UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD XOCHIMILCO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN DESARROLLO RURAL

NIVEL MAESTRÍA

DE LO DICHO Y LO HECHO: DISPUTA, ACCIÓN COLECTIVA Y REDES EN LA CONSTRUCCIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA PENÍNSULA DE YUCATÁN

TESIS

PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL

PRESENTA

ALEJANDRO MONTAÑEZ GIUSTINIANOVIC

DIRECTORA: GISELA LANDÁZURI BENÍTEZ

CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE 2026

Resumen

La presente investigación analiza los procesos organizativos y la construcción de redes de colaboración en torno al turismo comunitario en la Península de Yucatán, desde una perspectiva crítica del desarrollo y a partir de las experiencias y narrativas de los actores sociales involucrados. El estudio parte de reconocer al turismo como una actividad vinculada con procesos históricos de transformación económica, social, cultural y territorial, cuyas dinámicas reproducen tensiones y contradicciones asociadas al modelo hegemónico de desarrollo.

Desde un enfoque cualitativo, sustentado en entrevistas, revisión documental y la experiencia de participación directa en los procesos estudiados, se examinan las trayectorias organizativas de iniciativas comunitarias en Yokdzonot y Ek Balam, su articulación mediante la red estatal Co'ox Mayab y la conformación de una estructura regional de colaboración a través de la Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario (APTC).

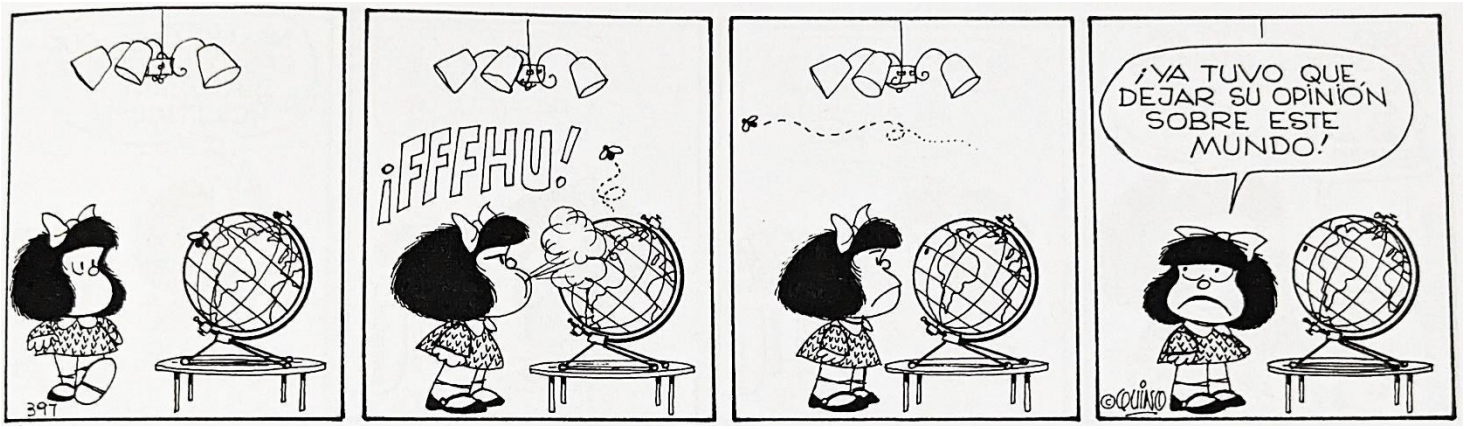
La investigación recupera la trayectoria histórica de la turistificación de la Península de Yucatán y examina las condiciones que han favorecido el surgimiento y consolidación de iniciativas de turismo comunitario. Asimismo, profundiza en las motivaciones, intereses, estrategias y relaciones que impulsan la acción colectiva, reconociendo las capacidades de organización y agencia de los actores locales para construir alternativas desde sus propios territorios.

El análisis permite identificar las posibilidades que ofrecen las redes de colaboración para fortalecer capacidades, intercambiar conocimientos, articular intereses comunes y ampliar la participación de las organizaciones comunitarias en espacios de incidencia. Al mismo tiempo, evidencia tensiones y contradicciones relacionadas con la diversidad de intereses, las desigualdades de participación, la dependencia de recursos externos y las relaciones con instituciones gubernamentales y organismos de cooperación.

Finalmente, se plantea que el turismo comunitario no constituye por sí mismo una alternativa al modelo turístico dominante, sino un campo de disputa en el que convergen distintos intereses y concepciones del desarrollo. En este escenario, los procesos organizativos y las redes de colaboración representan espacios de construcción colectiva que pueden contribuir al fortalecimiento de la autonomía, la defensa del territorio y la capacidad de los actores locales para incidir en las transformaciones que afectan sus condiciones de vida.

Palabras clave

Turismo, Península de Yucatán, redes, acción colectiva, desarrollo, hegemonía, turismo comunitario.



"Es el primero. Cuando se acerca el fin de la noche, el desafinado rompe el silencio. El desafinado, que jamás se cansa, despierta a los maestros cantores. Y antes de la primera luz, todos los pájaros del mundo inician su serenata en la ventana, volando sobre las flores que se les parecen. Algunos cantan por amor al arte. Otros transmiten noticias, o cuentan chismes o chistes, o echan discursos, o proclaman alegrías. Pero todos, los artistas, los periodistas, los chismosos, los chistosos, los latosos y los loquitos se unen en una sola algarabía a plena orquesta. ¿Los pájaros anuncian la mañana? ¿O cantando la hacen?"

- La fundación de los días en Bocas del tiempo (2004, p. 341), Eduardo Galeano.

Agradecimientos

A Olga y Jimmy: sin ustedes, nada; por ustedes, todo.

A Paulina, por tu acompañamiento, cariño, y por todo lo compartido.

A mi familia, la de sangre y la elegida, por acompañarme en cada etapa de este caminar.

A Gisela, por tu infinita paciencia y apoyo incondicional para ayudarme a entretejer mis enredos mentales.

A Samuel, porque, como todo buen maestro, a veces -y solo a veces-, nos conoce más de lo que nosotros mismos.

A la comunidad del Posgrado en Desarrollo Rural -docentes, egresadxs y estudiantes-, prueba viva y motivación de que es posible construir una academia comprometida con la transformación social. Con especial cariño, a lxs compas de la vigésima generación, y, sobre todo, a la bandita de la casita común, tanto permanentes como transeúntes.

A todas las personas que hicieron parte de la experiencia vivida durante la investigación, especialmente a quienes participan en el esfuerzo de organización colectiva, ya sea desde cooperativas locales, redes o los múltiples actores periféricos.

Al pueblo de México que, a través de su lucha por una educación pública de calidad, hizo posible que pudiera recorrer este proceso de formación.

Y, por último, pero no menos importantes, a todxs ustedes quienes, mediante un complot consciente o inconsciente, contribuyeron para que esta tesis se hiciera realidad.

A todxs ustedes, nib óolal.

Índice

Agradecimientos 4
Índice 5
Índice de tablas 5
Índice de imágenes 6
Listado de siglas y acrónimos 7
Introducción 8
Planteamiento de los objetivos y preguntas de investigación 15
Acerca del proceso de investigación 18
Capítulo 1. El desarrollo en disputa 25
1.1 La transformación: entre actores, acción colectiva y redes 31
1.2 Turismo, desarrollo y (contra)propuestas 40
Capítulo 2. La Península turistificada y el surgimiento del turismo comunitario 52
2.1 Miradas desde lo local 66
2.2 Para ejemplo, un botón 82
Capítulo 3. La apuesta por las redes colaborativas 97
3.1 La red de redes y la escala regional 123
Capítulo 4. La acción colectiva, más que un ideal 141
4.1 Motivaciones, limitaciones y algunas contradicciones 142
4.2 El enredo de actores y sus formas de participación. 156
4.3. A modo de cierre: conclusiones, deliberaciones y pendientes 171
Referencias 181

Índice de tablas

Tabla 1. Caracterización del turismo alternativo en la región 65
Tabla 2. Resumen de hitos y actores involucrados 83
Tabla 3. Línea del tiempo de construcción redes colaborativas 122
Tabla 4. Matriz de análisis en el cruce de motivaciones, limitaciones y contradicciones.. 155
Tabla 5. Actores, intereses, participación e incidencia. 171

Índice de imágenes

Imagen 1. Grafiti sobre colonización del saber. 26
Imagen 2. Los líderes viven en la historia, la gente en la actualidad 35
Imagen 3. Peter Griffin con habitantes de una comunidad en África. 44
Imagen 4. Expansión de la diáspora turística según las plataformas analíticas de Jafar Jafari (2005) 46
Imagen 5. Presencia de redes colaborativas de turismo comunitario en América Latina 50
Imagen 6. Representación gráfica del surgimiento de los cenotes 53
Imagen 7. Chichén Itzá. Litografía de Frederick Catherwood (1843) y fotografía de Desiré Charnay (1882) 58
Imagen 8. Fotografía aérea de Cancún antes y después del turismo. 61
Imagen 9. Representación de la profecía maya sobre el fin del mundo en Los Simpson. ... 62
Imagen 10. Ubicaciones cooperativas de Záaz Koolen Háa en Yokdzonot y Ukuchil Kuxtal en Ek Balam. 69
Imagen 11. Línea de tiempo del Ejido Xkumil Ek Balam. 85
Imagen 12. Primera reunión "oficial" entre instituciones de gobierno y Ejido Xkumil. 87
Imagen 13. Ejido Xkumil y aliados. 89
Imagen 14. Sesión de diálogo con ejidatarios "La voz de los expertos". 91
Imagen 15. Reunión para presentar propuesta de proyecto al Ejido. 92
Imagen 16. Asamblea para firma del acuerdo de ocupación previa noviembre 2022. 93
Imagen 17. Nivel decisorio de organigrama Co'ox Mayab 103
Imagen 18. Asamblea de socios en 2022 y en 2025 ambas en Pujulá 106
Imagen 19. Nivel estratégico de Organigrama Co'ox Mayab 108
Imagen 20. Nivel operativo organigrama Co'ox Mayab. 115
Imagen 21. Fotografías del equipo operativo en 2019 y 2021 en las oficinas en Mérida. . 119
Imagen 22. Líderes durante las primeras reuniones de planeación en octubre de 2018 125
Imagen 23. Participantes en taller asambleario de la APTC en diciembre de 2019 126
Imagen 24. Organigrama operativo de la APTC a 2025 132
Imagen 25. Actores locales y niveles de participación en las cooperativas turísticas 159

Listado de siglas y acrónimos

ANP – Área Natural Protegida

ANT – Actor-Network Theory (Teoría del Actor-Red)

APTC – Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario

CA – Consejo de Administración

CATVIS – Centro de Atención a Visitantes

CBM – Corredor Biológico Mesoamericano

CDI – Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas

CONABIO – Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad

CONACYT – Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías

COTACY – Consejo de Turismo Alternativo Comunitario de Yucatán

CULTUR – Patronato de las Unidades de Servicios Culturales y Turísticos del Estado de Yucatán

FONATUR – Fondo Nacional de Fomento al Turismo

ICA – Ingenieros Civiles Asociados

INAES – Instituto Nacional de la Economía Social

INAH – Instituto Nacional de Antropología e Historia

INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía

INI – Instituto Nacional Indigenista

INPI – Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas

PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PPD – Programa de Pequeñas Donaciones

PROCEDE – Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares

PROMEZA – Programa de Mejoramiento de Zonas Arqueológicas

PTAZI – Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas

RAN – Registro Agrario Nacional

RITA – Red Indígena de Turismo de México

RITER – Red de Innovación Territorial

SICT – Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

SECTUR – Secretaría de Turismo

SEMARNAT – Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

UADY – Universidad Autónoma de Yucatán

ENES-UNAM – Escuela Nacional de Estudios Superiores de la Universidad Nacional Autónoma de México

UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Introducción

- *y yo, ¿qué soy en todo esto?*
- *Eres Alex.*
  Entrevista a socio de cooperativa en junio 2023.

El turismo, un fenómeno tan ambivalente y complejo, suele ser tomado a la ligera, sobre todo al momento de hablar de desarrollo en sus múltiples vertientes. De ser una actividad incipiente, únicamente accesible para las clases privilegiadas, la economía capitalista y las políticas internacionales han influenciado su masificación, convirtiéndola en una de las principales industrias del mundo[1] (Córdoba Azcárate, 2024). Este fenómeno ha tenido implicaciones económicas, socioculturales, políticas y ambientales en las distintas sociedades donde se implementa.

Así, el turismo se ha posicionado como uno de los principales productores de imaginarios globales construyendo narrativas sobre el yo y el otro, sobre la historia territorial y el futuro de esta, y, sobre los encuentros culturales y con la naturaleza (Córdoba Azcárate, 2024). Este hecho social ha repercutido en la reorganización de espacios en función de actividades económicas/productivas con el fin de satisfacer las crecientes y variadas demandas de la industria turística. Este proceso de turistificación[2] del mundo (Cañada & Murray, 2019), aunque alineado a los intereses de la hegemonía económica de orientación desarrollista (Marín Guardado, 2015), presenta diversas expresiones en su forma según el espacio donde se lleve a cabo.

En este contexto, la Península de Yucatán se ha convertido en un polo turístico importante en el mundo y en un laboratorio central para los estudios del turismo al reflejar fielmente un acelerado proceso en un corto período de tiempo y el consecuente surgimiento de diversas expresiones del fenómeno. Entre estas expresiones personalmente he tenido un mayor acercamiento a aquellas propuestas emergentes en comunidades rurales donde los

---

[1] Actualmente el turismo, como actividad económica mundial, se encuentra como el "*cuarto sector de exportación más grande del mundo después de los combustibles, los productos químicos y los productos automotrices*." (Córdoba Azcárate, 2024, p. 49)

[2] Concepto utilizado por geógrafos para denominar el "*proceso complejo en el que intervienen diversos interesados, transformando un territorio mediante la actividad turística*" (Jouault, 2021, p. 25).

actores locales tienen un papel central en las formas en que se implementa el turismo en sus poblaciones (Montañez Giustinianovic, 2018).

Este tipo de turismo denominado turismo alternativo, ha sido promovido por las políticas públicas en favor del desarrollo sustentable, incorporando la valorización del patrimonio natural y cultural en la oferta turística. En México este tipo de propuestas se albergan en regiones donde predominan formas de propiedad social de la tierra (ejidos y comunidades agrarias) resultado de la recampesinización, rescate y reinvención de la matriz cultural mesoamericana posterior a la Revolución mexicana (Azuela, 2018; Toledo & Ortiz-Espejel, 2014). Así, el turismo alternativo ha impulsado la inserción de un gran número de comunidades rurales en el sistema turístico.

Dentro de las formas del turismo alternativo, el *turismo comunitario* es una modalidad que resalta el papel de los actores locales en la actividad. Este tipo de iniciativas de organización colectiva parte de la lógica centrada en un control del turismo por la comunidad de acogida. Esta lógica no implica un rompimiento con otras formas de turismo convencional, pero sí invita a reflexionar sobre el para qué y para quién de la actividad turística. De esta manera, es posible identificar al turismo comunitario como una estrategia para reivindicar la actividad en favor de la población usualmente excluida de los planes de fomento al turismo.

Este sector ha tenido un crecimiento constante alineado con el interés por parte de instituciones gubernamentales y organismos de cooperación internacional que, desde las últimas décadas[3], han promovido proyectos de turismo en comunidades rurales. Estas iniciativas se han desarrollado entre múltiples contradicciones y fracasos, pero con los años parecen ser una opción viable y sustentable para beneficiar las economías locales y como camino para la reproducción ampliada de la vida de diversas comunidades en el mundo (Coraggio, 1999; García de Fuentes & Jouault, 2021).

Además de las iniciativas locales, con los años también han surgido esfuerzos de redes de colaboración regionales, integradas por iniciativas de turismo comunitario y otros actores.

[3] El primer programa enfocado a la inserción de las comunidades locales en el turismo fue el programa Pro-poor Tourism en la década de los noventa.

Este tipo de iniciativas, en algunos casos como Ecuador[4], han logrado incidir en las economías de las localidades participantes, pero también posicionarse como un contrapeso ante el avance del turismo de capital privado (Orlando Narváez, 2020). Este hecho permite reconocer la dimensión política del turismo en la cual interactúan distintos actores sociales que inciden en las formas en las que se desenvuelve.

Mi aproximación a estos procesos no surge únicamente de un interés académico. Desde la licenciatura me he insertado activamente en la dinámica turística peninsular, desde distintas posiciones -estudiante, guía de turistas, gestor, investigador y docente- en un proceso de aprendizaje basado en la práctica; y plantear preguntas sobre el cómo, el para qué y el para quién de mi quehacer. Como señala Sánchez Vázquez (2003, p. 9) *"Se actúa conociendo, de la misma manera que… se conoce, actuando".* Esta participación me ha permitido experimentar las ambivalencias del turismo "*desde el disfrute del ocio hasta la atención del otro*" (Montañez Giustinianovic, 2018, p. 10), desde el encuentro de culturas hasta el choque de ellas, desde la subordinación capitalista hasta su reivindicación —o al menos en su intento-; y reconocer cómo el turismo puede tener resultados amargos y perversos, pero también dulces y bondadosos.

Desde una perspectiva crítica sobre las condiciones de desigualdad en las cuales se reproduce el turismo, he adoptado una postura reflexiva y política sobre mi rol como actor universitario inmerso en las transformaciones sociales (Chomsky, 2002; Vallaeys, 2014), en la cual concibo al turismo como un objeto de transformación en el que tengo la posibilidad de incidir (Ysunza *et al.*, 2019). En este proceso me he relacionado con actores comunitarios, universitarios, turísticos -de diversos tipos-, e institucionales -internacionales, privados, federales, estatales y municipales- con quienes mantengo distintos grados de confianza y colaboración.

Este entramado de relaciones sociales, con las que mantengo distintos grados de confianza y colaboración, lo concibo como una comunidad de aprendizaje y práctica, con la intención de construir un turismo más consciente sobre sus impactos y estratégico sobre sus

[4] La federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador es una organización no gubernamental que *"comenzó a finales de la década de 1980 y reúne 106 actividades comunitarias (con 33,869 beneficiarios directos estimados en 2009)*" (United Nations Development Programme, 2012, p. 3).

formas; un turismo que priorice las demandas y necesidades de la población anfitriona, residente permanente, por sobre las del turista, visitante temporal. Con esta visión en mente, he pasado de ser un estudiante con voluntad individual, a participar y conformar un colectivo con intereses comunes en la construcción y fortalecimiento de otro turismo.

Aunque se escribe fácil, la realidad ha sido un constante tránsito entre la esperanza y la desesperanza. Las múltiples contradicciones y dificultades que enfrenta el contraste de los procesos sociales de transformación con la cabrona realidad, han requerido una constante autocrítica de mi quehacer. A pesar de ello, este proceso de vida, fuertemente empujado por la praxis, me ha permitido constatar que la transformación de la realidad no es mera retórica pero tampoco pura voluntad.

Mi vinculación con Co'ox Mayab comenzó entre 2016 y 2017, durante mi formación en la licenciatura en Turismo de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), inicialmente como estudiante de servicio social y posteriormente como colaborador del equipo operativo. Durante este periodo participé en el proceso de constitución de la organización de segundo nivel, acompañando el fortalecimiento de diez sociedades cooperativas de turismo comunitario, participando en actividades de campo, así como coordinando procesos de formación de guías en interpretación ambiental vinculados con la Norma Oficial Mexicana (NOM-09-TUR-2002). Esta experiencia dio origen a mi tesis de licenciatura, y a un primer acercamiento sistemático al proceso organizativo desde la participación práctica y la reflexión académica.

Entre 2018 y 2019 asumí la responsabilidad del área comercial de Co'ox Mayab. Este cambio de función amplió mi involucramiento en la operación cotidiana de la organización y en la articulación entre las cooperativas y el mercado turístico. Participé en el diseño y operación de rutas que integraban sus servicios y en proyectos de fortalecimiento de las cooperativas socias. También formé parte de una experiencia de comunidades de aprendizaje desarrollada conjuntamente por la UADY y la sociedad cooperativa Záaz Koolen Háa de Yokdzonot, colaboración que se sostuvo durante tres años y que implicó un primer acercamiento con metodologías de trabajo de investigación-acción participativa. Esta etapa me permitió conocer las tensiones entre las dinámicas comerciales y los objetivos sociales y organizativos de las iniciativas comunitarias.

Entre 2020 y 2022 mi participación se desplazó hacia funciones de coordinación operativa tanto en Co'ox Mayab como en la naciente Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario (APTC), surgida en 2019. Como parte del equipo técnico participé en su conformación y fortalecimiento en iniciativas de respuesta a los efectos de la pandemia de COVID-19, y en la elaboración de un diagnóstico sobre redes colaborativas del sureste de México y en el diseño e implementación de un mecanismo de certificación colaborativa relacionado con las condiciones sanitarias de la pandemia. Estas experiencias ampliaron mi participación desde la escala estatal hacia la articulación peninsular.

Esta etapa también amplió mi participación en espacios de cooperación y articulación interinstitucional. Facilité intercambios entre organizaciones de Guatemala, Oaxaca, Jalisco y la Península de Yucatán en el marco de un proyecto de cooperación triangular. De igual manera, acompañé al ejido de Xkumil en procesos de negociación relacionados con la construcción de infraestructura turística y coordiné equipos de jóvenes estudiantes vinculados con diversas instituciones universitarias. Estas actividades me acercaron a las relaciones entre organizaciones comunitarias, dependencias públicas y organismos de cooperación.

Entre 2023 y 2024 asumí la coordinación de proyectos de Co'ox Mayab, función que coincidió con una mayor participación en actividades de docencia e investigación. Desde esta posición dirigí una estrategia en red sobre eficiencia energética con las cooperativas socias de Co'ox Mayab y participé en la coorganización del Programa de Mejora de Capacidades para el Turismo Comunitario, desarrollado junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y Airbnb. Asimismo, coordiné el establecimiento de una Red de Innovación Territorial (RITER) en la Península de Yucatán en colaboración con The Nature Conservancy y participé en iniciativas de conservación y la educación ambiental, entre ellas campamentos juveniles y actividades relaciones con la observación de aves.

Durante estos mismos años comencé a impartir regularmente asignaturas en la Escuela Nacional de Estudios Superiores de la Universidad Nacional Autónoma de México (ENES-UNAM) en Mérida, y participé como docente invitado en programas de posgrado de la Universidad Autónoma de Quintana Roo y El Colegio de la Frontera Sur. Paralelamente,

participé en investigaciones y publicaciones relacionadas con el turismo comunitario, los conflictos socioterritoriales y los procesos participativos. La docencia y la investigación se convirtieron así en espacios para discutir y sistematizar las experiencias desarrolladas con las organizaciones comunitarias.

A partir de 2025 asumí la Coordinación General de Co'ox Mayab, manteniendo de manera paralela actividades de docencia e investigación. Desde esta responsabilidad he participado en la dirección y coordinación de las líneas estratégicas de la organización y de sus proyectos de fortalecimiento del turismo comunitario, así como en la gestión de alianzas y recursos con organismos nacionales e internacionales. Esta etapa ha implicado una participación más directa en los procesos de toma de decisiones, planeación institucional y articulación entre organizaciones comunitarias, instituciones académicas, organismos de cooperación y dependencias públicas.

Durante 2025 y 2026 realicé estancias en la Australian National University y en University College London para compartir y discutir experiencias relacionadas con el turismo comunitario en la Península de Yucatán. Asimismo, participé en la coorganización del diplomado internacional Movilidades Indígenas, Capitalismo Racial y Turismo, desarrollado en colaboración con la Universidad de Minnesota y la UADY. De manera complementaria, he continuado acompañando a estudiantes y jóvenes vinculados con programas de investigación y desarrollo comunitario, además de impartir docencia universitaria en temas relacionados con ecoturismo, ordenamiento territorial y estancias de investigación.

