentes, L. (2007). Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la comunidad andina: Un nuevo reto en las relaciones Unión Europea-Can. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 59, pp. 99-120. <https://doi.org/10.21158/01208160.n59.2007.398>
- Morelos-Ramírez, V. (2021). Organización social para el turismo alternativo en la comunidad rural de Yaxunah [tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio institucional.
- Muñoz-Mazón, A. y Velasco, M. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo*, (35), pp. 311-334. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39838701013>
- Pulido, M., Enseñat, F. y Jouault, S. (2016). Turismo comunitario, arqueología y empoderamiento en Yucatán: el caso de E Balam. En C. García (Coord.), *Turismo y patrimonio cultural* (pp. 99-113). Universidad Autónoma de Yucatán.
- Segrado, R., Serrano, R. y Arroyo, L. (2017). Gobernanza en comunidades rurales con aprovechamiento turístico. En G. Cruz (Coord.), *Gobernanza y turismo ¿en dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas* (pp. 79-96). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Velasco-González, M. (2014). Gobernanza turística ¿Políticas públicas innovadoras o rectorica banal? *Caderno Virtual de Turismo*, 14(1), pp. 9-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115437784002>