En conjunto, esta trayectoria ha implicado un desplazamiento progresivo desde una participación inicialmente centrada en el acompañamiento técnico y el aprendizaje dentro de las organizaciones hacia posiciones de mayor responsabilidad en la coordinación, la toma de decisiones y la articulación institucional. Esta doble condición -como integrante de los procesos organizativos estudiados y como investigador interesado en comprenderlos- constituye un elemento central de mi posicionamiento dentro de esta investigación ya que ha permitido un acceso prolongado a los procesos analizados, pero también exige reconocer las implicaciones, cercanías y posibles sesgos derivados de formar parte activa del objeto de transformación.

En este recorrido, mi ingreso en 2021 al Posgrado en Desarrollo Rural abrió la posibilidad de convertir las inquietudes acumuladas en la práctica organizativa en preguntas de investigación. La modalidad del programa me permitió continuar colaborando con Co'ox Mayab y la APTC y, al mismo tiempo, profundizar en perspectivas de las ciencias sociales que ofrecían nuevos lenguajes para interpretar la experiencia.

La presente investigación surge como continuidad de una reflexión iniciada durante la licenciatura y como un ejercicio de distanciamiento crítico respecto de mi propia experiencia. Si inicialmente concebí la tesis como un medio para desenredar los problemas del proceso organizativo y del trabajo en red, durante su desarrollo comprendí que su aporte consistía en hacer inteligibles las contradicciones, relaciones y perspectivas que atraviesan estos procesos. La investigación se convirtió así en un ejercicio de reflexividad sobre una realidad de la que también formo parte, incorporando las perspectivas diversas de los actores involucrados en los procesos de desarrollo ligados al turismo comunitario.

El primer capítulo introduce una lectura teórica sobre el desarrollo desde una perspectiva crítica de la hegemonía capitalista. Para darle forma al debate sistémico, me presto del fenómeno turístico como un ejemplo concreto para examinar las desigualdades y las consecuencias del "*molino satánico*" (Polanyi, 1992). Sin caer en el catastrofismo, en este capítulo matizo la crítica sistémica del desarrollo, para reconocerlo en su carácter de proceso en pugna e inacabado. Para ello se introduce una lectura gramsciana del fenómeno a partir del concepto de hegemonía y contrahegemonía, ligadas a la acción colectiva de actores heterogéneos que pueden articularse progresivamente en sujetos sociales y desarrollar capacidad de incidencia política.

Para transitar de la mirada teórica a la práctica, en el segundo capítulo sitúo la reflexión en el caso de la Península de Yucatán, su proceso geohistórico y su turistificación. Para dotar de una mirada local, retomo las narrativas de los actores partícipes en las experiencias de turismo comunitario, específicamente de los pobladores de Yokdzonot y Ek Balam, para reflexionar sobre cómo se concibe este tipo de turismo en la vida cotidiana y cómo persiste una resistencia en favor de otras formas de turismo. En este apartado profundizo sobre cómo se gestan los procesos de organización entre acuerdos y desacuerdos

colectivos, reflejando una complejidad en el actuar colectivo que dista de la mirada romántica sobre lo que se narra como colectividad.

Enseguida el capítulo sitúa un ejemplo para entender cómo se reproducen las propuestas de desarrollo en lo concreto. Para ello describo un suceso de negociación entre el Estado y la comunidad de Ek Balam en torno a la construcción de un nuevo parador turístico para acceso a la zona arqueológica a espaldas de la localidad. Este hecho, en el que participé activamente durante la maestría, lo utilizo como una forma de entender las relaciones complejas sobre las que se toman decisiones sobre el devenir del territorio y las formas de participación de los diversos actores que emergen ante la pugna por el desarrollo.

En el tercer capítulo, describo el escalamiento del actuar local a la escala regional mediante la conformación de redes de colaboración: Co'ox Mayab en el ámbito estatal y la APTC en el peninsular. Analizo las alianzas, la acción colectiva y las subjetividades de los actores para comprender su capacidad de representación e incidencia, así como las tensiones, coyunturas y relaciones de confianza que atraviesan estos procesos. Al igual que en el capítulo anterior, contrasto las narrativas de los participantes con sus prácticas organizativas.

Finalmente, el último apartado examina las motivaciones, limitaciones y contradicciones de la práctica organizativa y su incidencia en la acción colectiva. Analizo las formas de participación y las relaciones de poder que se configuran entre las escalas internacional, regional y local. A manera de deliberaciones, presento los principales hallazgos y los cuestionamientos pendientes sobre la transformación, la planificación de largo plazo, la agencia colectiva, la dimensión cultural de los sujetos sociales y el papel de la universidad, reconociendo estos procesos como dinámicas inacabadas y en constante transformación.

Planteamiento de los objetivos y preguntas de investigación

El estudio responde al compromiso y convicción propia del potencial que representa el turismo comunitario y, dentro de este, las redes conformadas en torno a la Península de Yucatán. De forma directa he tenido el privilegio, no solo de conocer algunas de las iniciativas que participan en las redes y los actores involucrados a lo ancho del territorio peninsular, sino también de colaborar, hombro a hombro, en la construcción de estas.

En este proceso he constatado las dificultades y limitaciones propias de los procesos organizativos como podrían ser la horizontalidad y la toma de decisiones consensuadas entre actores sociales de contextos y necesidades diversas, la construcción de una identidad de grupo ligada a la acción colectiva, las formas de participación o la falta de ella, entre otras. Pero también he podido reconocer la forma lenta pero progresiva de los beneficios que puede propiciar el turismo bajo el control de los actores locales. Por mencionar algunos: crear empleos (permanentes o temporales) en zonas de pobreza y migración normalizada, propiciar la formación profesional en contextos de deserción escolar y revalorizar la ruralidad ligada a la cultura local por medio de estrategias de aprovechamiento sostenible en el equilibrio del medio ambiente, la sociedad y la economía; y sustentable en el uso responsable de los recursos y en sus límites para procurar su acceso a futuro.

Además de este potencial, es imperante reconocer el momento histórico que se vive en la Península de Yucatán, en el cual el turismo se erige como un elemento clave de política pública. Esto no solo debido al megaproyecto Tren Maya, ahora en movimiento, sino también por el tsunami desarrollista que se extiende en el territorio entre proyectos de energías renovables, inmobiliarios y del sector agroindustrial. Dicho sea de paso, estos megaproyectos se relacionan estrechamente con la turistificación del territorio (Colectivo GeoComunes *et al*., 2020).

De la misma manera, el sector adquiere un mayor interés del mercado que a partir de la pandemia del COVID-19 revaloriza las actividades turísticas de baja escala, con grupos de turistas reducidos con actividades en áreas naturales protegidas o fuera de las grandes urbes. Este hecho posiciona al sector del turismo comunitario como una tendencia del mercado, incrementando el interés por este tipo de iniciativas. Por más que sea benéfico en términos de un mayor flujo de visitantes, al mismo tiempo ejerce presión privatizadora sobre el sector.

Desde otra perspectiva, la investigación toma pertinencia al permitir profundizar en el análisis de los procesos organizativos de las redes de turismo comunitario para fomentar una mayor comprensión de los retos que se enfrentan a partir de la interacción de los múltiples actores sociales, tales como: organizaciones de base, instituciones públicas (académicas y de gobierno), empresas del sector privado, los turistas y organismos internacionales. Aunque esta investigación se centre en el turismo, también puede ser de utilidad para espejear

procesos organizativos similares en otros sectores productivos como forestales, agrícolas, apícolas, o pesqueros.

De tal manera, el objetivo principal de la investigación consiste en *analizar los procesos organizativos de iniciativas de turismo comunitario a nivel local y a nivel regional a partir de las redes de colaboración emergentes en la Península de Yucatán. Este análisis se realiza a partir de las perspectivas de los actores sociales inmersos en los procesos organizativos.*

A partir de este objetivo general, formulé tres objetivos específicos y sus respectivas preguntas de investigación, que orientaron el desarrollo del análisis. Para ello, partí de una perspectiva teórica, global y sistemática, que posteriormente situé en el contexto regional y local de los procesos organizativos en los que participo y colaboro en la Península de Yucatán. En particular, centré la reflexión en las experiencias locales de Yokdzonot y Ek Balam, la red estatal de Co'ox Mayab y la APTC, entendida como una red de redes. Estas experiencias constituyen los espacios concretos desde los cuales desarrollo y articulo las reflexiones de esta investigación.

El primer objetivo establece un marco teórico para comprender, desde una perspectiva crítica, el desarrollo y su carácter como proceso social inacabado y en construcción. Para ello, parto de cuestionar cómo se define el desarrollo desde las perspectivas críticas. Asimismo, analizo de qué manera el crecimiento y la expansión del turismo se articulan con el modelo de desarrollo hegemónico y cuáles son las implicaciones y los efectos sociales, culturales y territoriales asociados a los procesos de turistificación. Estas preguntas permiten construir el andamiaje conceptual desde el cual se interpretan posteriormente las transformaciones turísticas de la región y las respuestas organizativas que emergen frente a ellas.

En el segundo objetivo describo y analizo las experiencias del proceso de turistificación de la Península de Yucatán, partiendo de reconstruir la trayectoria histórica de la región e identificar las condiciones en las que surgió el turismo. A su vez, se indaga en la manera en que los actores locales perciben e interpretan las transformaciones vinculadas con el turismo; y especialmente el turismo comunitario y las redes que las articulan, así como reconocer sus principales características. Finalmente, se analiza cómo se ha producido la

construcción de actores colectivos y cuáles son las estrategias organizativas que han desarrollado para articularse y actuar de manera conjunta.

El tercer objetivo se orientó a reflexionar sobre los retos y resultados de estos procesos organizativos. Por ello, exploro las motivaciones e intereses que movilizan tanto a los actores vinculados con las iniciativas de turismo comunitario como a las redes. También examino quiénes participan en los procesos de organización e incidencia, qué objetivos persiguen y cuáles han sido los principales resultados, logros y aprendizajes derivados de estas experiencias. Finalmente, pongo atención a las tensiones, contradicciones y alianzas que emergen de la interacción entre distintos actores, con el propósito de comprender tanto las posibilidades como los límites de los procesos de organización multi-actorial en torno al turismo comunitario.

Acerca del proceso de investigación

La investigación se realizó a partir de un enfoque principalmente cualitativo, partiendo de las perspectivas de actores sociales a través del análisis de las narrativas recuperadas mediante entrevistas. Este método se definió con la intención de poner en contraste la subjetividad atribuida al objeto de transformación a partir de lo relatado por los entrevistados.

> *Y todo ello porque el relato vital, tanto en la entrevista como en otros géneros, no es solamente una puesta en orden de acontecimientos disímiles, ni la articulación temporal de recuerdos lejanos: es, como toda narración, una puesta en sentido. La narración no es una mera «representación» de lo ocurrido, sino una forma que lo hace inteligible, una construcción que postula relaciones que quizá no existan en otro lugar, casualidades, causalidades, interpretaciones. (Arfuch, 1995, p. 100)*

Las entrevistas se realizaron durante la colaboración directa con las iniciativas locales, la red estatal de Yucatán y la APTC, a partir de mi papel como parte de los procesos. Este involucramiento facilitó el encuentro con actores diversos provenientes de instituciones de gobierno, cooperación internacional, academia y representantes de organizaciones locales de turismo comunitario; con los cuales desarrollé entrevistas formales e informales para profundizar sobre las motivaciones, expectativas y retos que surgen del involucramiento en los procesos organizativos.

Debido a la amplitud de la red actoral, para las entrevistas seleccioné a aquellas personas con mayor nivel de involucramiento en los procesos analizados, procurando abarcar una diversidad de perspectivas. Asimismo, consideré las relaciones previas de cercanía y confianza, en tanto facilitaban diálogos abiertos sobre los acontecimientos. De esta manera, se integraron perspectivas de actores de los diferentes estados de la península y situados en distintas escalas de intervención: local, estatal, peninsular e internacional.

En total se llevaron a cabo 12 entrevistas, de las cuales 10 corresponden a actores ligados directamente con organizaciones de turismo comunitario -uno de Campeche, dos de Quintana Roo y siete de Yucatán-, y dos a representantes de organismos de la cooperación internacional. Cabe señalar, la mayor concentración de entrevistas en Yucatán responde al diseño multiescalar de la investigación: la dimensión local se profundiza a partir de dos localidades del estado; posteriormente se analiza Co'ox Mayab como red estatal y, finalmente, la APTC como espacio de articulación peninsular. En esta última escala, las entrevistas se complementaron con conversaciones sostenidas con representantes de las distintas redes, con quienes tuve la oportunidad de platicar de manera extensa durante visitas y encuentros realizados a lo largo de la maestría.

Respecto al consentimiento y al uso de los testimonios, antes de las entrevistas expliqué que su propósito era profundizar en las perspectivas de los diversos actores involucrados en los procesos analizados. Al tratarse de procesos vivos, atravesados por relaciones de colaboración, diferencias de opinión y distintas interpretaciones sobre acontecimientos compartidos, prioricé el anonimato de las personas entrevistadas.

Por ello, los testimonios se identifican principalmente a partir de su posición dentro del proceso, señalando su participación en la escala local, en una red estatal o en la red de redes. Únicamente en aquellos testimonios correspondientes a la escala local se diferencia la comunidad de procedencia cuando resulta analíticamente pertinente, particularmente para mostrar cómo, aun tratándose de poblaciones distintas, emergen situaciones, percepciones o problemáticas similares.

Las entrevistas recuperadas durante la investigación conformaron un corpus cualitativo que revisé periódicamente, resaltando aquellas pistas relacionadas con las preguntas de investigación. El registro de la información lo realicé mediante una

combinación entre las grabaciones y su posterior transcripción, así como de notas de campo y registros elaborados durante los encuentros. Con ello procuré conservar tanto las experiencias relatadas por los actores como las interpretaciones que estos construyen sobre los procesos organizativos en los que participan. Más que asumir estos relatos como una representación objetiva de los acontecimientos, fueron considerados como formas situadas de interpretar la experiencia, cuyo sentido debía ponerse en relación con el contexto y contrastarse con otras fuentes disponibles.

Además de las entrevistas, el análisis se enriquece a partir de mi experiencia vivida en los procesos organizativos desde mi incorporación a finales de 2016 (en el marco del servicio social de la licenciatura), los cuales profundizo a partir de los elementos teóricos brindados durante la maestría y actualizo en relación con sucesos que ocurrieron en el período de la investigación entre 2022 y 2025. Asimismo, retomo mucho del trabajo generado por el ala académica de la comunidad de aprendizaje, en la que han surgido diferentes estudios que documentan fielmente los procesos en torno al turismo comunitario desde distintas perspectivas y escalas de análisis del objeto de transformación como: la geografía, la antropología, sociología, ecología humana, entre otros.

Con este enfoque, la investigación se centra en dos elementos de análisis. Por un lado, en continuidad directa con mi tesis de licenciatura, la evolución de los procesos organizativos; y por otro, el análisis de las prácticas de acción colectiva mediante las cuales actores heterogéneos articulan intereses, identidades y proyectos comunes, contribuyendo a la constitución de un sujeto social y al desarrollo de su capacidad de incidencia política.

En este sentido, definir la temporalidad de la investigación es complejo, al tratarse de un proceso vivo y en constante redefinición, en el que, encima, juego un papel activo en el desenvolvimiento de la trama. De tal manera, la investigación se realizó a la par de las distintas actividades emergentes en el transcurso de la vida orgánica de la iniciativa, entre talleres, asambleas, reuniones estratégicas y el acompañamiento técnico de proyectos de incidencia.

En dichos términos, la investigación involucró un constante movimiento entre mi lugar de residencia y los lugares en donde se desarrollaron los eventos, con una dinámica de

colaboración sostenida, mas no permanente en las localidades. Los tiempos de la investigación, aunque erráticos, permitieron dar seguimiento y reflexionar sobre las formas en cómo se desenvuelven los procesos de desarrollo y la red multi-actorial que se activa en su devenir.

Otro elemento metodológico ha sido la recuperación y análisis de estadísticas oficiales y técnicas, de carácter público o de generación propia. Esta información está representada por medio de tablas y cartografía para aportar una lectura cuantitativa sobre la evolución del fenómeno. Esta mirada permite reconocer la diversidad de contextos sobre los que se reproduce el turismo en el territorio, afectando la experiencia de vida de los actores inmersos en las iniciativas de turismo comunitario en la escala local y las redes colaborativas emergentes a escala regional en la Península de Yucatán.

Como último elemento, realicé la observación participante durante la colaboración sostenida con los procesos sociales. Esta se realizó a partir de eventos concretos como reuniones, asambleas u otros, en los que había la participación de diferentes actores y diversos motivos según el orden del día. Esta observación participante se acompañó de una bitácora de campo y en algunos casos minutas de elaboración propia, en las que relato los sucesos de forma descriptiva, para su posterior análisis. Más que evaluar los acuerdos, este método permitió contrastar las narrativas de los actores con los hechos en la acción colectiva.

De tal manera, el análisis de la información no se desarrolló como una etapa separada del trabajo de campo, sino de manera progresiva y en diálogo con las preguntas de investigación y con los elementos conceptuales revisados durante la maestría. A partir de la lectura y revisión de las entrevistas, notas de campo, minutas y documentos, fui identificando temas recurrentes, coincidencias, diferencias y contradicciones entre los actores.

Estos elementos permitieron organizar la información alrededor de formas de relación en torno a las motivaciones e intereses, mecanismos de participación, vínculos entre actores, capacidades de incidencia, alianzas, tensiones y contradicciones de los procesos organizativos. Estas dimensiones no fueron utilizadas como categorías rígidas definidas de antemano, sino como herramientas de análisis que se fueron precisando en el diálogo entre

la experiencia de campo, las narrativas de los actores y el marco conceptual de la investigación.

Además, la interpretación no se limitó exclusivamente a los testimonios. Las narrativas recuperadas mediante entrevistas se contrastaron -cuando fue posible- con la observación participante, las bitácoras de campo, minutas, documentos institucionales, información estadística y trabajos académicos previos sobre los procesos estudiados. Este contraste permitió reconocer coincidencias entre lo relatado y lo observado, pero también divergencias, silencios y distintas maneras de interpretar un mismo acontecimiento. En este sentido, el propósito no fue establecer una única versión de los hechos, sino comprender cómo las diferentes posiciones ocupadas por los actores producen lecturas igualmente situadas sobre los procesos de organización, negociación y disputa.

En cuanto a mi participación en este proceso, cabe aclarar que, desde mi incorporación a la iniciativa en 2016, he formado parte del equipo operativo de Co'ox Mayab, la red en Yucatán, en la que he desempeñado diferentes responsabilidades con los años. Este hecho derivó con el tiempo a la conformación de una sociedad cooperativa de acompañamiento técnico, de la cual soy representante, integrada por actores que mantenemos un vínculo como trabajadores o asesores de la iniciativa.

Este hecho, nos posiciona como pares al interior del proceso organizativo, llevando con el tiempo a la maduración de una identidad colectiva con un posicionamiento político orientado a la construcción de otro turismo más consciente sobre sus impactos y estratégico sobre sus formas de aprovechamiento llámese solidario, sustentable o desde abajo. Si bien, sigue siendo un algo en construcción, este factor conlleva a que el proceso organizativo sea también un plan de vida. Este hecho no es menor, al propiciar lo que podría ser interpretado como un sesgo en la investigación.

Ante ello, más que caer en dogmatizar o romantizar el turismo comunitario y las redes, he procurado reconocer este documento como el espacio de reflexión crítica sobre el quehacer en el que participo. Esto con la finalidad de, más que construir un "deber ser" del proceso, priorizar el reconocimiento de aquellos nudos que los tensionan. Esta interpelación personal y colectiva - vuelta tesis de maestría -, representa en síntesis una especie de memoria

sobre la organización en la que participo desde hace 10 años; confiando en que sea de utilidad para la reflexión interna de las personas involucradas.

Aunado a esto, mi participación directa en los procesos estudiados constituye al mismo tiempo una posibilidad y una limitación metodológica y epistemológica. La cercanía acumulada durante los años de colaboración facilitó el acceso a espacios, actores e información que difícilmente habrían sido accesibles desde una posición externa, pero también implicó el riesgo de naturalizar determinadas relaciones, privilegiar algunas perspectivas o interpretar los acontecimientos desde mi propia posición dentro de las organizaciones.

Frente a ello procuré sostener un ejercicio de reflexividad durante el análisis, contrastando mis interpretaciones con los testimonios de actores situados en posiciones distintas, con los registros producidos durante los acontecimientos y con fuentes documentales y académicas externas. Más que pretender eliminar mi propia posición -lo cual sería contradictorio con el enfoque de esta investigación-, el propósito fue hacerla explícita y someter sus interpretaciones a contraste.

Finalmente, y aunque reconozco el debate que suscita su incorporación en los procesos académicos, por congruencia y transparencia metodológica considero necesario explicitar el uso de la inteligencia artificial, particularmente de ChatGPT. Su empleo estuvo orientado principalmente a apoyar tareas de transcripción, revisión de redacción, adecuación de tablas y verificación de referencias bibliográficas y formatos de citación. Cabe señalar que esta herramienta no sustituyó el trabajo intelectual propio de la investigación ya que la definición de categorías analíticas, la interpretación de las entrevistas y de las observaciones de campo, el diálogo con el marco teórico, así como la construcción de los argumentos y conclusiones, se realizaron bajo mi criterio y responsabilidad.

En este sentido, la inteligencia artificial fue utilizada como una herramienta auxiliar para agilizar determinados procesos que, de realizarse exclusivamente de manera manual, habrían implicado una carga adicional de trabajo, que cabe decir, no sobra. Sin desconocer los debates éticos, epistemológicos y metodológicos existentes en torno a su uso en la investigación académica, considero también pertinente situar su uso en las condiciones concretas desde las cuales se produjo esta tesis.

En un contexto atravesado por la simultaneidad de responsabilidades, académicas, laborales y personales, recurrir críticamente a herramientas que permitan reducir ciertas cargas operativas constituye también una práctica de autocuidado. Esta decisión parte del reconocimiento de que quien investiga no es únicamente un sujeto productor de conocimiento, sino una persona situada, con tiempos, límites, responsabilidades y necesidades que forman parte de las condiciones materiales desde las cuales se desarrolla la investigación.

Capítulo 1. El desarrollo en disputa

> *"…lo que está en juego es la transformación de nuestra comprensión del mundo en formas que nos permitan contribuir a la creación de mundos distintos."*
>
> *Arturo Escobar (2010, p. 311)*

Más que plantear un debate teórico sobre la crítica al desarrollo, el primer capítulo busca aportar una reflexión crítica sobre el concepto y situarlo en su estado permanente de transformación en pugna, en la que existen actores sociales con agencia y capacidad de incidir en su devenir. Pese a ser un debate a mi parecer recalcitrante, confío en su pertinencia para reconocer el marco sobre cuyas fracturas es posible construir algo diferente.

Por tanto, el paradigma del desarrollo, en América Latina se puede rastrear desde el proceso de colonización del "nuevo mundo" en el siglo XVI. A partir de este momento se ha fortalecido un paradigma civilizatorio basado en el modelo occidental de racionalidad modernidad-capitalista (Quijano, 1992). Es decir, se concibe la realidad como un proceso de desarrollo "*desde lo primitivo a lo civilizado, de lo tradicional a lo moderno, de lo salvaje a lo racional, del precapitalismo al capitalismo, etc*." (Quijano, 1992, p. 18). En este proceso, las naciones del norte-global se consideraron a sí mismas como el referente para todas las sociedades y culturas del mundo, estableciendo una distinción entre las sociedades desarrolladas y las que no, justificando la intervención de unos sobre otros.

El desarrollo se convirtió en el objetivo asociado con la idea de progreso, suponiendo que solo se podría seguir un camino de crecimiento lineal deseable para toda sociedad (Carrizosa, 2009). Este modelo postulaba que el desarrollo provenía de la acumulación de capital, el mercado y el avance tecnológico como la principal fuerza motriz del progreso, encontrando en la naturaleza y en la sociedad fuerzas a explotar para lograr su cometido.

Este es perceptible en nuestro cotidiano al reconocer las desigualdades recrudecidas en una sociedad en la que crecen más los que más tienen y conduciendo un medio ambiente al borde del colapso, cuantificable por el calentamiento global, pero perceptible desde mi hogar en Mérida, con el calor que no para de aumentar. Y ni que hablar del futuro, ante ello recuerdo una plática con alguien vinculado a la cooperación internacional en la que me cuestionaba: "*Te quejas del calor en 2025, imagínate en 2050*".

Así pues, diversos autores reconocen como la expansión de este modelo en el mundo, que adicionalmente al crecimiento, ha propiciado crisis de orden económico-político, social y ambiental, en las cuales "sin querer queriendo" sus consecuencias nos interpelan en nuestro día a día (Grosfoguel, 2016; Moreano *et al.*, 2017; Wallerstein, 2011).

Imagen 1. Grafiti sobre colonización del saber.
Nota. Fotografía recuperada de la publicación "Un grafiti de la evolución de nuestra cultura" de Arte urbano 614 (2020), Facebook. Autoría de la obra no identificada.



Incluso cuando de forma abstracta es sencillo entender la idea de la crítica al desarrollo, pienso que es importante reconocer las formas en cómo este se reproduce en nuestra realidad. Es decir, no es de una forma inconsciente en que el sistema se reproduce, sino que responde al actuar - o no - de unos cuantos por el de muchos tantos. Oxfam lo alertó en el 2014 en su crónica de una desigualdad anunciada "*La desigualdad en América Latina y el Caribe no es fortuita, sino el fruto de decisiones políticas deliberadas que sirven a un grupo reducido de la sociedad en vez de garantizar el bienestar común*" (Oxfam, 2014, p. 1). Estos monstruos tienen nombre y apellido, individuos e instituciones, los cuales fieles al ogro filantrópico de Octavio Paz en los setenta, esparcen destrucción en donde se proclama vida.

Aunque usualmente premie el panorama deprimente del que no hay salida, no hay que olvidar que también existe el espíritu de Porto Alegre (Wallerstein, 2011) y las *historias*

de las resistencias, movimientos que, tal vez, no han ganado la guerra, pero sí batallas. Estas batallas con implicaciones pragmáticas en la realidad compartida, de ahora sí, muchos tantos, prueban que la vida digna también es posible. En este matiz reflexiono, ¿somos seres condenados -como diría un colega- poseídos por el *espíritu capitalista*?, ¿no existe también esperanza dentro de la falacia desarrollista?

Partiendo de estos cuestionamientos, considero pertinente analizar la construcción de este sistema desde el concepto de hegemonía. La hegemonía, un concepto gramsciano, representa un momento histórico en el que existen dominios de posiciones multidimensionales y espaciales que estructuran la sociedad. Este momento, constantemente inestable en términos del control por parte de las clases dominantes, se posiciona como el espacio-tiempo de lucha de las clases subalternas. Estas luchas abarcan dimensiones económicas, políticas e ideológicas de la sociedad (Portelli, 1987).

Con la intención de aportar una lectura de la transformación como proceso social en pugna, el concepto de clase y, en particular, las famosas luchas de clases, plantea una perspectiva clara con base en el conflicto y la disputa. Sin caer en el reduccionismo de considerar lo social como el resultado único de la explotación económica, resulta interesante retomar la noción de clases antagónicas (dominadores y dominados) para interpretar la historia a través de eventos marcados por confrontaciones constantes. En este encuentro, surgen posturas en disputa, ya sea la resistencia al cambio por parte de los dominadores o la búsqueda de cambio por parte de los dominados.

Ahora bien, como plantean Thompson y Moore (como se citó en Rhomberg, 2013), no es posible hablar de clase como una categoría definida de manera estática. La conformación de una clase es un proceso largo que involucra la interacción de actores en la disputa por la agencia histórica. La clase puede entenderse como una biografía colectiva en la que convergen "*personajes de una trama, integrados en un argumento narrativo y desarrollados a través de la interacción con otros personajes o actores colectivos*" (Rhomberg, 2013, p. 120). Así, la construcción de clase se puede comprender como una negociación histórica que se caracteriza por la innovación, la oposición y la fusión de elementos.

Para profundizar en la transformación en disputa, cabe reflexionar sobre la noción de clases subalternas. Gramsci utilizó este término en sus escritos previos y posteriores a su encarcelamiento (Liguori, 2016). Las clases subalternas se reconocen en contraposición a la expresión de la clase dominante, es decir, en relación y oposición directa. De esta manera, las clases subalternas -en plural- se caracterizan por no ser las dominantes, por estar integradas por una amplia diversidad de actores -ya sean colectivos o individuales- y por tener una fuerza de acción política, de manera explícita o implícita. Como señala Liguori (2016, p. 77): "*las clases subalternas resisten o se rebelan y registran los momentos de su resistencia o rebelión*".

En este sentido, a pesar de las crisis - o quizás como resultado de estas - también surgen resistencias que plantean alternativas al paradigma del desarrollo. Estos esfuerzos emergen como intersticios dentro del sistema, con valores que permiten vislumbrar puentes hacia nuevas formas de construir la realidad (Gudynas & Acosta, 2011). Para lograrlo, es necesario tener la capacidad de discernir entre lo positivo dentro de lo negativo, reconociendo la posibilidad de construir otras formas de vida.

La incorporación de la perspectiva gramsciana al análisis de las experiencias organizativas en América Latina exige una reflexión crítica sobre los alcances y limitaciones de categorías construidas en contextos históricos distintos. Diversos autores latinoamericanos han señalado que, aunque la obra de Antonio Gramsci constituye una referencia fundamental para comprender los procesos de dominación y construcción de consenso, su formulación no incorpora la colonialidad como dimensión constitutiva del poder moderno. En este sentido, Aníbal Quijano (2000, 2019) sostiene que el capitalismo mundial se encuentra articulado por un patrón de poder basado en la clasificación racial y étnica de las poblaciones, instaurado durante el proceso colonial y persistente en la actualidad.

Asimismo, diversos autores han señalado que la noción gramsciana de sociedad civil presupone la existencia de instituciones relativamente autónomas frente al Estado, condición que contrasta con las trayectorias históricas de numerosos países latinoamericanos, caracterizados por prácticas patrimonialistas, clientelares y corporativas que han limitado o condicionado el desarrollo autónomo de los espacios colectivos.

Desde una perspectiva aún más crítica, Silvia Rivera Cusicanqui (2010) advierte sobre los riesgos de las narrativas políticas y académicas que buscan subsumir la diversidad de experiencias indígenas dentro de proyectos totalizantes o discursos homogéneos de transformación social. Para la autora, muchas formas de resistencia comunitaria no persiguen necesariamente la construcción de una nueva hegemonía, sino la preservación y recreación de modos de vida propios, sustentados en racionalidades, memorias y prácticas que desbordan las lógicas modernas del poder.

En este sentido, existen luchas que pueden entenderse no sólo como proyectos de disputa política, sino también como formas de existencia que desafían cotidianamente los procesos de subordinación colonial. Algo así como una anti-hegemonía.

Reconociendo estas observaciones, la perspectiva gramsciana continúa ofreciendo herramientas analíticas de gran utilidad para la investigación. Su principal aporte radica en mostrar que la estabilidad de las estructuras de dominación depende tanto de la coerción como de la capacidad de producir consensos que legitiman un determinado orden social. Del mismo modo, el concepto de contrahegemonía permite comprender a las organizaciones locales y movimientos sociales como actores capaces de generar narrativas alternativas, construir proyectos colectivos y disputar sentidos dominantes desde sus propios territorios.

Estas disputas, abstractas en la teoría, se desarrollan en espacios sociales con su propia historicidad y patrones político-económico-culturales específicos, los cuales permiten diversas formas de organización entre los actores que, a través de la acción colectiva en la praxis cotidiana, hacen historia e influyen en la transformación del orden social (Rhomberg, 2013).

Para ilustrar estas ideas, la historia del estado-nación mexicano, desde la construcción del Estado posrevolucionario hasta el surgimiento del régimen neoliberal y su reciente intento de transformación, proporciona un claro ejemplo de cómo se manifiesta la hegemonía y cómo esta se desgasta, se debilita, se derrumba, se reestructura y se transforma (A. Bartra, comunicación personal, 14 de noviembre de 2022).

De tal forma, las luchas o propuestas contrahegemónicas tienen la intención de influir en el orden social preestablecido o entiéndase de otra manera, transformarlo. Así es posible

reconocer el motor de la historia a partir de la pugna por la hegemonía, la cual, aunque dicotómica en su conceptualización, integra una multidimensionalidad de frentes existentes en las luchas.

No obstante, en la teoría social a menudo se tiende a generalizar la crítica al desarrollo, es importante matizar estos procesos a través de una lectura desde la dimensión social. Dentro de esta, es posible identificar las tensiones y conflictos que surgen entre los actores sociales que interactúan en los procesos de desarrollo. Sin negar la existencia de la estructura hegemónica y las relaciones de poder, es crucial reconocer la construcción social del espacio a través de la red de interrelaciones sociales con diversas racionalidades, motivaciones, intereses y contextos (Lefebvre, 1974).

Entonces, se puede entender que la lucha por la hegemonía no se reduce a un conflicto entre buenos y malos, sino que integra una amplia red de posiciones y disposiciones en la interacción de los actores. De esta manera, existe una gran variedad de luchas, demandas, alianzas y adversarios. Ante esta complejidad, adoptar una mirada sociológica de cómo se desarrollan los procesos permite entrever la complejidad en la que se suscitan las disputas.

Estos procesos involucran múltiples arenas de negociación que influyen en su construcción como señaló el antropólogo británico Norman Long en su libro Sociología del Desarrollo (2007). En este sentido, el concepto de desarrollo es muy ambiguo cuando se sitúa en territorios específicos con actores y situaciones concretas (Acuña Rodarte *et al.*, 2011) como podría ser en el caso del turismo y las iniciativas de turismo comunitario en la Península de Yucatán.

De esta manera, surge la necesidad de reflexionar sobre los procesos de desarrollo desde un espacio situado y con actores concretos cuyas particularidades y contextos complejos, pueden influir en las formas en que se materializa en la realidad. Es decir, es importante dejar de entender el desarrollo como un fenómeno unidireccional y comenzar a considerarlo como un proceso interrelacionado con las particularidades del territorio donde se plantea y con actores que influyen en su concepción (Landázuri, 2001; Rodríguez, 2005). Para ello en los siguientes capítulos profundizaré sobre experiencias vividas en la Península de Yucatán en torno a poblaciones rurales que han optado por el turismo como medio de vida

y que por ello se ven en constante interrelación con actores de gobierno, empresas, universidades y más.

Así, surgen preguntas como: ¿qué actores sociales participan en estas disputas y en qué condiciones sus prácticas, intereses y experiencias llegan a articularse en la constitución de sujetos sociales?, ¿cuáles son las motivaciones y expectativas generadas en torno al desarrollo de los diversos actores? ¿cómo se ejercen en la práctica las políticas del desarrollo y cómo estas se transforman en su pugna?, en este sentido, es fundamental reconocer la complejidad de las disputas en torno al desarrollo al integrar perspectivas de diversos actores sociales, cuyas motivaciones, intereses y necesidades encontradas generan tensiones, problemáticas, pero también propuestas.

1.1 La transformación: entre actores, acción colectiva y redes

Sin quedarse en lo teórico, en la dimensión práctica de la puesta en marcha de las estrategias de desarrollo - y su transformación-, no son solo planteamientos, consensos y disensos, sino que involucran una práctica cotidiana ligada a la acción colectiva. Este es un sistema de interacción multipolar en el que los individuos actúan conjuntamente, basándose en su mutuo entendimiento de las posibilidades y limitaciones percibidas. Esto les proporciona un motivo para colaborar (Melucci, 1999). En esta perspectiva, la acción colectiva es llevada a cabo por actores que tienen la capacidad de definirse a sí mismos y al ámbito de su acción. De esta manera, la acción colectiva pasa de los contenidos más generales del orden social a la organización concreta de la vida de los individuos. En esta dimensión, las formas de participación e interacción se sitúan en un punto crucial de observación.

Desde esta dimensión la organización y en su interior la acción colectiva de individuos, es posible clasificarla con base a su función social, en este sentido es posible identificar tres sectores principales: las de orden público, las privadas-empresariales o las de la sociedad civil. Así podríamos reconocer diversas formas de acción y organización existentes a través de diferentes espacios como podrían ser partidos políticos, instituciones de gobierno, cooperación internacional, sindicatos, y muchos más; pero también asociaciones civiles, empresas, cooperativas, y muchas otras formas. Todas ellas más que un ente abstracto, están en perpetuo movimiento a través del actuar de diversos actores, materializándose en el cotidiano.

Cuando diversas iniciativas interactúan, pueden dar lugar a la escalada de movilizaciones sociales que integran los intereses de cambio en la estructura del orden social. Por lo tanto, Melucci (1999) propone dejar de considerar los movimientos como simples fenómenos empíricos con precondiciones estructurales estables e irreversibles. En cambio, el autor propone entender los movimientos como un sistema de acción que comienza con el surgimiento de un estado incipiente y termina con la reconstitución de la vida cotidiana institucional. Este proceso, de naturaleza histórica, implica la formación de campos de solidaridad, frentes, conflictos, organizaciones, líderes y luchas.

Alberoni (1981) propone cinco componentes para identificar los sistemas de acción colectiva en los movimientos: (1) la presencia de sujetos históricos en un estado naciente, con actores que tienen un horizonte potencial de pertenencia y están en constante práctica de movimiento; (2) el reconocimiento de la ruptura con el sistema hegemónico, cuyo conflicto articula y modifica el sistema de acción con el tiempo; (3) la elaboración ideológica específica del movimiento, que va más allá de meras construcciones verbales y también implica la práctica y la institucionalización de dichas ideas; (4) la realización de tareas colectivas y criterios de verificación, donde si bien la tarea es siempre colectiva, la prueba puede ser individual; (5) la identificación de la salida del movimiento y su reestructuración, la cual puede o no tener relación con el proyecto o diseño propuesto.

Estos componentes nos permiten comprender mejor los sistemas de acción colectiva en los movimientos, considerando tanto su dimensión histórica como los elementos que los conforman y los impulsan. La propuesta de Alberoni da cuenta del movimiento social como procesos de incidencia que logran incidir en el sentido común de la sociedad permeando, usualmente de forma parcial, en la institucionalización de sus ideas. Desde esta perspectiva es imperante reconocer el *eppur si muove - y sin embargo, se mueve* - de las propuestas transformadoras, en las que, aunque no logren una transformación de fondo o 'ideal' del sistema social, sí repercute en si se hace de una manera u otra. Los movimientos políticos de izquierda en Latinoamérica son un claro ejemplo de que llegado a un momento cúspide, es posible cambiar el rumbo de un país, aun cuando sea de forma temporal.

Así, el movimiento avanza integrando a los portadores de intereses que se unen para hacerlos realidad. De esta manera es entendible como a través de la acción colectiva, grupos

van acrecentando su incidencia y alcance, al conformar redes de colaboración que se turnan en movimientos sociales. De vuelta a Gramsci, reconocer la construcción de la propuesta contrahegemónica denotando que el orden dado no es natural, sino producto de condiciones históricas y políticas, en las que incluso la academia – y los investigadores- nos encontramos como actores en las tramas.

Desde esta aproximación, es interesante identificar posiciones diversas como las que podría representar el Consejo Nacional Indígena, las diferentes dependencias de gobierno, las cámaras empresariales u otros organismos del sector privado, pero también iniciativas como la APTC en la Península de Yucatán, de la que hablaré más adelante. Cada una de ellas desde sus propias posibilidades, convicciones y acciones, se posiciona en la pugna por la hegemonía como se planteó en el apartado anterior.

Sin reducir la diversidad de posturas a una oposición entre hegemonía y contrahegemonía, conviene señalar que existen posturas que no se inscriben necesariamente en esa pugna, sino que buscan situarse fuera de ella. Desde esta óptica, no se trataría únicamente de "*ser arena y no aceite en la máquina del mundo*", como planteó el poeta alemán Günter Eich, sino incluso desmantelar dicha maquinaria. Aunque estos postulados delinean, en el plano ideológico, un horizonte deseado -que incluso en ocasiones comparto-, en la configuración concreta de los movimientos sociales (sistémicos como la 4T o antisistémicos como el zapatismo) los ideales suelen entrelazarse, tensionarse y transformarse.

Por ello, además de analizarlos a partir de sus discursos, resulta fundamental comprenderlos mediante los procesos colectivos vividos y las prácticas cotidianas. Aunado a ello, resulta pertinente diferenciar aquellos sistemas de acción colectiva y organizativa que, tras la *llamarada de petate*, logran sostenerse con el tiempo y posicionar sus ideales dentro del sentido común del orden social.

Así, para definir los procesos colectivos que son tanto producto como productores de la realidad socio histórica, es pertinente considerar la propuesta que plantearon Hugo Zemelman y Guadalupe Valencia en 1990, en torno al concepto de sujeto social. Los sujetos sociales se definen al constituir colectivamente una necesidad de subsistencia y reproducción social, una utopía o dimensión futura que reformula la relación entre lo vivido y las

posibilidades, y al percibir la experiencia de cambio a través de una utopía compartida en proyectos.

En esta constitución, los autores distinguen tres momentos del sujeto: lo individual (familiar o cotidiano), lo colectivo (identidad y horizonte histórico compartido) y la fuerza (como capacidad para llevar a cabo prácticas empoderadas) (Zemelman & Valencia, 1990). La propuesta de Zemelman puede dialogar con los sistemas de interacción de la acción y los movimientos sociales. En esta investigación, por tanto, no se denomina sujeto social a cualquier grupo u organización. La categoría se reserva para aquellos procesos en los que actores diversos logran articular experiencias, necesidades y horizontes compartidos que les permiten desarrollar capacidad de acción colectiva.

Desde esta mirada, impera reconocer más que un logo, slogan, lemas o ideas, las personas que integran los movimientos, cuyos intereses no responden necesariamente a una transformación radical del sistema, sino también responden a los ámbitos más cercanos de lo personal y familiar en el cotidiano y hacia una aspiración de cambio. Así, en lugar de evaluar la viabilidad o pertinencia de cada propuesta, resulta interesante reflexionar sobre cómo los actores, mediante la praxis colectiva, interceden en el desarrollo.

Aunque se suele hablar de los actores a la ligera, en la realidad concreta estos actores tienen nombres y apellidos, historias, personalidades y sentimientos. Es pertinente propiciar una mirada que reconozca la intersubjetividad implícita en la constitución de los movimientos sociales y sus actores. Es decir, los actores no son solo puestos, cargos y responsabilidades, son también vidas en encuentro y desencuentro.

Desde otra perspectiva, Cabrera Amador (2010), identifica cómo los procesos de subjetivación y acción política permiten reconocer que las identidades y capacidades de intervención se construyen históricamente mediante relaciones y prácticas sociales.

Retomo esta aportación sin que se asuma como una equivalencia entre actor y sujeto social. Ya que la primera categoría permite reconocer a las personas, grupos y organizaciones que interpretan situaciones y despliegan capacidades de agencia desde posiciones concretas. La segunda orienta el análisis hacia los procesos mediante los cuales actores heterogéneos articulan necesidades, experiencias y horizontes compartidos, construyendo una voluntad

colectiva y un proyecto común. Por tanto, participar en una organización o ejercer agencia no supone, por sí mismo, constituirse como sujeto social; interesa comprender las condiciones, tensiones y prácticas que posibilitan esa articulación y el desarrollo de su dimensión política.

Para profundizar en el análisis de los procesos a microescala, vale la pena situar la perspectiva centrada en el actor social, propuesta por Norman Long en 2007. Este enfoque parte de reconocer la capacidad de agencia de los actores para sistematizar sus propias experiencias y las de otros, y actuar en consecuencia (Long, 2007). Al mismo tiempo, reconoce la heterogeneidad de la vida social, en la cual interactúan diferentes sociedades con repertorios culturales diversos. En este sentido, el autor se enfoca en comprender cómo se produce la transformación a partir de esta diversidad.

Imagen 2. Los líderes viven en la historia, la gente en la actualidad. Nota. Viñeta de El Roto (2017), publicada en El País.



La incorporación de esta perspectiva plantea, sin embargo, una tensión teórica que conviene hacer explícita. Mientras el enfoque centrado en el actor privilegia analíticamente la agencia y las prácticas de actores concretos, la perspectiva de Zemelman dirige la atención hacia los procesos mediante los cuales determinadas experiencias, necesidades y voluntades pueden articularse hasta constituir sujetos sociales con capacidad de acción colectiva y de

construcción histórica. No se trata entonces, de asumir una continuidad automática entre el actor de Long y el sujeto social de Zemelman, sino de utilizarlos en niveles analíticos distintos y complementarios.

Desde esta lectura, la perspectiva de Long permite observar cómo las personas interpretan situaciones, movilizan recursos, negocian significados y establecen relaciones en espacios concretos; mientras que Zemelman permite interrogar bajo qué condiciones esas prácticas y experiencias particulares pueden trascender su carácter inmediato, articularse con las de otros y contribuir a la conformación de una voluntad colectiva. El interés analítico se sitúa precisamente en ese tránsito, siempre contingente y conflictivo, entre la capacidad de agencia de actores heterogéneos y la posible constitución de sujetos colectivos capaces de formular proyectos y disputar sentidos sobre el territorio, el desarrollo y el turismo.

En el mismo sentido, Long propone analizar lo social a partir de las interacciones entre actores sociales a través de interfaces. Para ello, introduce los conceptos de dominio y arena. El dominio se refiere a un conjunto de valores que se perciben de diferentes maneras y se reconocen con un grado de compromiso social. Estos dominios se producen a través de experiencias compartidas, ya sea de consenso o de disenso con otros. Por poner un ejemplo, el turismo como dominio es amplio y alberga los valores otorgados por el estado como política pública pero también por las sociedades locales quienes lo adoptan como medio de vida, así podemos preguntar ¿cómo concibe cada uno el turismo en su realidad inmediata y cómo obra en su constitución?, ¿de qué manera influyen los valores en su concepción en la ley y como estrategia de desarrollo?

Por otro lado, las arenas representan las situaciones sociales donde se disputan asuntos, recursos, valores y representaciones. Estas arenas no necesariamente implican interacciones cara a cara, ya que pueden extenderse a contextos multi-escalares. En este sentido, la interfaz abarca las formas y espacios interrelacionados donde los actores despliegan prácticas orientadas hacia la transformación. Así, en el dominio del turismo, se deben reconocer las arenas o espacios de tomas de decisión que influyen en su concepción, cabe preguntar ¿cómo se plantea el desarrollo a partir del turismo desde las Naciones Unidas?, ¿cómo esto influye en los planes de desarrollo gubernamentales?, ¿cómo esto

influye en las maneras en que las sociedades locales se insertan e interaccionan con el sistema turístico?

Desde otra perspectiva, resulta pertinente introducir la Teoría del Actor-Red (ANT, por sus siglas en inglés), desarrollada en la década de 1980 a partir de los trabajos de Bruno Latour, Michel Callon y John Law. Este enfoque conceptualiza lo social no como una estructura fija o una realidad previamente constituida, sino como un proceso relacional en constante producción, fruto de las asociaciones que se establecen entre una multiplicidad de actores. Como señala Diego Quintana (2021, p. 109), se trata de "*una especie de "archipiélago" de redes de actores, similares a las constelaciones en el espacio sideral*"; constelaciones unidas por líneas imaginarias creadas por los propios actores y sus interacciones.

Más que contraponer las dinámicas locales a las estructuras macro, la ANT cuestiona la existencia de escalas de análisis definidas de antemano y propone seguir las conexiones mediante las cuales determinados procesos adquieren extensión, estabilidad y capacidad de incidencia. Por tanto, su atención se dirige hacia las asociaciones, mediaciones y prácticas cotidianas a través de las cuales se construye y reproduce lo social.

Una de sus principales aportaciones consiste en integrar en un mismo plano analítico tanto a actores humanos y no humanos (objetos, tecnologías, documentos, infraestructuras, recursos naturales o dispositivos institucionales). La teoría denomina actantes a estos elementos, en la medida en que su presencia modifica el curso de una acción y contribuye a posibilitar, limitar o transformar las relaciones que conforman una red. Desde esta perspectiva, la agencia no constituye una propiedad exclusiva ni inherente a los individuos, sino una capacidad distribuida que emerge de las relaciones establecidas entre múltiples actantes humanos y más-que-humanos. Para evitar confusiones, a lo largo del documento cuando se retome específicamente la ANT se empleará el término de actantes.

Sin embargo, las redes estudiadas no se configuran de manera homogénea. En ellas pueden identificarse determinados nodos, mediadores o procesos que condicionan las posibilidades de acción de los demás actantes. Para el caso analizado en esta investigación, la turistificación regional puede comprenderse como un proceso más amplio condicionante, pues constituye un contexto ineludible frente al cual los actores definen, negocian y

transforman sus ámbitos de acción y sus formas de respuesta. No se trata únicamente de un escenario externo, sino de un proceso que atraviesa las relaciones económicas, territoriales, políticas, tecnológicas y simbólicas que articulan las redes estudiadas.

En este sentido la ANT concede especial importancia a los dispositivos que permiten sostener las interacciones y estabilizar temporalmente las redes. Convenios, recursos financieros, infraestructuras, plataformas digitales, documentos, reuniones, discursos y mecanismos de comunicación no funcionan como elementos secundarios, sino como mediadores que hacen posible la articulación de actantes dispersos en el espacio y el tiempo. Así, sin renunciar al reconocimiento de los procesos estructurales más amplios ni limitarse a una escala estrictamente local, este enfoque permite analizar las distintas escalas como efectos de conexiones y asociaciones concretas.

Al situar estas propuestas teóricas en el análisis de un movimiento específico, es posible reconocer los rostros, las trayectorias, las narrativas y las identidades colectivas que se construyen mediante la interacción. Los actores individuales y colectivos movilizan sus recursos, establecen alianzas y participan en distintas interfaces con el propósito de ampliar sus capacidades de incidencia. Las identidades que actualmente se hacen visibles en páginas web, perfiles de redes sociales y otros espacios de comunicación no surgen de manera espontánea, sino que son producto de un trabajo continuo de representación, negociación y articulación mediante el cual el movimiento se presenta ante sí mismo, ante otros actores y frente a la sociedad.

A lo largo de la tesis, estas categorías las empleo en niveles analíticos diferenciados. Utilizo actor social para referirme a las personas, grupos y organizaciones que, desde posiciones heterogéneas, interpretan las situaciones en las que participan y despliegan capacidades de agencia y estrategias concretas. Cuando estos actores actúan mediante organizaciones o redes reconocibles, recurro a la noción de actor colectivo, sin presuponer por ello la existencia de una identidad compartida consolidada ni un proyecto histórico transformador.

La categoría de sujeto social, en cambio, la uso para analizar los procesos mediante los cuales actores diversos articulan experiencias, necesidades, identidades y horizontes comunes hasta desarrollar una capacidad de acción colectiva. La dimensión política de este

sujeto se expresa cuando dicha articulación permite representar intereses colectivos, disputar sentidos e incidir en relaciones de poder y en decisiones sobre el territorio, el desarrollo y el turismo. Finalmente, dentro de la teoría del actor-red utilizo actante cuando el análisis incluye elementos humanos y más-que-humanos que intervienen en la configuración de las relaciones.

Desde otra dimensión, la aproximación de Pichon-Rivière enriquece el análisis al reconocer el grupo de trabajo más que solo la identidad colectiva. Para el autor, el grupo es una entidad material que transforma la realidad y modifica su entorno interno y externo, ya que se constituye con el propósito de realizar un trabajo "*el trabajo se convierte en la esencia del grupo, llegando incluso a ser su fundamento*" (Foladori, 2015, p. 22). Más allá de la explotación, el trabajo como la razón de ser en colectivo.

Como señala Pichon-Rivière, la cooperación es la base de todo trabajo en grupo, aun cuando este no sigue necesariamente un curso lineal de crecimiento constante. Por el contrario, el actuar de los grupos se desarrolla a través de una polaridad dialéctica que transforma y reestructura constantemente sus funciones y tareas (Foladori, 2015). Por lo tanto, es fundamental comprender la cooperación en el trabajo en grupo como un proceso en constante disputa interna entre liderazgos, que puede conducir tanto al progreso como al retroceso.

Las propuestas teóricas presentadas plantean el análisis de los procesos de transformación desde la perspectiva del actuar cotidiano de los actores, y en su devenir colectivo para la trascendencia. Así pienso que el objetivo no es solo comprender las consecuencias y causas del orden social, sino entender cómo se generan estos efectos en el cotidiano. Así es necesario reconocer las diversas luchas, demandas, alianzas y adversarios que surgen de los sistemas de acción social y los movimientos de sujetos y actores sociales; pero también como estos se organizan para salir adelante o perecer. Los cuales, a su vez, persiguen objetivos amplios y variables en el tiempo. En este sentido, y retomando el enfoque de la tesis orientada al fenómeno turístico, es pertinente profundizar en la reflexión de cómo el desarrollo, su crisis y su propuesta de transformación, puede ser analizada desde su disputa y los múltiples actores involucrados.

1.2 Turismo, desarrollo y (contra)propuestas

El turismo, como actividad impulsada e impulsora del desarrollo, adicionalmente se presenta como un fenómeno interesante para su estudio al considerarlo un ente en disputa y con múltiples formas de expresión. Así, es importante reconocer las distintas modalidades de turismo, las cuales, en teoría, podrían considerarse como antagónicas, suelen funcionar de manera complementaria dentro del sistema turístico (Jouault, 2021).

El turismo es la actividad de viajar que las personas realizan para moverse fuera de su entorno habitual. Se asocia principalmente con la búsqueda de ocio, descanso y el descubrimiento de nuevos lugares (Max-Neef *et al.*, 1986). Para llevar a cabo esta actividad, las personas temporalmente se convierten en turistas y requieren de una serie de servicios que faciliten su experiencia, lo que implica un complejo sistema económico.

Si bien los viajes han sido una parte intrínseca de la historia de la humanidad, es relevante abordar el turismo como una modalidad específica de desplazamiento, vinculada principalmente con el ocio y diferenciada, para fines analíticos, de los viajes motivados por objetivos bélicos, comerciales o laborales o hasta por necesidad. En este sentido la configuración del turismo moderno puede rastrearse al siglo XVIII, cuando la revolución industrial y el surgimiento del sistema capitalista de mercado (Polanyi, 1992) favorecieron la formación de grupos sociales con recursos económicos y tiempo disponible para viajar. Asimismo, la ampliación de las redes de transporte y de las rutas comerciales, asociada también con la expansión colonial, facilitó estos desplazamientos.

El Gran Tour[5] constituye un antecedente central, pues articuló el viajar con la formación cultural y la observación directa del patrimonio occidental. En esta transición, Urry (2002) muestra que la mirada turística moderna se configuró gradualmente, asociada con la formación cultural de las élites europeas, hasta la expansión del viaje organizado con Thomas Cook en 1841 y a la estrecha vinculación con la fotografía, cuya masificación -

[5] El Gran Tour fue una práctica educativa y cultural de las élites europeas entre los siglos XVII y XIX, que consistía en viajes por las principales ciudades del continente, especialmente Italia y Francia, con el fin de completar la formación de jóvenes aristócratas y burgueses.

particularmente mediante las cámaras Kodak[6]- contribuyó a transformar los lugares visitados en imágenes, recuerdos y objetos de consumo turístico.

Durante el siglo siguiente, pese a que el turismo como actividad económica experimentó un retroceso durante los períodos de guerras mundiales y conflictos civiles, los años posteriores caracterizados por la paz y colaboración entre naciones, la expansión y modernización de los medios de transporte, el incremento del ingreso disponible y la generalización de las vacaciones pagadas, propiciaron en los cincuenta el boom turístico generando la conformación de un modelo de turismo, denominado en la academia como el turismo de masas (Butler, 2015).

El turismo convencional, como lo señala su nombre "el más común", se relaciona con grandes masas y flujos turísticos y se desarrolla en espacios urbanos con capacidad para albergar a un gran número de personas (Ibáñez & Rodríguez, 2012). Generalmente se asocia con modalidades de turismo de sol y playa o con visitas a sitios históricos emblemáticos.

Ejemplos de este modelo pueden encontrarse en destinos como Benidorm en el Mediterráneo español, ciudad que impulsó un modelo de ciudad vertical priorizando edificios altos para mayor ocupación de la playa; o Las Vegas con la adaptación de un desierto a la ciudad del crimen con un fuerte impulso a la vida nocturna. En otra dimensión también vale la pena reconocer el surgimiento de Disneyland en California en Estados Unidos, que bajo la misma lógica, pero en la forma de parque temático, construyó pequeñas ciudades-instalaciones orientadas a las necesidades de grandes números de visitantes.

Ambas propuestas, la ciudad turística y la ciudad-parque temático, continúan siendo hasta el día de hoy, de los principales destinos turísticos del mundo, con tal nivel de éxito económico, que leal a las formas del capitalismo, les ha permitido la reproducción ampliada y trascender naciones; como modelo y como empresa[7]. Así surgen en México casos como Acapulco y Cancún. Si bien son sitios de indiscutible belleza e interés por la farándula,

[6] Las cámaras Kodak se popularizaron a finales del siglo XIX al integrar las cámaras con rollo fotográfico, separando la toma de imágenes de su revelado, permitiendo su uso por fotógrafos no profesionales. Así, la fotografía se convirtió en una práctica constitutiva del turismo para la búsqueda de imágenes previamente difundidas, para reproducirlas y utilizarlas como prueba y recuerdos del viaje.

[7] A 2025 Disney cuenta con 14 parques temáticos distribuidos en 6 resorts en Estados Unidos, China, Francia y Japón

conviene revisar a vuelo de águila los resultados del impulso de este modelo. Desde esta perspectiva, es fácil reconocer los mitos y los diversos conflictos sociales, ambientales y económicos que derivan en un acaparamiento por parte de los grandes capitales en detrimento de las poblaciones locales (Gascón & Cañada, 2007).

En primera instancia la destrucción del medio ambiente vinculado al impulso al cambio de uso de suelo por cobertura vegetal por cemento, gracias al impulso de proyectos de urbanización en pequeñas poblaciones rurales de alto valor turístico. Inmensurables los costos derivados de la pérdida de manglar en las costas del Caribe Mexicano en pos de la construcción de más de 1,500 kilómetros de hoteles frente a la playa que configura la ruta de Cancún a Mahahual que incluso ahora busca atravesar la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an a través de La Puerta al Mar (Rejón, 2025) en el municipio de Felipe Carrillo Puerto, de recién incorporación al sistema turístico peninsular, proyecto que busca facilitar el movimiento entre la costa y la ciudad a través de un camino de más de 50 km hacia el Caribe en Vigía Chico para seguir impulsando el turismo.

Vinculado a la destrucción ambiental, emerge un acelerado proceso de privatización de la tierra, impulsada por los intereses especulativos y en gran medida al narcotráfico. Este hecho social ha generado la reconfiguración de los espacios urbanos y rurales, ampliando su influencia ya no solo limitada a las zonas costeras. Así, en México, zonas ejidales afectadas por el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares (PROCEDE)[8] -o no-, comienzan a construirse parques turísticos y hoteles que lejos de resolver las necesidades económicas existentes, conducen a reproducir la desigualdad del sistema de clases, en las que unos cuantos se desarrollan en cuenta de muchos tantos. En esta línea de ideas es posible reconocer a los opresores, es decir, un sistema turístico con fuertes y claras intenciones económicas, por sobre los oprimidos, una naturaleza en amenaza y una sociedad atrapada en el turismo (Córdoba Azcárate, 2024).

[8] El PROCEDE fue uno de los principales instrumentos mediante los cuales el Estado mexicano implementó la reforma al artículo 27 constitucional de 1992. A través de este programa se otorgó certeza jurídica sobre los derechos de propiedad en ejidos y comunidades agrarias, delimitando y certificando las parcelas y los solares. De esta manera sentó las bases para la incorporación de la propiedad social a las dinámicas del mercado, al facilitar la individualización de los derechos sobre la tierra y abrir la posibilidad a su privatización.

De esta manera, desde una mirada crítica a la historia del turismo, resulta evidente la estrecha relación entre la expansión de este fenómeno y el sistema capitalista. Desde su origen, el turismo se ha basado en una economía de mercado que utiliza recursos no capitalistas, como la naturaleza y la cultura, para garantizar la reproducción ampliada del capital (Polanyi, 1992). Por tal el turismo reproduce estrategias de acumulación por desposesión (Harvey, 2005), convirtiendo los lugares en mercancías en las que tanto los elementos materiales como los simbólicos son vitales en los procesos de producción.

Asimismo, el turismo se ha convertido en un motor de terciarización que estructura y mercantiliza territorios que antes eran marginales o vírgenes, facilitando su integración en la dinámica internacional (García de Fuentes *et al*., 2019; Marín Guardado, 2023). En un contexto rural esto también ha influenciado procesos de descampesinización incorporando la actividad del turismo en un mayor nivel de prioridad que otras, alineado al abandono del campo durante el período neoliberal del Partido Revolucionario Institucional en México. Así, desde una perspectiva crítica, es sencillo reconocer como el turismo lejos de resolver las problemáticas, se suma como un eje de acumulación que reproduce las desigualdades estructurales bajo la justificación de unas vacaciones y experiencias agradables por un gran número de turistas al año.

Para no caer en el catastrofismo -y eventualmente en la depresión-, será indispensable reconocer también las propuestas contrahegemónicas emergentes en la pugna por el dominio del turismo. Desde esta mirada es posible reconocer al turismo alternativo a principios de este siglo, como una propuesta relacionada con grupos reducidos de visitantes y un enfoque más sostenible en la utilización de los recursos culturales y naturales. Del mismo modo, con la intención de fomentar una mayor participación de los actores locales en la implementación de iniciativas turísticas, no solo como empleados sino como dueños de las iniciativas y que por ende son responsables de las acciones cotidianas, pero también de los beneficios generados (Kieffer, 2018).

Imagen 3. Peter Griffin con habitantes de una comunidad en África.
Nota. Captura de pantalla de Family Guy, "Scammed Yankees" (James & Langford, 2016)



El turismo alternativo, al requerir la valorización de los recursos naturales y culturales, está estrechamente relacionado con iniciativas que surgen en áreas rurales como resultado del proceso de turistificación. Este sector ha experimentado un rápido crecimiento en las últimas décadas, impulsado por organismos internacionales que han influido en la planificación de políticas públicas en todo el mundo y particularmente en el estado mexicano (Xool Koh *et al.*, 2019). Así la masificación del turismo alternativo también respondió a la fuerza capitalista de mercantilización basada en la diversificación de la oferta y a la necesidad de incorporar espacios rurales en la economía global.

Por ello, aunque la modalidad del turismo alternativo se posiciona como una forma más bondadosa de turismo, es necesario matizar el ideal y reconocer la diversidad de expresiones posibles que circundan al concepto. Así, la noción de alternativo, es limitada al identificar propuestas que mezclan elementos de ambas modalidades. Por poner un ejemplo,

el grupo Xcaret[9], empresa que opera parques temáticos tipo Disney, destinados al turismo masivo, basados en una oferta de naturaleza y cultura propias del turismo alternativo.

Desde una mirada analítica, retomo la propuesta de Jafar Jafari (Montañez Giustinianovic, 2018) para comprender cómo ha evolucionado el paradigma del desarrollo vinculado al turismo. Estas plataformas no se sustituyen entre sí, sino que coexisten de forma cronológica, surgiendo como respuesta crítica a las anteriores.

La primera plataforma destaca los beneficios del turismo masivo, como el crecimiento económico, la valoración cultural y el entendimiento internacional, enmarcados dentro del paradigma clásico del desarrollo. En cambio, la segunda plataforma visibiliza los impactos negativos del turismo sobre la naturaleza y las culturas locales, dando pie a una crítica al modelo convencional sin necesariamente abandonar la idea.

La tercera plataforma, de corte adaptativo, aboga por una práctica turística más respetuosa con las comunidades anfitrionas y el entorno natural; es en esta etapa donde emergen propuestas como el turismo alternativo. En este mismo contexto, es que comienzan a surgir propuestas en el que la noción de desarrollo sustentable y su influencia en el dominio del turismo, comienza a ser presente en las arenas internacionales.

Finalmente, la cuarta plataforma de carácter científico-céntrico, que se enfoca en cuestionar el sentido del turismo y enfatiza la importancia de la investigación multidisciplinaria para comprender su compleja estructura. Esta última etapa reconoce al turismo como un fenómeno que requiere un análisis más riguroso e integral desde diversas disciplinas académicas.

Como se puede apreciar en la propuesta de Jafari, la concepción del turismo ha evolucionado a lo largo de los años, lo que ha llevado a una amplia variedad de formas asociadas a esta actividad. Asimismo, esta expansión o diáspora turística propició la incorporación de espacios urbanos, rurales y naturales adoptando diversas formas, desde el turismo convencional hasta el alternativo, y diferentes tipologías como sol y playa, turismo de naturaleza, turismo cultural, ecoturismo, entre otras. Para evitar profundizar en el debate

[9] Actualmente grupo Xcaret cuenta con 9 parques temáticos en los estados de Quintana Roo y Yucatán.

sobre las diversas terminologías del turismo, retomo a la de mayor interés para la tesis, el turismo alternativo y concretamente el comunitario.

Imagen 4. Expansión de la diáspora turística según las plataformas analíticas de Jafar Jafari (2005). Elaboración propia.



En este sentido, en el marco de la investigación, me permito profundizar en aquellas expresiones de turismo alternativo ligadas a la ruralidad y a formas de organización colectiva, lo que en los últimos años se ha denominado turismo comunitario. En teoría, este tipo de turismo busca el empoderamiento de las sociedades locales mediante el aprovechamiento sostenible de la naturaleza y la cultura, promoviendo el desarrollo local a partir del turismo (Kieffer, 2018).

Como señala Vásconez (2018), el concepto de turismo comunitario está en constante evolución y construcción, lo que ha dado lugar a la aparición de diversas tipologías, como el turismo indígena, el ecoturismo comunitario, el turismo rural comunitario, el turismo sostenible de base comunitaria, entre otros. A pesar de la falta de acuerdo sobre la forma exacta de denominarlo, al menos en la academia y ahora aparentemente por el estado, existe un entendimiento sobre su definición ligada al rol activo de los actores locales como principales gestores de la actividad turística.

En la práctica, este tipo de iniciativas ha surgido desde la década de los noventa en medio de escenarios complejos, marcados por contradicciones y fracasos. Sin embargo, con el tiempo se ha convertido en una opción viable para diversas comunidades rurales como una forma de mejorar sus condiciones de vida y de cierto modo para la reivindicación y autogestión sobre recursos de uso común en el turismo (Brenner, 2010; Orlando Narváez, 2020; Zizumbo & Monterroso, 2020).

Aunque económicamente representan cifras marginales en comparación con los grandes conglomerados turísticos, el turismo comunitario ha ganado presencia a lo largo de los años, con un número cada vez mayor de comunidades que desarrollan iniciativas turísticas o muestran interés en ellas. Además, se ha observado una mayor promoción por parte de instituciones gubernamentales y organismos de cooperación internacional, quienes han posicionado este tipo de turismo como un eje de trabajo importante.

Sin reducir este avance meramente por el interés de las políticas desarrollistas, es importante valorar también el papel de las organizaciones locales en este proceso. Es decir, no es solo “desde arriba”, sino también la capacidad desde abajo, de aprovechar las oportunidades emergentes, resignificarlas y orientarlas en la medida de lo posible, hacia la reivindiación de intereses y necesidades propias. En este marco, pueden identificarse iniciativas que, surgiendo desde contextos complejos y atravesados por múltiples desigualdades, logran emprender organizaciones locales funcionales y exitosas que se han sostenido por más de 20 años.

Estas experiencias, además, no permanecen circunscritas al ámbito local. A través de procesos de articulación, intercambio y organización colectiva, contribuyen a la conformación progresiva de un sujeto social que, bajo la reivindicación de “otros turismos”,

comienza a posicionarse como contrapeso frente al avance del modelo turístico convencional. Desde una lectura inspirada en Zemelman y Gramsci, estos procesos pueden entenderse como una etapa inicial en la configuración de sujetos sociales con potencial contrahegemónico, capacidades de disputar sentidos, prácticas y formas de organización vinculadas al turismo. En este sentido, el turismo comunitario no aparece como un sustituto absoluto de otras actividades económicas y formas de habitar, sino como una estrategia complementaria de reproducción social, más cercana a los principios de la economía social que a las lógicas de acumulación propias del modelo capitalista.

Este avance también se refleja con el surgimiento, a principios del siglo XXI, de redes de segundo nivel que atienden necesidades colectivas del sector. Estas redes, que agrupan a múltiples iniciativas individuales, se han formado para abordar desafíos que serían difíciles de enfrentar de forma individual (Cañada, 2015). Las redes han surgido por una variedad de motivos, algunas impulsadas por el Estado y otras vinculadas al sector académico y social en colaboración con iniciativas de base. Estos motivos pueden incluir estrategias comerciales, gestión de financiamientos, control territorial o influencia en políticas públicas.

Por ejemplo, en la Península de Yucatán existen actualmente la Unión de Sociedades Cooperativas Co'ox Mayab en Yucatán (2015), el Consejo de Turismo Rural de Campeche (2013) y la Red de la Zona Maya de Quintana Roo (2014), las cuales se integraron en 2019 en una organización de tercer nivel, la APTC (Almeida Poot *et al*., 2024). Además, en México se han realizado esfuerzos para la conformación de redes de turismo comunitario en estados como Oaxaca (Expediciones Sierra Norte), Puebla (Totaltikpak) y Querétaro (Sierra Gorda Ecotours), así como en países como Guatemala (Asociación de Comunidades Forestales del Petén), Ecuador (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador) y Honduras (Organización de Comunidades Turísticas de Honduras) (Montañez Giustinianovic, 2018).

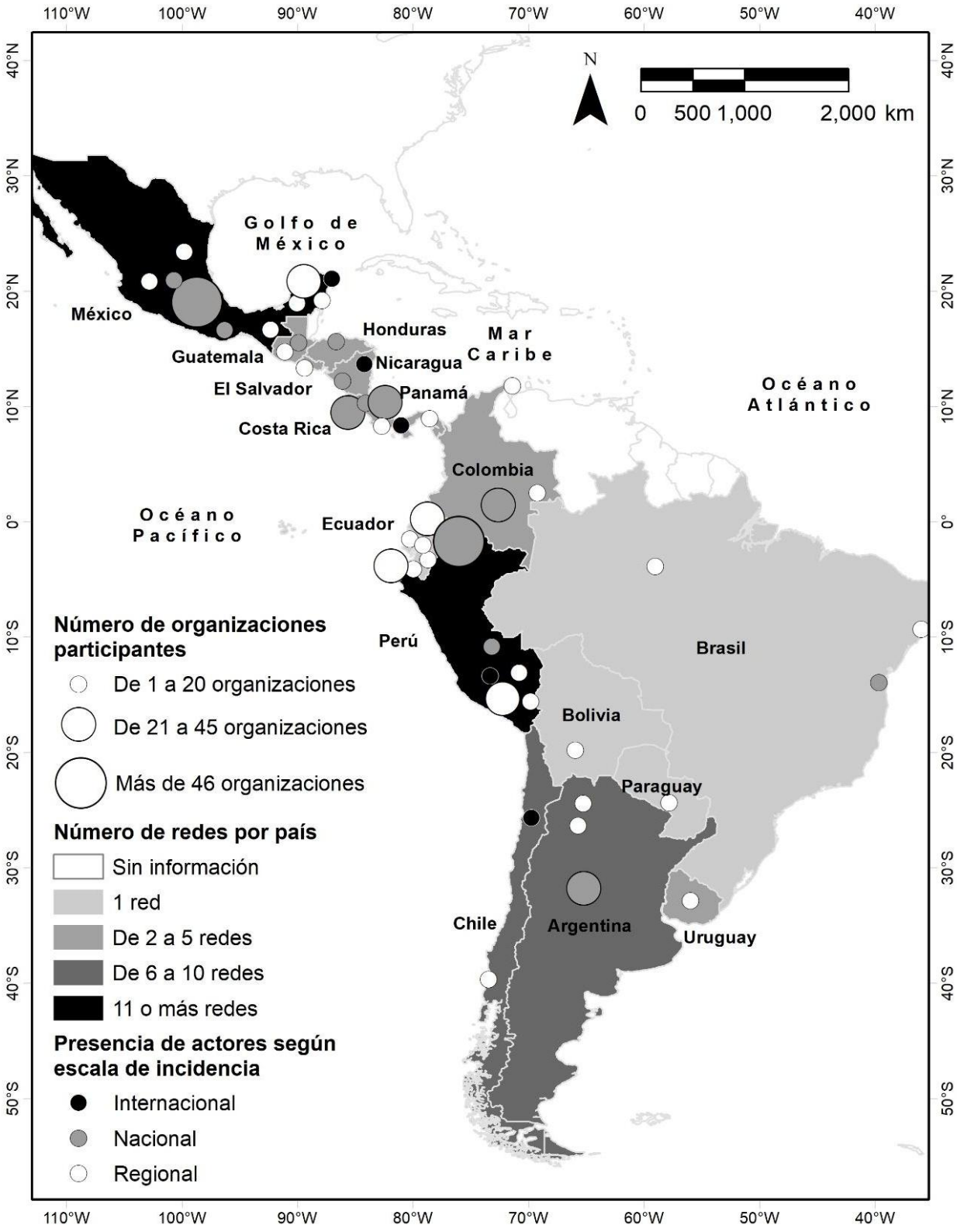
Esta presencia de redes de turismo comunitario en múltiples espacios geográficos puede considerarse como un indicador de progreso, sin embargo, no refleja la complejidad real del sector, que está constantemente amenazado por presiones que ponen en riesgo la continuidad de las iniciativas. Estas amenazas, presentes tanto a nivel regional como local, dificultan los procesos organizativos. Por tal es importante destacar la dimensión política del

sector y la necesidad de establecer alianzas para hacer frente a la presión ejercida por los grandes conglomerados del capital turístico (Orlando Narváez, 2020).

Retomando los conceptos de análisis es interesante reconocer la relación de opresores y oprimidos que persiste en el fenómeno turístico de corte desarrollista, en las que incontables poblaciones del mundo se enfrentan a la ecúmene turística hegemónica. De esta manera obligatoriamente voluntaria se encuentra "engrapada en el turismo" como diría Matilde; en el que, sin salida aparente, se ven en la necesidad de ejecutar un sistema de acción colectiva para adentrarse y en la medida de lo posible incidir en él.

Esta situación reproducida en un gran número de lugares propició la construcción de iniciativas exitosas en términos de su permanencia con los años. Configurando así sistemas de acción localizados enfocados al trabajo del turismo comunitario. Este LOGRO -así, en mayúsculas- no fue un caso aislado, encontrando experiencias que se posicionan como actores a reconocer en la pugna por el dominio del turismo. Sin quitarles mérito a los procesos locales, en ellos es importante reconocer la participación de diferentes organizaciones, que en la mezcolanza de posturas e intereses se han sumado al movimiento del turismo comunitario para impulsar y conformar una propuesta contrahegemónica.

Imagen 5. Presencia de redes colaborativas de turismo comunitario en América Latina. Elaboración propia en 2026.



En estos procesos, es imperante reconocer más que las ideas, a los actores que las promueven, ya sea de manera individual o articulados en redes. Presentes en las múltiples escalas, estos actores portan y promueven una visión crítica del turismo, pero también de las vías alternas, estableciéndose ideales y preceptos que configuran un horizonte en común para el sector. Esta utopía, aunque ayuda a caminar, no implica un mismo entendimiento para todas las partes, o dicho de otra manera, cada uno lo ve desde donde lo vive. Pese a ello, este sistema de alianzas podría comprenderse como un movimiento social contrahegemónico que con diversos niveles de articulación puede generar condiciones para la constitución de un sujeto social, en la medida en que actores diversos logran articular referentes, necesidades y horizontes comunes.

Así pues, además de reconocer la expansión del turismo desde un modelo orientado al desarrollo de corte capitalista y sus impactos, impera dar voz y reconocer las propuestas contrahegemónicas que se plantean a la par. Estos procesos están liderados en el actuar cotidiano de acciones sostenidas por individuos y colectivos, los cuales viven procesos organizativos que requieren entenderse desde su complejidad de sistema vivo en constante transformación.

En este contexto de ideas surge preguntar ¿de qué contextos estamos hablando?, ¿quiénes son los actores y cómo se interrelacionan?, ¿de qué manera han logrado incidir en el orden social? Para ello en el siguiente capítulo, sitúo las ideas reflexionadas en el caso concreto de la Península de Yucatán, que, por cuestiones ciertamente colaterales, es el territorio que personalmente habito, y que, como relato en la introducción, es donde mi actuar se encuentra inscrito.

Capítulo 2. La Península turistificada y el surgimiento del turismo comunitario

> *"El turismo es como el fuego: puede ayudar a cocinar, pero también puede quemar la casa".*
>
> *Autor desconocido, s. f.*

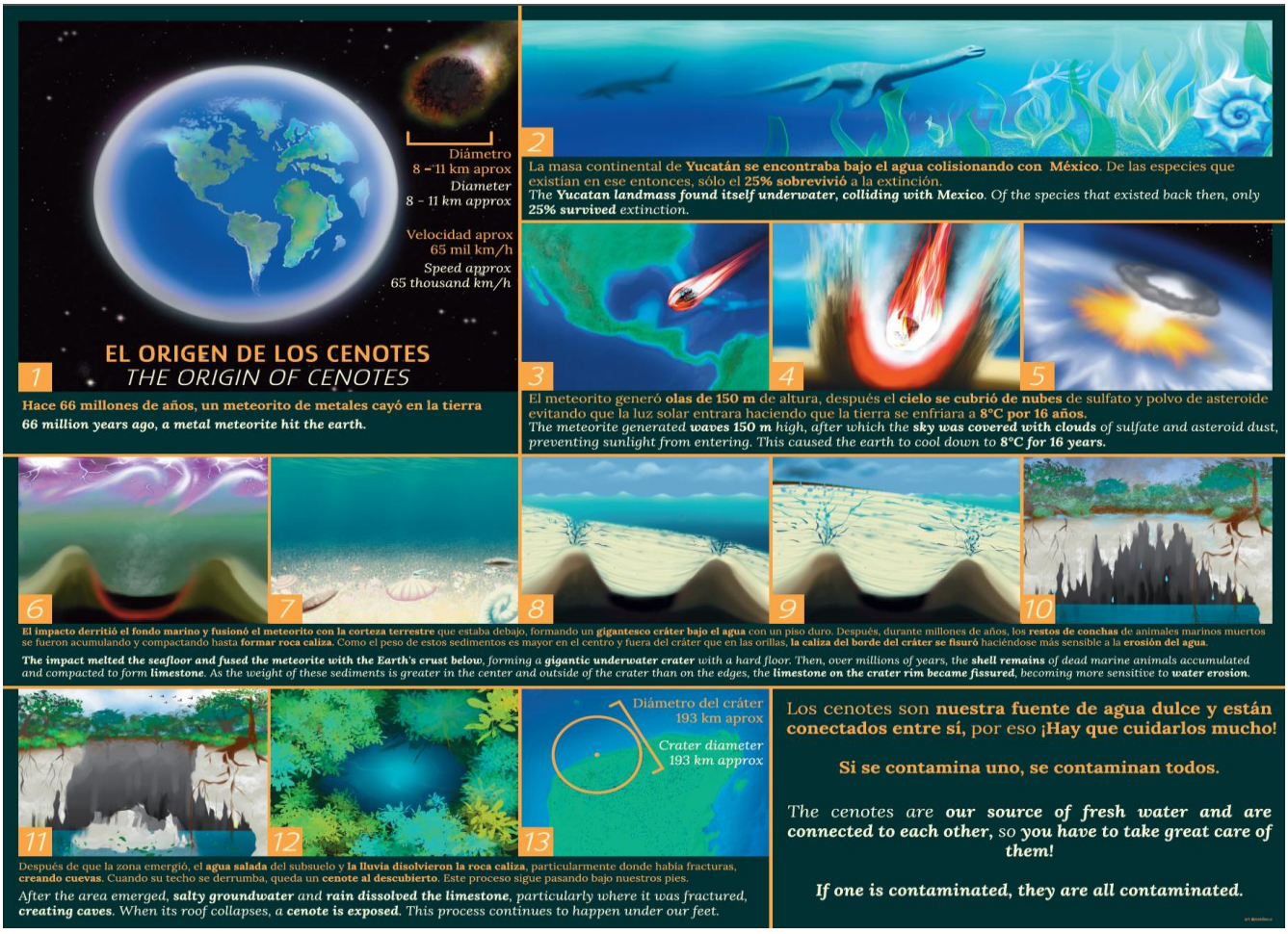
Antes de entrar de lleno a cuestión turística, es importante recordar que la historia del territorio, este parte de un proceso geo-histórico particular en el que naturaleza, historia y cultura se entrelazan. La Península de Yucatán es una extensa plataforma geológica y marina que se distingue por su ausencia de montañas, ríos superficiales y volcanes. Su historia comienza millones de años atrás en la que se encontraba sumergida bajo un mar poco profundo. Este terreno principalmente de fondo marino, con el tiempo acumuló sedimentos a base de corales, conchas y microorganismos marinos, formando una vasta plataforma de roca caliza (Estrada Medina *et al*., 2019).

Posteriormente, en el período cretácico, hace 66 millones de años, surge uno de los primeros eventos canónicos del territorio, con el impacto del meteorito en la zona hoy conocida como Chicxulub al norte de la península. Este impacto generó efectos globales que incluso marcaron el inicio de la extinción de los dinosaurios, modificando la estructura geológica de la región, generando fracturas que propiciaron la creación de cenotes, cavernas y ríos subterráneos. A partir de este momento los movimientos tectónicos y el progresivo descenso del mar, posibilitaron que la plataforma calcárea emergiera lentamente, dando forma a la península que salió del mar. Dicho origen anfibio, le otorga a la península la característica central de que su manto freático de agua dulce es amplio y uno de los más importantes de México. Esto gracias a que el suelo, como una especie de esponja o queso emmental[10], filtra el agua de lluvia, por la roca caliza, rellenando las reservas de agua en el subsuelo y originando un amplio sistema kárstico que caracteriza el paisaje peninsular.

Así, en la actualidad la península se sitúa en una zona intertropical con climas que varían entre cálidos y húmedos. Cuenta con altitudes máximas de hasta 300 metros sobre el nivel del mar, y su vegetación está compuesta principalmente por manglares, petenes y selvas de distintos tipos en la zona sur.

[10] Tipo de queso suizo conocido por estar lleno de agujeros.

Imagen 6. Representación gráfica del surgimiento de los cenotes. Maiden Olguin, 2023. Elaborado de forma colaborativa para el sendero interpretativo de cenote Yokdzonot.



También se destaca la raíz cultural maya de reconocimiento internacional, herencia de la época prehispánica que aún prevalece en su gente. Los primeros asentamientos en la región datan del 2,000 a.C., que al igual que muchas de las culturas mesoamericanas, su dinámica giraba en torno al trabajo agrícola por medio de la milpa.

Es importante reconocer que lo que se conoce comúnmente como el territorio maya integra más de 400,000 kilómetros cuadrados entre los estados del sureste de México, Guatemala, Belice e incluso parte de Honduras y El Salvador. La población del territorio se dio a partir de las primeras organizaciones en la costa del Pacífico, desplazándose paulatinamente hasta la zona norte donde hoy se encuentran los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo.

La historia prehispánica del pueblo maya suele dividirse por arqueólogos e historiadores en tres grandes períodos: el Preclásico (c. 2000 a. C. - 250 d. C.), donde surgen los primeros asentamientos y agricultura; el Clásico (c. 250 - 900 d. C.), la época de mayor esplendor con grandes ciudades y desarrollo cultural; y el Posclásico (c. 900 - 1521 d.C.), caracterizado por nuevas influencias, confederaciones como la Liga de Mayapán (Chichén Itzá, Uxmal, Mayapán) y centros costeros como Tulum, y al mismo tiempo por la decadencia de las grandes ciudades y su posterior abandono, antes incluso de la llegada de los españoles.

Aunque antiguas, estas ciudades concentraban entre 100 mil y 200 mil personas, cifras comparables a otras ciudades como El Cairo en Egipto en épocas similares. Además, estas ciudades se encontraban interconectadas por sacbes o caminos blancos, los cuales mantenían relaciones económico-políticas entre las grandes ciudades. Durante este período la economía de los mayas peninsulares se basaba en la producción de milpa, sal, pieles, textiles, plumas y otros elementos. Asimismo, como muchos de los pueblos antiguos, persistía una relación ontológica con el territorio, en el que se basaban los sistemas productivos, la organización política y religiosa.

Si bien se suele relacionar su declive con la conquista por los españoles, estas ciudades enfrentaron crisis que propiciaron el abandono de las grandes ciudades asentándose en poblaciones más reducidas, entre grupos familiares con una dinámica centrada en la producción de autoconsumo en la comunidad. Así las formas de organización previa a la conquista durante el período de 1240-1542 estaba integrada por 16 linajes, cúuchcabales o cacicazgos mayas (Franco, 2021). En este período la política se basaba en el mando central de uno o más batab y halach uinic, quienes gobernaban sobre regiones específicas, con delimitaciones fronterizas variables y no ajena a los conflictos; sin embargo, se reconoce el constante intercambio productivo y el establecimiento de pactos entre ellos.

Eventualmente y con la llegada de Cortés a México, el territorio sufrió de los efectos ya ampliamente reconocidos de la conquista con la subyugación de la cultura local. En Yucatán fue difícil para los españoles, ya que involucró repetidas expediciones con fuerte rechazo y resistencia por parte de los pueblos mayas. Para esta misión los historiadores dividen en dos etapas, la primera iniciada en 1527 y la segunda a finales del siglo. En este proceso emerge el nombre de la Familia Montejo, quienes desde 1526 fueron encomendados

a la conquista de la Península en busca de oro y plata. Aunque no lograron su objetivo central, el avance fue paulatino, así se fundaron las ciudades históricas de Campeche (1540), Mérida (1542), Valladolid (1543).

Este avance en la conquista derivó en el despliegue de sistemas de trabajo por encomiendas y las primeras haciendas de ganado "*la tierra pasó a ser propiedad del rey con posesión en renta por europeos y criollos*" (Franco, 2021, p. 376). En los siglos siguientes, se extendió el patrón señorial europeo generando un mayor crecimiento poblacional y demandas urbanas influyendo en el incremento de la propiedad privada. Crecimiento ligado al gobierno borbónico a finales del siglo XVIII que concentró el crecimiento en las ciudades principales de la región (Mérida, Campeche, Valladolid, Izamal, Bacalar).

A la par de este proceso, también se suscitaron las resistencias, en contra del encasillamiento de los españoles y las haciendas. Así, poblaciones mayas "rebeldes" se desplazaron a las selvas y manglares del sureste en la zona donde hoy se encuentra Felipe Carrillo Puerto. Desde esta trinchera históricamente se produjeron movimientos de resistencia y un cierto límite a la expansión española, siendo el más reconocido la Guerra Social Maya entre 1847-1855, o conocida por los historiadores oficialistas como la Guerra de Castas (Campos García, 2023).

A pesar de las resistencias, el modelo occidental continuó su crecimiento reforzado por la república liberal juarista y porfirista entre los años 1857-1910 (Franco, 2021). Este período se identifica por el auge de las haciendas de henequén y la expansión del ferrocarril de alta importancia económica en la exportación global. Promovido por el estado, este modelo estableció su control y acaparamiento de tierra y mano de obra por parte del pueblo maya colonizado.

Este período encontró su cúspide con el desarrollo de la vía férrea durante el porfiriato, liderado por una oligarquía regional con fuertes vínculos con el mercado mundial industrial principalmente de Estados Unidos y parte de Europa. En este período resalta la figura de la Casta Divina, personificada por Olegario Molina, originario de Bolonchén, quien fungió como uno de los principales impulsores del henequén desde lo público como Gobernador, pero también como empresario.

> *"El principal entre los reyes del henequén de Yucatán es Olegario Molina, ex gobernador del Estado y secretario de Fomento de México. Sus propiedades, tanto en Yucatán como en Quintana Roo, abarcan más de 6 millones de hectáreas: un pequeño reino. Los 50 reyes del henequén viven en ricos palacios en Mérida y muchos de ellos tienen casas en el extranjero. Viajan mucho, hablan varios idiomas y con sus familias constituyen una clase social muy cultivada. Toda Mérida y todo Yucatán, y aun toda la península, dependen de estos 50 reyes del henequén. Naturalmente, dominan la política de su Estado y lo hacen en su propio beneficio. Los esclavos son: 8 mil indios yaquis, importados de Sonora; 3 mil chinos (coreanos) y entre 100 y 125 mil indígenas mayas, que antes poseían las tierras que ahora dominan los amos henequeneros." (Turner, s. f., p. 4)*

Para no dejar de lado las resistencias[11], impera reconocer el movimiento agrarista cuyo máximo exponente es el Partido Socialista del Sureste liderado por la figura de Felipe Carrillo Puerto, proyecto político que planteó una revolución vinculada a las demandas del pueblo maya yucateco (Bartra, 2020). Durante este movimiento se suscita una pugna por la hegemonía entre la visión socialista e indigenista de Carrillo Puerto, por sobre la capitalista de la regente casta divina. Pese a que a veces es olvidado, el movimiento agrarista encabezado por Ligas de Resistencia, concentró a grandes masas de personas, principalmente de las zonas rurales de la Península que lograron por mayoría democrática colocar al primer gobernador socialista electo en América entre 1922-1924.

Su gobierno, uno de los más vanguardistas de su época, implementó estrategias transformadoras orientadas al reparto masivo de tierras, impulsó la educación laica y social (resalta la fundación de la Universidad Nacional del Sureste -actualmente UADY- en 1922), derechos de las mujeres (incluida su participación política), reconocimiento del maya como eje central de la identidad yucateca, y el uso del maya en actos públicos y documentos oficiales. Momento breve, debido a su eventual asesinato el 3 de enero de 1924, su incidencia

[11] En este repaso histórico cabe enunciar las pugnas que han permeado en el devenir de la región, resaltando personajes como Jacinto Uc de los Santos, Andrés Quintana Roo, Jacinto Pat, Cecilio Chi y Manuel Antonio Ay, Felipe y Elvia Carrillo Puerto, Efraín Calderón Lara alias "el Charras", entre muchos otros, quienes en ciertos momentos y de diversas maneras, han impulsado propuestas contrahegemónicas, ciertamente incidiendo en lo que es Yucatán hoy en día.

sentó las bases del agrarismo yucateco, reivindicó al pueblo maya como un sujeto político, y continúa inspirando movimientos sociales y políticas agrarias.

Marcas de este período se reconocen en edificios históricos que implementaron el estilo *neo-maya* revalorizando las antiguas ciudades en construcciones modernas de uso público como la central de abastos o "Casa del Pueblo" (1928), el Parque de las Américas (1945), pero también fachadas de mercados en zonas rurales como en Tekit. Asimismo, durante estos años comienzan a surgir esfuerzos para impulsar el turismo, un claro ejemplo fue la construcción de la carretera de acceso a Chichén Itzá en 1923, como un parteaguas del turismo, alineado a los esfuerzos de cambiar el paisaje, como recordó el historiador Jorge Ojeda Victoria durante la conmemoración del centenario de su construcción "*de ser un estado de haciendas y vías férreas a uno de ejidos y carreteras, con infraestructura escolar y para enaltecer las antiguas ciudades mayas"* (Redacción, 2023, p. 1).

En términos de movilidad, la ubicación estratégica de Yucatán como puente entre las Américas, por su posición entre el Golfo de México y el Mar Caribe, ha repercutido una vinculación a lo global, que se manifiesta en una gran movilidad de viajeros en torno a ella. Podríamos pensar desde Gonzalo Guerrero y su travesía como náufrago en las costas caribeñas (1511), pero también reconocible con otros movimientos migratorios como de las comunidades otomanas y coreanas en el período de las haciendas (Dávila Valdés, 2010). Asimismo, resalta la migración china que se integró profundamente en la sociedad maya en las que se reconoce incluso su participación en el Partido Socialista del Sureste (Ramírez Carrillo, 2021). De forma más bárbara la migración forzada de miembros del pueblo yaqui como estrategia de control y represión por parte del gobierno porfirista en Sonora.

Durante este período comenzó una forma de proto-turismo, el cual comenzaba a atraer visitantes para descubrir las ciudades mayas antiguas. Dicho interés emerge en el mundo gracias a los viajes de exploradores del siglo XIX como Stephens, Catherwood, Desiré Charnay, Mahler, Le Plongeon; que decir, incluso Carlota de Habsburgo visitó el sitio el 8 de diciembre de 1865 (Bueno, 2018). Dichos viajeros publicaron libros, fotografías y relatos sobre sus "incidentes" y "expediciones" a Yucatán, en los que resaltan las imágenes de monumentos, haciendas, cenotes, mestizas, mercados, entre otros. Estas expediciones solían requerir extensos trayectos bajo el sol, lluvia, insectos y selva frondosa que requería la

contratación de personas con machetes para lograr las intrépidas experiencias de viaje. Así continuaron expediciones por una larga lista de viajeros y científicos interesados en los vestigios mayas.

Imagen 7. Chichén Itzá. Litografía de Frederick Catherwood (1843) y fotografía de Desiré Charnay (1882).



Además de ello, el movimiento de viajeros en la Península se conformó principalmente por intereses industriales, comerciales y periodísticos de Estados Unidos. Ante esto, el gobierno de Yucatán hizo esfuerzos para organizar recorridos a haciendas henequeneras para que los interesados atestiguaran el trabajo del henequén y de paso la riqueza de vivir en las haciendas con banquetes y fiestas tradicionales. Estos esfuerzos eran más orientados al establecimiento de relaciones comerciales que al descubrimiento de la cultura local.

No es hasta 1905 que el cónsul de Estados Unidos en Yucatán William P. Young comienza a realizar esfuerzos para ofrecer de forma sistemática operaciones turísticas (Moreno Acevedo & Enseñat Soberanis, 2021), a partir del puerto de Progreso estableciendo conexiones con la Ciudad de México, Veracruz, La Habana, Nueva York y 30 otras ciudades entre Estados Unidos y Canadá (Rosado Baeza, 2012).

Además, desde 1902 se había inaugurado el Gran Hotel, frente al Parque Hidalgo, primero en su tipo con una oferta de hospedaje en el centro de la ciudad de Mérida. Estos movimientos aprovechaban las conexiones marítimas con intereses del comercio de henequén, que involucraban el continuo desplazamiento de personas. Así, en las décadas

siguientes, a la par del auge henequenero, surgió un crecimiento de una oferta turística de hospedajes en las grandes ciudades.

En este escenario comienza un mayor interés por las ciudades antiguas sumado a hitos importantes como la producción de cine ¡Que Viva México! Por Serguéi Eisenstein en 1930, o la publicación National Geographic Magazine en 1937 con numerosas fotografías de Chichén Itzá y los trabajos de restauración llevados a cabo. Asimismo, se publica en 1946 la obra de 22 años de trabajo "*The Ancient Maya*" por Sylvanus G. Morley que funge como una crónica completa de cómo la civilización maya surge en la selva tropical, creando una de las culturas más brillantes del mundo.

Aunque eficaz en términos de su posicionamiento global, es importante resaltar que dicha mirada no carecía de la condición colonial desarrollista que presentaba al pueblo maya como vestigios de una civilización desaparecida, narrativa que se reforzó por la posición institucional privilegiada de Morley, como investigador y arqueólogo estadounidense (Armstrong-Fumero, 2023).

Posterior a los años 1950, la economía de la península sufre un fuerte declive principalmente por la caída del henequén por la competencia internacional y la baja modernización en contra de los materiales de caucho. En las décadas siguientes el gobierno implementó una política subsidiaria para sostener la economía del henequén mientras se fomentaban otras alternativas como la citricultura, la pesca, horticultura, floricultura y la sábila; a la par que, al comercio, la construcción y los bienes inmobiliarios (García de Fuentes & Morales, 2000). Así los elementos claves de la diversificación económica regional se anclaron en el desarrollo de la industria y posteriormente del turismo.

Antes de brincar a la incursión del turismo masivo en el territorio, considero en este punto reconocer la historicidad del territorio, el cual ha mutado desde su entorno físico hasta su matriz cultural. En este devenir histórico la Península ha pasado por transformaciones al ritmo de sus luchas internas, pero también de las influencias exógenas que paulatinamente lo colonizaron. A pesar de ello, es de reconocer la persistencia y terquedad de la cultura maya que, pese a los esfuerzos, continúa en constante reivindicación aún en tiempos modernos. Dentro de esta complejidad, el pueblo maya ha sido sujeto de esclavitud, abuso y explotación,

pero también de respuestas, adaptaciones y propuestas para construir un habitar digno en el territorio.

De tal manera, impera reconocer cómo la cultura maya persiste desde la época prehispánica hasta nuestros días con las respectivas variaciones acorde a la época. Un claro ejemplo es el ich kool o milpa maya, la cual continúa siendo uno de los principales medios de vida en el territorio. Desde otra perspectiva indicadores como que el maaya t'aan es la segunda lengua indígena más hablada de México con aproximadamente 800 mil hablantes o que un 65.2% de la población del estado de Yucatán sea de auto adscripción indígena maya (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021), dan mucho que pensar. Asimismo, en lo global, la Península de Yucatán y la cultura maya, se han posicionado en el imaginario social repercutiendo en el creciente interés por descubrir el nuevo mundo, sus ciudades antiguas y su cultura milenaria.

Hasta la década de los setenta, momento en que comenzó el auge turístico en la Península, la economía se basaba principalmente en el sector primario, con una fuerte dependencia de la producción henequenera que se encontraba en crisis. Además, predominaba la actividad agrícola de subsistencia relacionada con la milpa y el método de roza-tumba y quema, sistema basado en las prácticas de la región maya desde la época prehispánica. Sin embargo, en 1970, solo había seis localidades urbanas que concentraban el 34% de la población (García de Fuentes *et al.*, 2019), lo que indica una sociedad predominantemente rural. Este hecho no es menor, ya que dicho elemento sigue marcando las dinámicas de las organizaciones locales tanto como instancia organizativa, como de presentación, en las negociaciones con instituciones. En la actualidad, el turismo se ha convertido en un eje económico en los estados de Quintana Roo y Yucatán, y cada vez en mayor medida en el estado de Campeche (García de Fuentes *et al*., 2019).

A partir del surgimiento de Cancún en la década de los setenta, proyecto liderado por el recién creado Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), la península experimentó una serie de transformaciones territoriales, destacando el aumento de la migración nacional e internacional, el crecimiento de la población urbana y los procesos de urbanización, el desarrollo de una red de carreteras correspondiente a los corredores turísticos en crecimiento, y la aparición de ciudades periféricas alrededor de los centros turísticos

(Oehmichen, 2010). Estos factores condujeron a la recomposición de los grupos económicos locales, que se hizo evidente a través de la fragmentación municipal y los intereses políticos. Además, surgieron procesos de mercantilización de la cultura maya y de deterioro ambiental relacionados directa o indirectamente con el turismo (García de Fuentes *et al*., 2019).

Paralelamente al crecimiento del modelo de turismo convencional, surgieron iniciativas en espacios rurales lideradas por actores locales quienes comenzaron a redefinir su actividad entre el campo y el turismo. Estos procesos se originaron a partir de la concepción en 1988 del Plan Regional llamado Programa Mundo Maya, que propició la declaración de diferentes Áreas Naturales Protegidas (ANP) y el surgimiento de las primeras empresas centradas en la interpretación ambiental como principal atractivo turístico (Jouault & González-Kuk, 2018). Aunque en teoría el Programa Mundo Maya tenía como objetivo fortalecer y promover el turismo en la región, en realidad fue un proyecto de promoción internacional bajo la marca Mundo Maya.

Imagen 8. Fotografía aérea de Cancún antes y después del turismo.
Nota. Imágenes recuperadas de nota Así se veía Cancún, joya del Caribe mexicano, en 1974, ¡Por Esto! (2024).



El momento culminante de esta estrategia de posicionamiento fue el programa Mundo Maya 2012, construido en torno al supuesto fin del mundo maya. Esta interpretación, difundida por corrientes new age y por la tradición apocalíptica occidental, se sustentó en una lectura exagerada y descontextualizada de inscripciones mayas que, en realidad, hacían referencia al cierre de un ciclo calendárico o baktún. La amplia circulación de esta narrativa en la cultura popular (ver imagen 9) contribuyó a incrementar el interés por el mundo maya prehispánico, especialmente por sus principales ciudades antiguas.

Imagen 9. Representación de la profecía maya sobre el fin del mundo en Los Simpson. Nota. Capturas de pantalla de Los Simpson, "Treehouse of Horror XXIII" (Mandel et al., 2012).



En torno a este acontecimiento se desplegaron campañas de mercadotecnia, festivales, actividades de divulgación, ceremonias y otras acciones coordinadas por actores estatales, federales e internacionales. Aunque esta estrategia implicó una apropiación y simplificación cultural, al privilegiar una imagen idealizada del pasado prehispánico y relegar la presencia contemporánea de los pueblos mayas, también convirtió a la región en un referente turístico global. De esta manera, fortaleció el interés por visitar la península de Yucatán y complementó la ya consolidada oferta de complejos turísticos "all inclusive" – for a few exclusive- en las costas del Caribe mexicano.

Paralelo al crecimiento y posicionamiento global de la península como destino turístico, en la década de 2000 y en consonancia con la plataforma adaptativa del turismo, la Organización Mundial del Turismo promovió el turismo alternativo, lo cual influyó en los esquemas de planificación turística en México. Surgió pues, "*el interés por fortalecer el componente histórico-cultural en la oferta turística nacional en la que las zonas arqueológicas juegan un papel importante*" (Jouault, 2021, p. 32). En este contexto y con el apoyo de instancias gubernamentales y de la cooperación internacional, diferentes localidades rurales ubicadas en el territorio peninsular se convirtieron en una oferta alternativa en áreas cercanas al eje del turismo de masas: Cancún y la Riviera Maya en Quintana Roo (García de Fuentes & Morales, 2000; García de Fuentes & Xool, 2012).

De esta manera, durante los últimos veinte años, las políticas públicas han impulsado la creación de emprendimientos basados en zonas rurales mediante subsidios provenientes de organismos nacionales, internacionales y fundaciones privadas. La mayor contribución proviene del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI), antes Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), a través del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) y de instituciones vinculadas a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), que facilitan la construcción de infraestructuras como cabañas y restaurantes, así como el desarrollo de productos turísticos como paseos en lancha en la costa o caminatas por senderos naturales en el interior del territorio (García de Fuentes *et al*., 2015).

Para una mirada del contexto regional de estas iniciativas, se dispone de estudios como el Atlas de Turismo Alternativo de la Península de Yucatán (García de Fuentes *et al*.,

2015), que recopiló información de 153 estudios de caso en la región, y el estudio técnico realizado en colaboración con la APTC (Jouault, 2020), que integró información de 24 empresas sociales. Ambos estudios recopilaron información mediante visitas de campo y entrevistas a representantes de las organizaciones locales. Estos resultados permiten establecer una caracterización sobre el desarrollo del turismo alternativo en la Península de Yucatán.

Esta caracterización (ver tabla 1) permite alcanzar una comprensión general del sector; sin embargo, requiere complementarse con una perspectiva situada en lo local y en la práctica, que permita analizar el fenómeno a partir de la experiencia vivida. En este sentido, el turismo se configura en el diálogo, no exento de tensiones, entre lo global y lo local; mientras el mercado define tendencias y patrones de consumo, las comunidades adaptan y resignifican la actividad turística desde sus propias lógicas, aunque insertas en un contexto regional de alta vocación turística que resulta difícil de eludir.

A partir de esta perspectiva, en el siguiente apartado se describen las experiencias de Yokdzonot, en el municipio de Yaxcabá, y de Ek Balam, en el municipio de Temozón. La selección de estas iniciativas no es aleatoria, pues en ambos casos he mantenido una colaboración sostenida durante más de diez años. A lo largo de este periodo hemos desarrollado numerosas actividades que me han permitido construir un conocimiento cercano de las dinámicas locales y, sobre todo, establecer relaciones de confianza con los actores que las protagonizan.

Tabla 1. Caracterización del turismo alternativo en la región. Elaboración propia a partir de: García de Fuentes et al., 2015; García de Fuentes & Jouault, 2021; Jouault, 2021; Jouault et al., 2015; Lemas, 2019; Pérez, 2019.

Dimensión	Situación actual
Políticas públicas	Impulso ligado a políticas homogéneas y estandarizadas a nivel nacional e internacional.
Ingresos	Disparidad entre costa (más altos) e interior (más bajos). En general, inferiores al salario mínimo. Naturaleza de actividad complementaria.
Servicios turísticos	Baja oferta de alojamiento con poca ocupación. Amplia oferta de servicios alimentarios (restaurantes, comedores comunitarios, hogares).
Organización legal	Predominan las **cooperativas** conformadas por grupos reducidos, no necesariamente comunitarios.
Valores comunitarios	Herencia cultural maya basada en reciprocidad. Presencia de solidaridad, cooperación y toma de decisiones colectiva, aunque con tendencia hacia gestión empresarial.
Relación con otras actividades	El turismo es **complementario** a la agricultura, pesca, apicultura, ganadería, artesanía, comercio, silvicultura. Los ingresos suelen reinvertirse en estas actividades.
Participación de género	Mayoría de integrantes hombres (herencia ejidal). Creciente **feminización del campo**: mujeres en limpieza, dirección y guías certificadas.
Medio ambiente	Actividades de bajo impacto, conservación, servicios ambientales, talleres educativos. Implementación parcial de ecotecnologías (residuos, agua lluvia, paneles solares).
Capacidades y profesionalización	Limitada formación en idiomas, administración y gestión. Escasa profesionalización del personal.
Mercado	Predomina el **turismo internacional** en Yucatán y Quintana Roo. En Campeche prevalece el turismo nacional.
Comercialización	Dependencia de **tour operadores**. Acuerdos informales y verbales. Situación de desventaja para empresas sociales.
Infraestructura	Instalaciones rústicas (techos de guano y zacate). Ecotecnologías presentes (paneles, calentadores). Problemas de accesibilidad: carreteras, señalización, falta de inclusión.
Conectividad digital	Limitado acceso a telefonía e internet. Brecha tecnológica. Incorporación de jóvenes con habilidades digitales como apoyo.
Estacionalidad	Variabilidad en flujo turístico afecta continuidad y especialización.

2.1 Miradas desde lo local

Es importante destacar que el sector del turismo comunitario abarca una amplia diversidad de experiencias. Podemos reconocer diferencias en términos de la importancia del turismo en la dinámica local, con casos que han acumulado más de 20 años de trabajo junto a otros de reciente creación. Además, encontramos variaciones en el número de participantes, que van desde grupos conformados por hasta 50 personas hasta aquellos compuestos por una familia de 7 integrantes.

Asimismo, la ubicación territorial de mayor o menor cercanía a destinos turísticos consolidados, llámese Cancún o Mérida, es una variable importante en su devenir. Estos espacios con un posicionamiento clave en el sistema turístico les confiere un flujo constante de visitantes que en cierta medida deriva en el interés y consumo de otras formas de turismo, como el turismo comunitario. Así es posible encontrar experiencias en las que el turismo tiene una fuerte influencia en la dinámica local y otras en las que todavía es incipiente.

Aunque la diversidad de contextos puede abrir preguntas sobre las similitudes y diferencias entre ellos, me enfocaré en describir y analizar la perspectiva local de los actores y la dinámica colectiva llevada a cabo con relación a las actividades con los años.

En este sentido, en la escala local, los efectos del turismo, así como las acciones de las cooperativas y las redes, tienen un impacto directo en el día a día de los actores locales involucrados. Dentro de esta escala, es posible observar cómo se vive la actividad turística y comprender las estrategias implementadas para establecer vínculos a nivel estatal o peninsular. Empero, las redes operan en una escala distinta, es importante considerar la interrelación con la escala local en términos organizativos.

Para ilustrar esto, describiré dos escenarios de comunidades donde el turismo se posiciona como una de las principales actividades económicas locales y donde existe un proceso organizativo con cooperativas que forman parte de las redes a nivel estatal y peninsular. En ambos escenarios, he tenido una mayor cercanía con los actores sociales, es decir, los miembros de las cooperativas, con quienes mantenemos relaciones de colaboración constantes con relación a las actividades llevadas a cabo con las redes y directamente con sus

organizaciones. Estas dos comunidades son el poblado de Ek Balam y Yokdzonot, ubicadas al oriente del estado de Yucatán, en los municipios de Temozón y Yaxcabá, respectivamente.

Ambas son localidades mayas del oriente del estado, históricamente vinculadas con la agricultura de milpa, la apicultura, la crianza de animales, el aprovechamiento del monte y el trabajo temporal fuera de la comunidad. Su reducido tamaño demográfico confirma la persistencia de esta condición rural. Para poner cifras, en 2020, Yokdzonot registró 787 habitantes, mientras que Ek Balam contó con 374 habitantes.

En términos históricos, ambas localidades se insertan en una región cuya economía estuvo dominada, hasta avanzada la segunda mitad del siglo XX, por las actividades agropecuarias y campesinas. Aunque el comercio, el transporte, los servicios públicos y el trabajo asalariado ya formaban parte de las estrategias familiares antes de la década de 1970; su expansión se intensificó con el desarrollo de Cancún, Valladolid y los circuitos arqueológicos del oriente peninsular.

En este proceso, las localidades no abandonaron completamente su base agraria, sino que conformaron economías diversificadas en las que la milpa y la apicultura comenzaron a combinarse con la construcción, el comercio, las artesanías, el empleo turístico y la migración laboral. En ambos casos el turismo debe entenderse como una actividad incorporada a una estructura rural preexistente y no como una sustitución completa de las formas de vida y de trabajo locales.

Por tal, el estilo de vida de ambas poblaciones persiste una dinámica rural en torno al campo, que como diría un socio de Ek Balam, "*comida hay, lo que no hay es ta' kíin*[12]". De esta manera se reconocen los medios de vida basados en la pluriactividad campesina en la que "*no se ponen todos los huevos en la misma canasta*" y se mezclan las actividades agropecuarias y otras fuentes de ingreso no agrícolas, para lograr la subsistencia (Toledo & Ortiz-Espejel, 2014).

Desde esta misma perspectiva, es reconocible la dinámica local en torno a la unidad familiar campesina de Chayanov (1981), en los que impera un modelo de vida basado en la

[12] Palabra en maya para referirse al dinero, en español ta es caca y kíin día o sol, podría entenderse como caca de sol.

autosuficiencia y la experiencia generacional. De esta manera el turismo se inserta como una manera de obtener ingresos económicos, pero no necesariamente para el lucro capitalista, sino para asegurar la reproducción ampliada de la vida (Bartra, 2006).

Esta posición, no prioritaria del turismo, repercute en que durante ciertos momentos el turismo no sea lo central para las poblaciones ni sus habitantes. Esta fricción es perceptible en el encuentro de los tiempos ontológicos de la comunidad con los del turismo orientado a servicios 365 días del año, momentos que suelen generar confusión entre turistas y anfitriones. Para poner un ejemplo, recuerdo cuando una turista me preguntó *"¿cómo es posible que no me pueden atender durante estos días?*", tras confirmar con la comunidad respondí "*disculpe, es que son tiempos de las primeras lluvias*[13] *nadie puede atenderle".*

Como es común en las zonas rurales de Yucatán, ambas comunidades provienen de una raíz maya que, como relatado en el apartado anterior, pervive e influye desde la época prehispánica la cultura local contemporánea. A pesar de la conquista y continuo proceso de colonización desde ese, hasta nuestros días, pervive y resiste un idioma propio y una forma de vida ligada a la naturaleza. Por tal razón en las zonas rurales persiste el idioma maya yucateco como lengua principal y en segundo nivel el español.

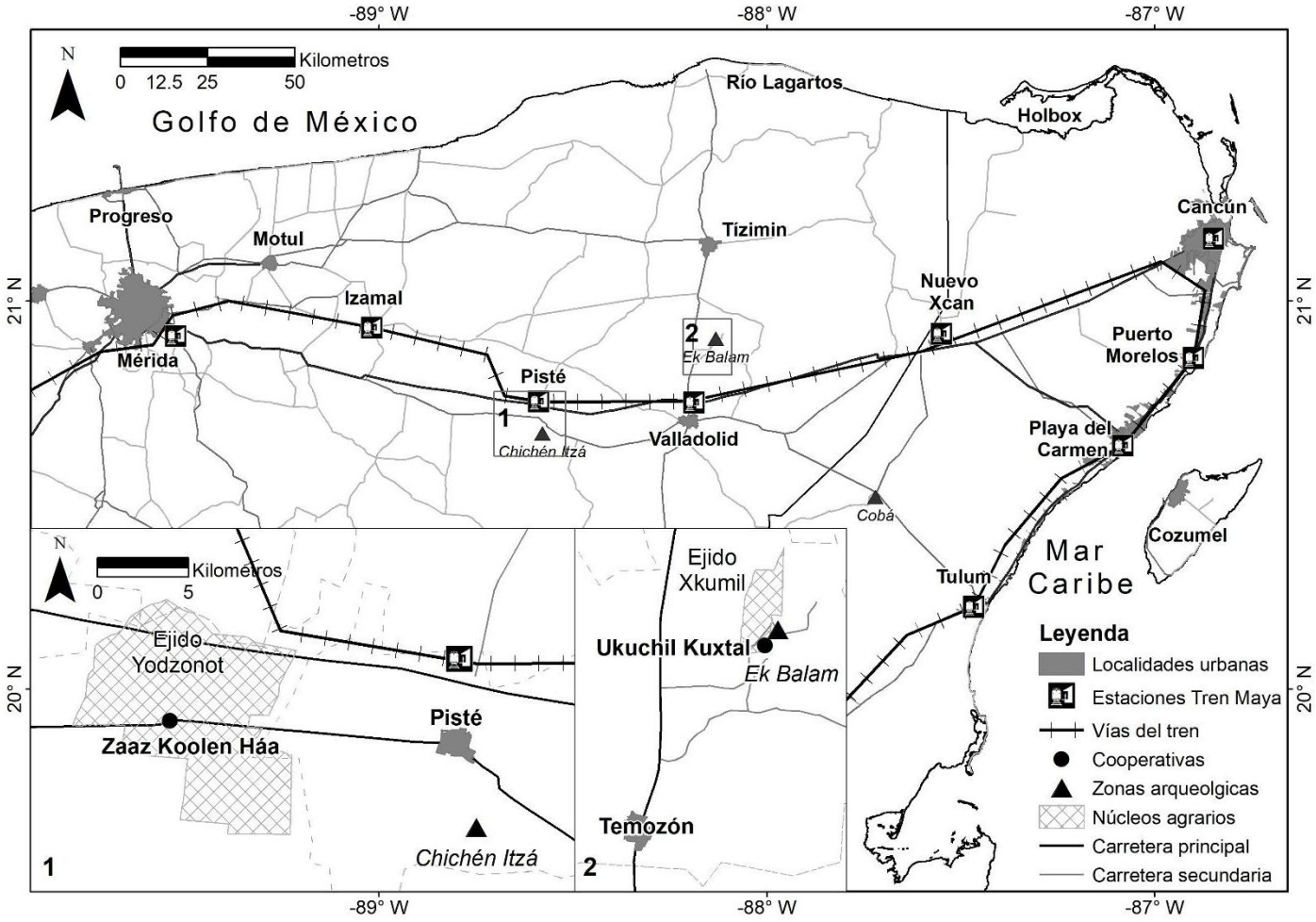
De esta manera, en general, el sistema político ha vivido las transformaciones consecuentes del sistema hegemónico en turno, transitando desde los cacicazgos mayas, pasando por el régimen colonial, luego el Estado regional y oligárquico del siglo XIX y finalmente al Estado nacional mexicano posrevolucionario.

En este relato histórico, en el caso concreto de ambas comunidades se puede rastrear su origen en los repartimientos de tierras promovidos posterior a la revolución. De esta manera ambos casos se encuentran dentro de terrenos ejidales, en Yokdzonot perteneciente al ejido Yodzonot y en Ek Balam al ejido Xkumil. En el caso del primero surge a partir del movimiento de repartición agraria posrevolucionaria; en el caso de Ek Balam se creó en la década de los setenta. Se marca una diferencia pertinente en ambos ejidos, ya que el de Yodzonot a ser creado durante la primera tanda de repartición de tierras, concentra una mayor

[13] En los tiempos agrícolas de la milpa maya, las primeras lluvias marcan el arranque de los cultivos de temporal que dependen del ciclo anual de lluvias. Sin ser literal, la primera lluvia se reconoce como aquella en la que llueve lo suficiente para que la tierra esté húmeda para sembrar.

cobertura territorial e integra más de 200 personas ejidatarias; por el otro lado el Ejido Xkumil únicamente cuenta con 26 ejidatarios y su poblamiento comenzó hasta la década de los setenta.

Imagen 10. Ubicaciones cooperativas de Záaz Koolen Háa en Yokdzonot y Ukuchil Kuxtal en Ek Balam. Elaboración propia.



Además del orden ejidal, ambas comunidades se ubican dentro de comisarías pertenecientes a los municipios mencionados, con una distancia promedio de 20 km desde las cabeceras. Esta posición geográfica, les confiere a ambas comunidades una baja concentración de población; con una economía basada en actividades como la milpa, la apicultura, la ganadería, los cultivos de traspatio, entre otras. En los últimos años, se ha observado un aumento en la elaboración de artesanías y en la prestación de servicios relacionados con el turismo, como el alojamiento, la alimentación y el transporte. A pesar del movimiento

económico y según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), ambos municipios en 2020 contaban con poco más del 80% de la población en situación de pobreza.

De vuelta a la historia, en ambos casos el poblamiento respondió al acceso al agua para la vivienda. En el caso de Yokdzonot directamente del cenote, ahora turistificado, y en Ek Balam por medio a la cisterna que se utilizó antiguamente para abastecer un rancho ganadero. Con los años, ambas poblaciones fueron acrecentando su población y adecuándose según los avances tecnológicos de las épocas. Por describir de forma sencilla este proceso, imaginar el tránsito de recuperar agua del cenote, pasando luego al pozo colectivo, hasta finalmente la conectividad pluvial en el hogar. Esta lógica similar en el caso de la energía eléctrica y conexión a telefonía o internet suele estar presente en ambos casos, aunque limitada en términos de su potencia.

Otro elemento importante para el contexto es la cercanía de ambas poblaciones a sitios emblema o ancla de alta importancia turística, lo que ha representado un flujo turístico en crecimiento constante, contribuyendo al sostenimiento de las iniciativas con los años. En el caso de Yokdzonot a escasos 20 km de la "*maravilla del mundo*" Chichén Itzá, y en Ek Balam a menos de 2 km del sitio de nombre homónimo. Aunque ambos sitios importantes, es de reconocer las diferencias en términos de su visitación, Chichén Itzá, según las estadísticas del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) en 2022, fue el destino más visitado de México, con 2.5 millones de visitantes, mientras que Ek Balam ocupó el décimo lugar, con 150 mil visitantes.

En este contexto es también importante reconocer las estrategias que de forma estructural han confabulado para este contexto debilitando los medios de vida en las zonas rurales y a la terciarización de las economías campesinas. En este entrecruce, la expansión del turismo juega un doble interés para los actores locales, entre necesidad y oportunidad.

> *"Antes el pueblo simplemente era dedicado a la agricultura… ahorita dependes mucho del turismo para sostener la casa o hacer cualquier cosa de diligencias… ahora están pasando al segundo término, la agricultura, el ganado, ¿por qué?, tenemos el cambio climático nos afecta mucho."*
> *Entrevista a guía de la comunidad en Ek Balam en noviembre de 2022.*

Adentrándonos en la dinámica turística de ambas comunidades, es importante entender que, aunque se suele concebir el turismo comunitario con relación a "la comunidad" en general, esto dista de la realidad. En la práctica este tipo de turismo no integra a la totalidad de los habitantes de la comunidad, sino que usualmente involucra a grupos familiares de la localidad que por diferentes motivos son quienes lideran y asumen la responsabilidad de las actividades. Entiéndase desde la teoría, el sistema de acción colectiva organizado en función del trabajo por grupos de interés.

Así, la cooperativa de Ek Balam está integrada por 13 socios, todos ellos ejidatarios y mayores de edad, quienes incorporan a sus actividades a familiares y a otras personas de la comunidad. Desde 2006, la organización ofrece servicios de hospedaje en cabañas y alimentación en un restaurante ubicado en la localidad, situada estratégicamente detrás de la zona arqueológica del mismo nombre. Este no es dato menor, ya que los primeros antecedentes de la vinculación con el turismo pueden rastrearse hasta finales de la década de 1980, cuando los trabajos de restauración del sitio propiciaron las primeras formas de prestación de servicios principalmente mediante el hospedaje y la alimentación de los arqueólogos que trabajaban en el sitio.

Por su parte, la cooperativa de Yokdzonot está conformada por 16 socios, quienes, a diferencia del caso de Ek Balam, no son en su totalidad ejidatarios. En la actualidad, el turismo constituye su principal fuente de ingresos. Entre sus integrantes también existen vínculos familiares, aspecto que ha influido de manera significativa en la dinámica interna y en las formas de organización del grupo. La cooperativa Záaz Koolen Háa administra un cenote y un restaurante turístico ubicado a cuatro calles del centro de la localidad, la cual es atravesada por la carretera libre que conecta Mérida con Pisté, principal localidad de acceso a la zona arqueológica de Chichén Itzá.

En cuanto al origen del proceso organizativo en torno al turismo, es importante mencionar que tanto la cooperativa de Ek Balam como la de Yokdzonot surgieron a raíz de la iniciativa promovida por la CDI entre los años 2005 y 2006. En ese momento, las propuestas fueron presentadas por las autoridades locales de la comisaría en Yokdzonot y por el Ejido en Ek Balam. Esta iniciativa no se limitó a los que hoy son socios, sino que

permitió la participación generalizada de los habitantes de ambas comunidades, propiciando una mayor convocatoria e interés por llevar a cabo el proyecto.

> *"La primera reunión no estuve presente, en la segunda sí participé, por otras señoras que me contaron lo que estaba sucediendo. Yo no sabía qué era exactamente lo que se iba a hacer, solo me llamó la atención y dije, voy a escuchar a ver de qué se trata. Porque normalmente se hacían reuniones, pero solo con los ejidatarios y esta vez era para todos."*
> *Entrevista a socia de cooperativa en Yokdzonot en junio 2023.*

Esta iniciativa, al igual que en varios casos en la península, implicó un proceso de emprendimiento que resultó en la reducción del número de personas participantes. Esto se debió a diversas razones. Por un lado, los hombres que se dedicaban a actividades relacionadas con el campo no podían ajustar sus horarios para cumplir con los requisitos del proyecto turístico. Asimismo, las largas jornadas de trabajo sin remuneración no incentivaban su participación. Es importante destacar el caso de las mujeres en Yokdzonot, quienes, al tener una dinámica centrada en el hogar y con mayor flexibilidad en sus horarios, pudieron participar de manera más activa en la iniciativa.

> *"La gente del campo vive al día, lo que gano hoy se lo voy a dar a mi familia para mañana, entonces pues la gente decía yo no puedo quedarme a una junta a las 10 de la mañana, si yo regreso más tarde del campo, entonces se fueron desanimando. Nosotros como mujeres teníamos más oportunidad de participar en esa reunión ya que nos apurábamos a hacer los quehaceres de la casa o nos las ingeniábamos para poder asistir a la reunión. Igual hubo unos casos en que no lograron satisfacer las cosas de la casa y los maridos ya no permitían que participen en las reuniones."*
> *Entrevista a socia de cooperativa en Yokdzonot en noviembre 2022.*

Es importante reconocer que, en ambos casos, la propuesta del proyecto turístico también surgió gracias a las relaciones previas con funcionarios del Instituto Nacional Indigenista (INI). Estas relaciones se establecieron debido a la participación de actores locales en el programa de Fondos Nacionales de Solidaridad del INI, donde desempeñaron roles de coordinadores locales en la organización de asambleas y otras actividades con diversas comunidades de la región. Esta experiencia previa permitió el desarrollo de habilidades

sociales y conocimiento de los procesos de gestión de fondos, lo que facilitó la implementación del proyecto al conocer las posibilidades reales de financiamiento y los mecanismos para hacerlo posible.

Este proceso implicó un aprendizaje empírico sobre las formas de trabajar en el turismo. Aunque los proyectos contaban con programas de capacitación y certificación con una visión empresarial y de estandarización de los servicios, en la práctica las formas de trabajo se fueron adaptando a las necesidades y posibilidades de los participantes, resultando en una hibridación entre las directrices establecidas y las particularidades de cada comunidad, permitiendo así una mayor flexibilidad en la implementación del proyecto (Lemas, 2019).

> *"Al momento se planteó el proyecto sin saber el monto, pero sí la posibilidad. Al principio hicimos 2 cuartos, la dúplex. No teníamos muy claro el qué. Todo se fue dando con el tiempo y las necesidades que iban surgiendo."*
> *Entrevista a socio de cooperativa en Ek Balam en noviembre de 2022.*

> *"Desde el principio sabíamos que iba a haber un proyecto, pero alguna gente pensaba que de ese dinero les iba a tocar algo, pero no fue así, ese dinero se utilizó para invertir y comprar cosas para el cenote. También aportamos con nuestro trabajo, nos pedían cargar piedras, las cargamos, nos pedían hacer esto, lo hacíamos, antes éramos jóvenes podíamos hacer todo, ahora es más complicado."*
> *Entrevista a socia de cooperativa en Yokdzonot en junio 2023.*

Finalmente, la deserción paulatina de participantes condujo a la conformación de sociedades cooperativas capaces de operar con mayor autonomía respecto del ejido y la comisaría. Esta figura organizativa permitió ajustar el funcionamiento colectivo al número efectivo de integrantes, mejorar la toma de decisiones y fortalecer el sentido de pertenencia entre quienes continuaron participando.

Desde la perspectiva de Pichon-Rivière, puede reconocerse la constitución de un grupo organizado en torno a una tarea común: el trabajo. Sin embargo, este proceso no siguió un curso lineal de crecimiento, sino que estuvo atravesado por tensiones, conflictos y mecanismos de adaptación. En este caso, la reducción del número de participantes no implicó

necesariamente la desaparición del proyecto colectivo, sino una reconfiguración del grupo y de sus formas de organización.

Aunque desde cierta perspectiva esta separación podría interpretarse como una fragmentación del tejido social, también es necesario situar en el contexto de las transformaciones de la estructura agraria impulsadas por el PROCEDE. Aun cuando se trata de instituciones locales, el ejido y la comisaría operan como estructuras dominantes en la regulación de la tenencia de la tierra, la representación comunitaria y determinadas formas de producción. En este sentido, la conformación de cooperativas relativamente independientes puede entenderse como una estrategia de rearticulación de la agencia colectiva desde los márgenes del orden institucional existente.

En términos gramscianos, la cooperativa quizá no represente una ruptura radical con las estructuras hegemónicas, pero sí puede constituir una forma cotidiana y situada de construcción contrahegemónica en la escala local referida a la toma de decisiones con cierta autonomía respecto a las autoridades locales. Se configura como un espacio desde el cual sus integrantes negocian el control sobre los medios de trabajo, redefinen las condiciones de pertenencia y ensayan nuevas formas de organización colectiva.

Esta segmentación sin representar un rompimiento con los demás actores presentes, sino más bien diferenciándose, "*juntos, pero no revueltos*" como se diría popularmente. Asimismo, desde la perspectiva del actor-red es reconocible como la interrelación entre actores coadyuvó a la puesta en marcha de las iniciativas, acercando recursos y dirigencia estratégica sobre las formas de emprender el proyecto.

Es interesante destacar algunas condiciones que influyeron en la participación en estas iniciativas. Por un lado, la situación familiar, que determinaba si era posible adaptar los horarios a las labores emprendedoras del turismo y darles un seguimiento constante. Además, el momento de vida de las personas también jugaba un papel importante, ya que la mayoría de los involucrados eran adultos jóvenes con la energía y la motivación para cambiar sus condiciones de vida y las de sus familias en el futuro. Acorde a la teoría de Melucci y Zemelman, respondiendo a la motivación de cambio compartido entre actores y grupos, según sus propias posibilidades y limitaciones.

A pesar de la separación con las autoridades, esto no significa que no haya vínculos entre ellas, ya que en ocasiones los directivos de las cooperativas han ocupado cargos en el comisariado o el Ejido. En el caso de Ek Balam, todos sus socios también son ejidatarios, y en Yokdzonot, la mayoría lo son. Esta vinculación ha facilitado acciones desde el inicio de los emprendimientos, como la firma de acuerdos de usufructo para la construcción de las cabañas o para el aprovechamiento del cenote en Yokdzonot. Estos acuerdos implican la contribución del 10% de los ingresos totales al Ejido.

Aunque justo en términos de redistribución económica de un bien común, persiste una inconformidad entre los socios, quienes argumentan que, el Ejido, al estar compuesto por un gran número de personas que no trabajan necesariamente en el turismo, utiliza ese dinero de manera inapropiada, limitándose a distribuirlo en lugar de invertirlo en actividades productivas propias o en beneficio de la comunidad. Así pese a los esfuerzos de la cooperativa persiste una ruptura parcial con los marcos hegemónicos del orden social. A pesar de esto, en repetidas ocasiones se han llevado a cabo actividades que involucran a las autoridades locales, partiendo de las cooperativas, pero incluyendo al Ejido o la comisaría local.

Es de señalar, que, aunque estructuras formalmente separadas de las autoridades locales, al interior de las cooperativas es posible reconocer formas de organización similares al ejido, principalmente a través de asambleas y fajinas[14] que se llevan a cabo de forma constante.

Empero a las dificultades, las cooperativas son actualmente unas de las más consolidadas en la región. Esto no implica que generen altos niveles de utilidad, ya que siguen enfrentando retos para impulsar nuevas actividades o mantenimiento a instalaciones. Sin embargo, han logrado mantenerse y enfrentar diversas crisis como huracanes y pandemias, las cuales han provocado la desaparición de otras empresas turísticas, no sólo limitadas al sector del turismo comunitario. Además, los actores locales involucrados perciben un cambio positivo a partir de la puesta en marcha de los centros turísticos, especialmente en términos

[14] Fajinas se le denomina a la forma de trabajo voluntario que se lleva a cabo por parte de miembros de una comunidad. En otras regiones de México se suele denominar tequio.

económicos y en la generación de empleo, lo que ha contribuido a reducir los índices de migración.

> *"Ahora empezamos a ver la diferencia, en la parte económica. Te da para comer y para todo. Antes tenía más problemas, sobre todo con las enfermedades de los hijos chicos. El paso de la vida más difícil. Ahora mis hijos ya están grandes, están luchando. Más fácil, más práctico."*
> *Entrevista a socio de cooperativa en Ek Balam en noviembre de 2022.*

> *"El cambio es que ya no es necesario que nosotros salgamos a otro lugar a trabajar, sino que tenemos un lugar. Y nosotros mismos pues nos apoyamos entre todos y aparte ahorita que mi hijo ya está grande, también puede trabajar aquí mismo sin que tenga que irse."*
> *Entrevista a socia de cooperativa en Yokdzonot en junio de 2023.*

Además de los logros mencionados, sobresale reconocer la capacidad de gestión de las cooperativas para mantener vínculos de colaboración con diversas instituciones públicas y sociales. Entre estas instituciones, debe mencionarse su participación en redes a nivel nacional como la Red Indígena de Turismo de México (RITA), así como en redes a nivel estatal en Yucatán en cuatro ocasiones contando la participación en Co'ox Mayab (Montañez Giustinianovic, 2018). Esta capacidad de gestión ha permitido obtener financiamientos para acciones que van más allá del ámbito turístico y que no se limitan al estado.

Al profundizar en las formas de organización, destaca el predominio del modelo cooperativo promovido por el gobierno federal. Aunque esta no fue la única figura asociativa impulsada en México, durante el gobierno de Lázaro Cárdenas las cooperativas adquirieron particular relevancia como instrumentos para organizar a los sectores populares dentro de un proyecto de transformación económica de la nación.

En el caso de los pueblos indígenas, este impulso se inscribió, en buena medida, en una lógica integracionista, es decir, se buscaba incorporarlos al mercado y al proyecto nacional antes que reconocer plenamente sus propias formas de gobierno, producción y organización colectiva. De esta manera, la cooperativa operó no solo como una herramienta

de asociación económica, sino también como un mecanismo mediante el cual el Estado orientó y reguló las formas organizativas de los sectores populares.

Asimismo, la relación benefactor-beneficiario establecida entre las instituciones gubernamentales y las organizaciones locales, en un contexto de creciente corrupción y clientelismo político, favoreció que algunas asociaciones surgieran principalmente como un requisito administrativo para acceder a recursos públicos, sin responder necesariamente a procesos previos de acción colectiva. Desde esta perspectiva, resulta pertinente analizar el ejercicio de la hegemonía estatal en la configuración de las formas organizativas locales. Más que una imposición absoluta, la promoción del modelo cooperativa puede entenderse como un proceso mediante el cual el Estado delimitó las figuras legítimas de participación económica y colectiva, aunque estas fueran posteriormente apropiadas, negociadas o resignificadas por los propios grupos locales.

De vuelta a la descripción, las cooperativas se encuentran representadas por un Consejo de Administración (CA) conformada por un presidente, un secretario y un vocal financiero o tesorero. Estas responsabilidades tienen una variación de 3 o 5 años, según lo establecido en el acta constitutiva. Este grupo procura la participación de los socios, quienes participan en las asambleas mensuales y desempeñan diferentes tareas, como labores de cocina, taquilla, recepción, mantenimiento o limpieza. Estas formas permiten la comunicación constante entre los participantes fortaleciendo la acción colectiva como mencionó uno de los socios entrevistados en Ek Balam *"sin comunicación surgen problemas y se pierde hilo de avanzar juntos, debilita el trabajo de las cooperativas*".

Pese a que usualmente en las cooperativas existen otros órganos como el consejo de vigilancia, de educación cooperativa, entre otros. En la práctica estos suelen ser puestos simbólicos que no necesariamente implican mayores obligaciones. De tal manera, que los CA suele ser el grupo responsable de liderar y ejecutar acciones convenidas en grupo. Esto implica una labor añadida al hecho de ser socio, que integran la toma de decisiones y ejecución de acciones en torno a temas como: manejar una cuenta bancaria, relacionarse con los diversos actores aliados, organizar el trabajo del grupo, y más. En ambos casos, esta labor no implica un beneficio económico personal y se suele asumir como labor por el grupo.

De esta manera, se puede entender la dinámica de grupo en las cooperativas en torno al liderazgo de los actores que conforman el CA, quienes suelen tomar decisiones operativas prácticas sin implicar un ideal consenso con el resto del grupo. De esta manera, son claras las maneras en cómo se ejecutan los sistemas de acción colectiva, en los que la colectividad no implica rigurosamente una equidad entre las responsabilidades sino que suele distribuirse en roles según las capacidades diferenciadas de sus agremiados. De esta manera vale la pena profundizar en la aproximación de cooperación para el trabajo desde la perspectiva de Pichon-Rivière, reconociendo las formas en que se coopera sin implicar una equidad de labores, identificando pues a actores con un mayor nivel de responsabilidad del quehacer colectivo, llámese líderes.

Sobre los líderes, es reconocible como estos puestos suelen ser desempeñados por actores que han salido temporalmente de su comunidad y han adquirido experiencia en la dinámica turística en el Caribe o en la gestión de proyectos. Al regresar a sus comunidades, comparten y transmiten su experiencia al resto de los miembros de la cooperativa, manteniendo un liderazgo moral ante el grupo.

Esta forma de organización, basada en el liderazgo del CA, se puede observar en la mayoría de las cooperativas, donde ciertos actores desempeñan roles clave para el funcionamiento de la dinámica turística. Aunque esto podría interpretarse como una forma de dictadura, es importante matizarlo. En muchos casos, estos liderazgos son reconocidos por la confianza depositada en ellos y los resultados obtenidos a lo largo de los años. Se valora la experiencia y las habilidades de los actores como factores determinantes para ocupar estos puestos. En el caso de Ek Balam, todos los socios son personas mayores con poca o nula formación escolar, por lo que habilidades básicas como saber leer y escribir, así como dominar el español para interactuar con turistas, otros actores y grupos externos, son factores determinantes.

Por más que el CA y los socios tienen un rol central, una mirada a la dinámica de trabajo del día-día, permite entrever que también existen otros grupos que participan en las labores involucrando la participación de otros miembros de la comunidad, no socios, y generalmente familiares. De tal manera es perceptible que el modelo formal de cooperativa no logra contener las lógicas comunitarias y de parentesco que lo atraviesan; evidenciando

cómo la organización real del trabajo se sostiene sobre redes de reciprocidad que escapan a la vez que sostienen la estructura oficial.

En el caso de Ek Balam, esto es perceptible en los recorridos turísticos que implican la visita a hogares de la comunidad o parcelas, donde se cobra un servicio por cada turista recibido. Para que estos lugares sean aptos para ser visitados por los turistas, deben cumplir con requisitos como la capacidad de compartir una actividad como el tejido de hamacas, hacer tortillas a mano o bordados a máquina, con los turistas, o tener una parcela de fácil acceso para visitar la milpa. Aunque estas características están presentes en la mayoría de los hogares de la comunidad, es importante destacar que la mayoría, sino todas, las casas y parcelas visitadas son propiedad de socios o sus familias. Si bien en algunas ocasiones se han incluido otros hogares sin vínculos familiares, estos no han tenido la formación necesaria para brindar los servicios, lo que ha generado una mala aceptación por parte de los turistas y el posterior abandono de la iniciativa.

El hecho de que la mayoría de los involucrados en las actividades turísticas sean socios o familiares de los socios, genera una distribución limitada de los beneficios generados por la actividad turística en la comunidad. Pese a que esta situación no llega a niveles de violencia u hostilidad, sí pone de manifiesto la participación diferente de "la comunidad". Sin tildarlos de los malos de la película, es cierto que los socios, y en extensión sus familias, han sido quienes han dedicado más esfuerzo y trabajo al turismo, cabe preguntar: ¿no es justo que reciban los beneficios quienes mayor tiempo y dedicación han entregado al trabajo?

En Yokdzonot, similar a Ek Balam, la dinámica del grupo se basa en la rotación del trabajo para brindar los servicios turísticos. La cooperativa se organiza en equipos los cuales rotan semanalmente, asegurando la participación permanente de 12 personas en las labores de prestación de los servicios turísticos. En ambos casos, los trabajos pueden ser delegados o ejercidos por los propios socios. Cuando se delega, se practica una forma de subcontratación, donde cada socio decide a quién contratar y cuánto pagarle. Esta delegación puede o no estar condicionada por relaciones familiares, y en ocasiones se contratan personas sin ningún vínculo familiar directo. En contadas ocasiones se ha implementado un esquema de contratación directa por parte de la cooperativa, usualmente temporales.

Este modelo de contratación genera diversos conflictos dentro de los grupos, ya que no existe una línea clara de autoridad, lo que puede generar desacuerdos cuando un socio no puede llamar la atención a un trabajador contratado por otro socio. Además, los trabajadores expresan su inconformidad con los pagos, ya que, al depender del juicio de cada socio, se producen diferencias salariales donde la negociación se realiza únicamente entre el socio y el contratado, sin un mecanismo que regule las condiciones laborales. También surgen conflictos debido al bajo nivel de especialización, ya que, aunque hay trabajadores fijos, en su mayoría hijos de socios de vinculación cuasi permanentes, también hay aquellos ocasionales quienes no muestran un compromiso real con el trabajo del grupo, ya que consideran no es su trabajo principal.

Cabe señalar que estas perspectivas han podido ser dialogadas y contrastadas a partir de mi rol de participante activo en los procesos. Esta posición me ha permitido establecer una interacción que no se limita únicamente a los socios de las cooperativas, sino que se extiende al tejido social comunitario en el que estas se encuentran insertas. En él participan familiares, trabajadores, amistades y otros actores locales que, en contextos de confianza, comparten sus experiencias, valoraciones y puntos de vista sobre el proceso organizativo analizado.

De esta manera, es posible diferenciar los grupos dentro de la dinámica de la cooperativa. Uno está compuesto por los socios directos, que a la par se subdivide entre el CA y los demás socios, y el otro formado por los trabajadores. En ocasiones, el segundo grupo puede incluir miembros del primero, pero en los últimos años esto no es tan común, principalmente debido a la edad avanzada de los socios originales o a la dedicación a otros negocios paralelos al turismo que demandan más atención.

La comunicación y el conocimiento sobre la dinámica del grupo suelen estar condicionados por quienes estén trabajando en ese día, lo que genera conflictos en el seguimiento de acciones que requieren continuidad. Para ilustrar esto, en varias ocasiones durante los viajes de Co'ox Mayab, que fueron reservados y pagados con anticipación, el socio encargado de la recepción no estaba informado y solicitaba el pago en el lugar, lo que generaba malentendidos con los turistas.

Estos problemas de comunicación suelen ser discutidos durante las reuniones mensuales de los socios, que coinciden con el día de pago. En estos encuentros, que generalmente se centran en la toma de decisiones, se suelen abordar los conflictos entre el grupo operativo. A diferencia de Ek Balam, donde los liderazgos son marcados y rara vez cuestionados, en Yokdzonot hay una constante pugna entre liderazgos. Estos liderazgos representan los intereses de las familias con mayor número de participantes en la iniciativa, por lo que, a pesar de las discusiones abiertas y en grupo, se reconoce que los espacios familiares también son utilizados para tratar temas relacionados con la cooperativa. Aunque este factor puede generar problemas, también ha sido un punto fuerte de cohesión en la construcción de la iniciativa, como mencionan los socios: "*los problemas empezaron cuando hubo dinero, antes todo era trabajo*". Retomando a Gramsci, estas tensiones entre liderazgos familiares podrían leerse como disputas por la dirección moral e intelectual del grupo para definir quién define el sentido común de la cooperativa.

Empero a los retos que se enfrentan desde la dimensión de grupo en la acción colectiva, ambos casos han tenido la capacidad de mantener actividades durante más de 20 años. Esto los ubica como actor importante en la escala local al contar con una capacidad organizativa que posibilita la construcción de alianzas, gestión de fondos y en resumidas cuentas, la agencia que pueden ejercer -o no- sobre el resto de la comunidad. Pero ¿en qué momento esta agencia entra en juego en el desarrollo?, ¿de qué manera logran integrar más que su operación cotidiana la planeación territorial de su comunidad a partir del turismo?.

Para responder a estas preguntas, en el siguiente apartado describo una situación concreta en la que me vi involucrado durante el desarrollo de esta investigación. Este caso y perspectiva se basan en mi experiencia personal en el proceso y como un esfuerzo de reflexionar sobre la experiencia vivida.

En este sentido, presento la experiencia en el poblado de Ek Balam en una negociación entre el gobierno federal y el ejido local, en el cual participé brindando apoyo técnico al ejido como parte de mi papel en Co'ox Mayab y en parte a la investigación de la tesis. Este proceso, aunque situado en una localidad y espacio en concreto, en su desarrollo involucró la activación de la red multi-actorial en la que se integraron actores de la APTC,

pero también instituciones aliadas con vinculación previa o no a las redes de turismo comunitario.

A través de la descripción de las situaciones vividas, busco ofrecer una visión amplia de las maneras concretas en las que se constituye el desarrollo, analizando las formas de interacción entre los actores involucrados en cada uno de los sucesos mencionados. Esto se logrará mediante una descripción que se asemeja a una *suerte de etnografía*[15] realizada durante el acompañamiento de los procesos, contrastando la práctica con el análisis de las narrativas recuperadas a través de entrevistas a lo largo de la investigación.

El suceso en cuestión, aunque sigue siendo un proceso vivo, para efectos del análisis lo delimitaré durante las actividades entre 2022 y 2024. A lo largo de este tiempo se desarrollaron más de 10 reuniones a modo de asamblea, 1 ejercicio participativo, 1 coloquio de expertos, 3 cartas dirigidas a autoridades federales –una de ellas al presidente-, 1 video del caso, además de un sinfín de mensajes por medio de WhatsApp e interacciones entre actores.

2.2 Para ejemplo, un botón

Hasta este punto, el análisis ha permitido reconocer cómo las iniciativas de turismo comunitario se construyen desde procesos organizativos que trascienden la prestación de servicios turísticos y se encuentran atravesados por relaciones familiares, comunitarias e institucionales. Sin embargo, comprender la capacidad de agencia de estos actores requiere observarla en situaciones concretas, particularmente en aquellos momentos en los que diferentes intereses, formas de entender el desarrollo y capacidades de incidencia convergen alrededor de una misma sucesión de eventos.

Es precisamente en estas coyunturas donde las relaciones entre actores dejan de aparecer como vínculos abstractos y se manifiestan como procesos de negociación, traducción, conflicto y construcción de acuerdos.

[15] Resalto "*suerte de etnografía*" ya que en la práctica esta no involucró la estancia de largas temporadas continuas con los actores, sino que partió de la relación de colaboración sostenida mediante llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, sesiones de trabajo presenciales en grupos pequeños, asambleas y reuniones de trabajo, entre otras.

Con este propósito, el presente apartado recupera una experiencia ocurrida en Ek Balam, donde los avances del Tren Maya y la implementación del Programa de Mejoramiento de Zonas Arqueológicas (PROMEZA) abrieron un escenario de negociación alrededor de una demanda que la comunidad había sostenido durante más de quince años, contar con un acceso directo que permitiera una mayor vinculación entre el poblado y la zona arqueológica. El proceso, analizado principalmente entre 2022 y 2024, a partir de diferentes hitos (ver tabla 2) o encuentros que involucraban el diálogo entre ejido, cooperativa local, Co'ox Mayab, instituciones federales y otros actores articulados en la red multi-actorial construida previamente por la comunidad local.

Tabla 2. Resumen de hitos y actores involucrados. Elaboración propia con base a minutas.

Fecha	Hito	Actores involucrados
09 nov. 2021	Participación en evento de la UNESCO	UNESCO
13 jun. 2022	Visita institucional a Ek Balam	INAH
22 jun. 2022	Reunión interna de coordinación	Ejido y Co'ox Mayab
nov. 2022	Asamblea para la firma del acuerdo de ocupación previa	INAH, Registro Agrario Nacional (RAN), Ingenieros Civiles Asociados (ICA), Ejido y Co'ox Mayab
25 ene. 2023	Reunión de retroalimentación sobre la propuesta del Centro de Atención a Visitantes (CATVIS)	INAH (área académica)
23 abr. 2023	Diálogo con el área académica del INAH	INAH (área académica)
30 jun. 2023	Diálogo con la nueva representación del INAH	INAH (nueva representación)
19 oct. 2023	Reunión formal de seguimiento	FONATUR, INAH, Ejido y organizaciones aliadas
30 nov. 2023	Reunión de seguimiento sobre PROMEZA	PROMEZA-INAH, ICA, Ejido y organizaciones aliadas
11 ene. 2024	Reunión de seguimiento en Ek Balam	INAH Ek Balam, Ejido y organizaciones aliadas
14 jun. 2024	Primera reunión del Comité intermunicipal	INAH, Ejido Xkumil, Ejido Hunukú

Más que presentar este caso como representativo de todas las experiencias de turismo comunitario de la Península, interesa utilizarlo como una ventana para observar cómo se ejerce la agencia local frente a proyectos de desarrollo impulsados desde otras escalas, cómo se activan las redes construidas alrededor del turismo comunitario y hasta dónde estas relaciones permiten a los actores locales incidir en las decisiones que afectan su territorio.

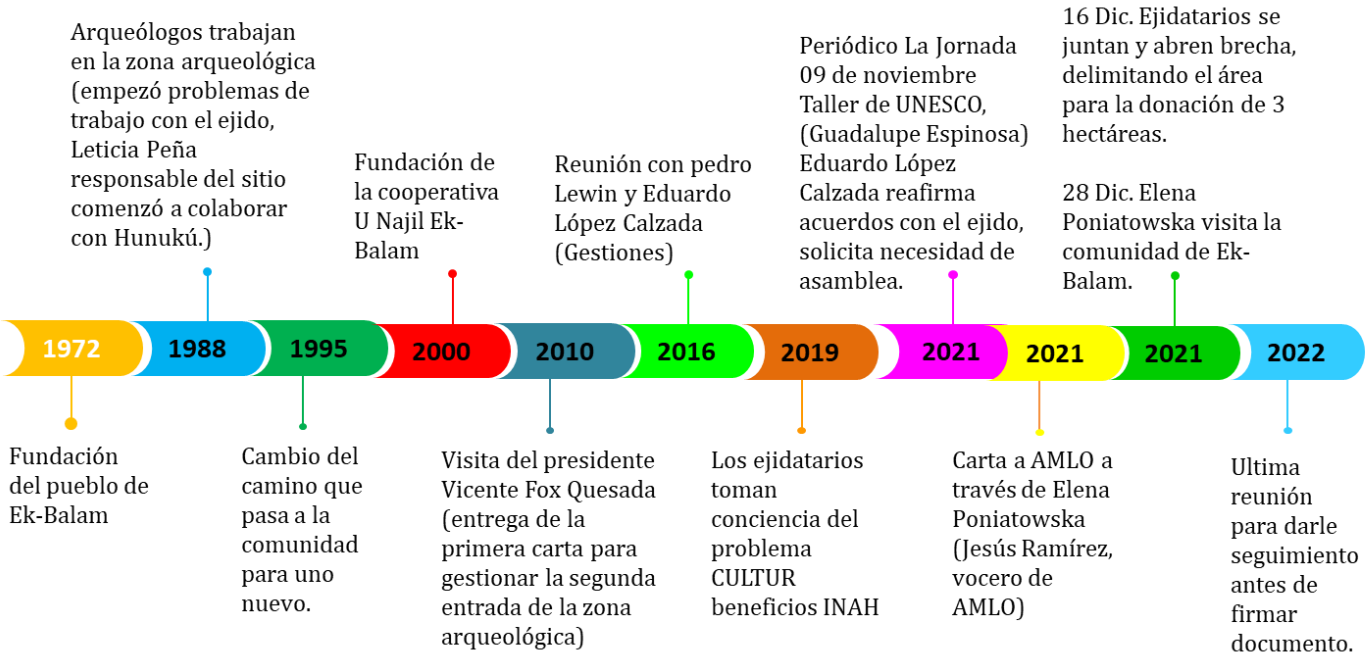
Si bien el Tren Maya es el catalizador de este proceso, es importante destacar que la comunidad de Ek Balam ha mantenido una relación de amor-odio con la zona arqueológica desde el comienzo de los trabajos de restauración y aprovechamiento por el INAH. Esta relación ambivalente surge principalmente por la disputa sobre los beneficios generados por la visita turística a la zona arqueológica.

Hay que destacar que el polígono principal que abarca el sitio y que por ende es propiedad de la nación con base al artículo 27 de la Ley Federal de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticos e Históricos publicada en 1972, se empalma con la delimitación de dos Ejidos circundantes el de Ek Balam y Hunukú. Esta falta de claridad, por una parte, y por otra el recelo entre ambas comunidades ha propiciado que en diferentes momentos surjan desencuentros entre la institución y sus vecinos. Pese a ello, el sitio funge como uno de los principales destinos turísticos del estado – recordar, décimo lugar a nivel nacional - propiciando la turistificación de la zona desde su apertura en 1988.

Con los años este hecho ha conllevado adecuaciones del territorio para promover una mayor visitación turística y por ende, diversos acontecimientos que perviven en la memoria de los ejidatarios (ver imagen 11) en torno al sitio y su comunidad.

Entre estos eventos destaca que uno de los parteaguas por el conflicto en torno a los beneficios generados por el sitio parte de la decisión del INAH y el Patronato de las Unidades de Servicios Culturales y Turísticos del Estado de Yucatán (CULTUR) de construir un parador turístico con taquilla, baños, estacionamiento y tienda de artesanías, cuyo acceso desvió el paso original de los visitantes a través del pueblo de Ek Balam a un camino asfaltado que derivó el paso a través del Ejido Hunukú. Este hecho aunque efectivo en términos de conectividad para los turistas, generó que el poblado de Ek Balam fuese dejado de lado en las negociaciones en torno al parador en las cuales el ejido vecino fue el único consultado.

Imagen 11. Línea de tiempo del Ejido Xkumil Ek Balam. Elaborado por Manuel Ay Tuz a partir del resultado de sistematización de taller con ejidatarios.



Ante ello, en repetidas ocasiones el Ejido ha solicitado formalmente al gobierno federal un acceso al sitio a través de su poblado, con miras a generar una mayor participación sobre los beneficios turísticos del sitio. Incluso en una ocasión se le entregó una carta directamente al expresidente Vicente Fox en 2010 durante una visita que hizo al sitio arqueológico y que para su arribo se utilizó la cancha de béisbol del pueblo para su descenso en helicóptero, como relatan los miembros de la comunidad. Al no tener resultados el Ejido realizó esfuerzos de gestión con el director en turno del INAH en Yucatán apoyados por un investigador de la misma institución, sin embargo, no se lograron resultados concretos.

Con los años, y sin tener respuesta a sus demandas, comenzó a surgir una inconformidad por parte del Ejido Xkumil, que además de excluido de los beneficios directos, eran conscientes de que parte del ingreso de cada entrada al sitio arqueológico era destinado directamente al municipio local, del cual ellos no tenían noticia o transparencia sobre su uso después de 30 años de la apertura del sitio al turismo.

En años posteriores, ahora ya con una cooperativa local consolidada y con la participación en la red, en noviembre de 2021, se llevó a cabo un evento organizado por

Co’ox Mayab a solicitud de la UNESCO que congregó a más de 30 personas pertenecientes a instituciones de gobierno, asociaciones y universidades, en torno al patrimonio cultural inmaterial. Durante este encuentro asistió personalmente el que fuese en su momento director del INAH – al momento de la primera gestión – y que ahora fungía como responsable de desarrollar el PROMEZA en vinculación con el INAH federal en cada uno de los sitios que atravesaban la ruta del Tren Maya. Al momento representantes de la cooperativa anfitriona quienes cabe decir, son también ejidatarios, retomaron la solicitud de integrar a Ek Balam en el programa puntualmente con la construcción de un acceso directo ofreciendo incluso donar las tierras necesarias para su construcción. El funcionario se comprometió verbalmente a impulsar esta iniciativa.

Cuatro meses después del encuentro, el funcionario apareció repentinamente con una llamada al comisario ejidal y convocó a una reunión para el día siguiente, con el fin de continuar el diálogo en torno a la propuesta. Inmediatamente después de la llamada, el comité de administración de la cooperativa solicitó el apoyo de Co'ox Mayab para acompañarlos, ya que estaban preocupados por entablar diálogos con las autoridades sin asesoría. En respuesta a esto, acudí personalmente a la reunión en el horario acordado.

En la reunión participaron 13 ejidatarios de un total de 25 de Ek Balam, incluyendo a sus autoridades y al representante de la comisaría, así como algunos hijos de ejidatarios. Es importante destacar que la reunión se llevó a cabo en las instalaciones de la cooperativa, que como se mencionó anteriormente, no es propiedad de los ejidatarios.

Después de una hora de retraso por parte de los representantes del INAH, comenzaron a llegar junto con invitados de diversas dependencias federales, entre ellas la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT), ICA y la Secretaría de Cultura. En total, asistieron aproximadamente 16 personas representando a 7 instituciones del gobierno federal.

Imagen 12. Primera reunión “oficial” entre instituciones de gobierno y Ejido Xkumil.



Al iniciar la reunión, se invitó a los asistentes a dialogar en el restaurante de la cooperativa y se les ofreció una bebida de bienvenida. Durante este momento, liderado por el representante del INAH, se aclaró que la visita tenía la intención de que los funcionarios conocieran el terreno donde se propone construir la segunda entrada al sitio arqueológico. También se aprovechó para anunciar el recién autorizado PROMEZA, que incluía la construcción de un CATVIS en diferentes sitios arqueológicos a lo largo de la ruta del Tren Maya, entre ellos Palenque, Calakmul, Cobá y, recientemente, Ek Balam. El objetivo era incrementar la recuperación de nuevas estructuras en el sitio arqueológico y preparar infraestructura para atender el turismo que llegaría a través del tren.

Con base en esta idea, se invitó a los representantes de las distintas dependencias que intervienen en la ejecución del Tren Maya, con acciones estratégicas como la construcción de la infraestructura por parte de ICA y consultores, y la adecuación de caminos para facilitar el acceso al CATVIS por la SICT. También se enfatizó la importancia de comenzar los preparativos para la construcción a la brevedad, mencionando la necesidad de firmar un acta en la que el ejido diera su consentimiento previo al gobierno para iniciar estudios de suelo, mediciones y proyecciones en el terreno, con el objetivo de generar un plan maestro para la obra. Días después de este encuentro, Diego Prieto, director nacional del INAH, presentó

oficialmente el PROMEZA durante una mañanera[16], donde detalló un mapa que señalaba el sitio arqueológico de Ek Balam.

Durante esta visita, quiero destacar un momento en particular que ocurrió durante el recorrido a pie del sitio específico que sería intervenido. A solicitud del representante del INAH, se me invitó a conversar con los distintos funcionarios presentes, ante ello aproveché a comentar sobre la historia del turismo en la comunidad, la visión de los beneficios que se obtendrían con la segunda entrada, así como las preocupaciones y necesidades que surgían del Ejido, y que debían ser consideradas en la planificación del CATVIS, no solo en su construcción.

Asimismo, mencioné la existencia de la red peninsular (APTC) y grupos similares en otros sitios arqueológicos de la península. Este momento es relevante, ya que, a pesar de que cumplí con la solicitud, plantea cuestionamientos sobre por qué se me pidió a mí, como actor externo, realizar esta intervención en lugar de dirigirse directamente a los representantes del comité de administración. Sin tener respuestas claras, resulta interesante analizar las formas de participación de los actores externos, ya sea como gobierno impulsando proyectos o como asesores externos con una perspectiva crítica sobre sus efectos.

A pesar del intercambio de ideas mencionado, los funcionarios no detallaron mucha información con relación a la construcción del CATVIS solo que iba a ser construido. A la par, desviaron la atención del tema al ofrecer la oportunidad de un segundo grupo del programa Sembrando Vida en el poblado, por parte del representante de FONATUR, responsable del tramo Mérida-Cancún del Tren Maya. Esta noticia alegró a los ejidatarios, quienes reconocen que el programa brinda un ingreso seguro y significativo a muchas familias de la comunidad.

En los meses siguientes, surgieron diversas expectativas y preocupaciones en torno al proyecto. Ante esto, el Ejido decidió seguir la recomendación de destinar un pequeño fondo de la cooperativa obtenido a través de Co'ox Mayab, para contratar una consultoría que trabajara en una propuesta participativa del Ejido para la construcción del CATVIS. Se

[16] Video presentación del PROMEZA, 21 de junio de 2022, (López Obrador, 2022). Diego Prieto: Protección y mejoramiento de zonas arqueológicas ubicadas cerca del Tren Maya - YouTube

contrataron arquitectos especializados en la producción social del espacio, quienes facilitaron talleres durante tres semanas repartidas en tres meses, con distintos grupos locales, como ejidatarios, mujeres, jóvenes y otros. Estos talleres fomentaron la reflexión sobre el proyecto y promovieron la participación de la población local.

Imagen 13. Ejido Xkumil y aliados.



Aunque hubo participación en la generación de ideas, las decisiones relacionadas con el proyecto fueron tomadas por los ejidatarios, a partir de las percepciones recuperadas de los participantes en los talleres. El resultado, llamado Tukul Kaaj (pensamiento del pueblo en maya), reconoció preocupaciones sobre los posibles efectos de la obra, como la pérdida de la tranquilidad del pueblo y el aumento de problemas relacionados con adicciones. También destacó necesidades compartidas en la comunidad, como la falta de servicios médicos y la planificación urbana de las nuevas áreas de asentamiento humano. Con base en este trabajo, se decidió buscar una mesa de trabajo con las instituciones para dialogar sobre el proyecto en curso e influir en su construcción.

Paralelamente a las reuniones de trabajo para el Tukul Kaaj, el gobierno asistió en varios momentos a la población para realizar reuniones informativas sobre la obra. Aunque el gobierno colaboraba directamente con el ejido, este no notificó sobre estas reuniones a Co'ox Mayab, lo que llevó a que se realizaran de forma independiente y directa con el

gobierno. Ante la pregunta sobre la falta de comunicación, se mencionó que estas reuniones se solicitaban de último momento, lo que dificultaba convocar a los actores aliados. Aunque comprensible en términos operativos, surge la duda de si esta dificultad era realmente un obstáculo o si el Ejido no consideraba pertinente la participación de actores externos en ciertos momentos de la negociación.

Continuando con la historia, a pesar de la expresada importancia de avanzar rápidamente en el proyecto, pasaron meses hasta que se inició formalmente un diálogo para resolver el tema del terreno a intervenir. El gobierno planteó la expropiación como el mecanismo más adecuado para responder a la falta de tiempo para la ejecución de la obra. Aunque esta solución era práctica para el gobierno, la noticia generó preocupación en el Ejido, ya que no tenían claridad sobre las implicaciones de esta decisión.

Por un lado, se consideraba beneficiosa al generar un ingreso económico directo para los ejidatarios, quienes ya habían decidido donar las tierras para facilitar el proyecto pero que ahora serían indemnizados conforme a la ley. Por otro lado, surgieron preocupaciones sobre las implicaciones legales y la pérdida de soberanía sobre el espacio al expropiar las tierras, lo que generaba un sentimiento de exclusión respecto a lo que sucedería en el CATVIS en el futuro.

Como respuesta, el Ejido activó su sistema de alianzas para profundizar en el tema planteado. Por un lado, recurrieron a RITA para obtener información sobre su experiencia en procesos de expropiación en otros estados del país, y a través de Co'ox Mayab consultaron a asesores independientes con experiencia en negociaciones con el gobierno. Para ello, se organizó el taller "La voz de los expertos", que sirvió como un espacio de diálogo en forma de coloquio – como en la academia-, donde se presentaron diferentes posturas sobre la situación del Ejido.

Durante este diálogo, se expusieron opiniones a favor del gobierno y la expropiación, así como en defensa de la autonomía y los derechos indígenas. Además, se contó con la participación de un experto comunitario que compartió la experiencia de otros pueblos en Pisté y Cobá, donde después de la expropiación surgieron constantes luchas por el control de los beneficios de la zona arqueológica. Aunque hubo una riqueza de ideas, el coloquio no resolvió la ruta a seguir, e incluso el comisario ejidal mencionó que "*enredó más el asunto*".

Imagen 14. Sesión de diálogo con ejidatarios “La voz de los expertos”.



A pesar de ello, el proceso continuó su curso. Durante los meses siguientes, el gobierno llevó a cabo las labores necesarias para preparar la expropiación del terreno, argumentando la necesidad de tener certeza jurídica para comenzar la obra. Se realizaron diversas reuniones en las que el gobierno dialogaba directamente con el Ejido sobre las condiciones del acuerdo. Aunque no se pudo asistir como asesor externo a estas reuniones, algunos líderes locales tomaron la iniciativa de grabar el audio de las reuniones para facilitar la comunicación de lo sucedido a través de medios digitales.

Aunque el tema fue debatido repetidamente de forma individual o colectiva entre los actores locales y externos, finalmente llegó el momento crucial con la convocatoria de la asamblea elaborada por el RAN para la expropiación. Cabe destacar que previamente a este momento, el RAN facilitó la actualización del padrón de ejidatarios, mencionando que "*por primera vez en la historia, el RAN sería eficiente*", ya que, al tratarse de un proyecto prioritario, la documentación se tramitaría de forma expedita por la institución.

Imagen 15. Reunión para presentar propuesta de proyecto al Ejido.



Finalmente, la asamblea se llevó a cabo en noviembre de 2022, es decir, 10 meses después de la primera reunión con las instituciones. Antes de la asamblea, se realizó una reunión interna entre el Ejido y los actores aliados, donde se enfatizó la importancia de no firmar documentos hasta tener claridad sobre el proyecto y datos concretos sobre la participación del Ejido. También se reiteró la posibilidad siempre presente de negociar el monto de indemnización. Aunque aparentemente el Ejido tenía claro este punto, en el momento de la asamblea se aceptó la expropiación sin ningún esfuerzo de negociación. Durante la reunión, FONATUR presentó un proyecto preliminar del CATVIS con un plano conceptual de la edificación y se precisó el monto de indemnización para el Ejido.

Aunque el monto no fue discutido, durante la reunión surgieron dudas sobre otros temas relacionados con la presencia de CULTUR[17], la importancia de llevar a cabo otros proyectos de urbanización en el pueblo y, específicamente, conocer en detalle la participación del Ejido una vez construido el CATVIS. Para abordar estas inquietudes, el comisario ejidal solicitó expresamente incluir en el acta de la asamblea el compromiso de los funcionarios gubernamentales presentes de considerar estas demandas después de la expropiación. Ante

[17] El Patronato CULTUR es un organismo creado por el estado de Yucatán para la administración de los centros turísticos de las zonas arqueológicas de la entidad. De tal manera Yucatán es el único estado en la república donde existe una cuota de acceso para el INAH y otra para el estado a través de CULTUR. Este hecho repercute en elevados costos de accesos en los que más del 80% va directamente a la banca del estado.

esta solicitud, los funcionarios respondieron que dicho punto no podía ser incorporado en el documento de la asamblea, pero se comprometieron verbalmente a elaborar un convenio para atender estas demandas directamente, en colaboración con el INAH, en teoría la institución responsable de la administración del complejo posterior a su construcción. Este proceso aún en curso ha llevado a la creación de una mesa de trabajo, como resultado de la insistencia del Ejido por obtener más información sobre el proyecto, pero aún no se han definido puntos estratégicos sobre su futuro a la fecha.

Imagen 16. Asamblea para firma del acuerdo de ocupación previa noviembre 2022.



Con este contexto, resulta interesante analizar las formas de interacción entre los distintos actores individuales y colectivos que participaron en el proceso. En primer lugar, en el ámbito local, es destacable cómo, aunque la iniciativa surgió a partir de las actividades de la cooperativa turística, rápidamente la responsabilidad y la toma de decisiones se trasladaron al Ejido. En ambos casos se reconocía el potencial del proyecto tanto para la comunidad como para la dinámica de la cooperativa local. Aunque ambos órganos se consideran colectivos, se destaca el papel del Consejo de Administración de la cooperativa, quien desde un principio estableció vínculos con la red estatal en busca de apoyo y asesoría, y esta conexión se extendió de forma natural al Ejido. Además, esta vinculación no se limitó a la red estatal, ya que el Ejido convocó a otros aliados en el centro de México por iniciativa propia.

En este sistema de alianzas, es interesante reconocer dos aspectos. En primer lugar, desde una perspectiva local, se observa la activación autónoma de un sistema de alianzas con diferentes actores externos que no necesariamente están relacionados, pero que aportan diversas perspectivas sobre el suceso en cuestión. De esta manera, el Ejido se beneficia del conocimiento de sus aliados para la toma de decisiones. Desde una perspectiva centrada en los actores externos, la falta de vinculación previa puede dar lugar a desacuerdos en las posturas y estrategias a implementar. Sin embargo, a pesar de las acciones llevadas a cabo, la toma de decisiones siempre recayó en el Ejido.

Para comprender mejor el papel de los actores externos, es importante diferenciar las formas de participación. En el caso de la red nacional RITA, su implicación se limitó a una breve visita inicial a la comunidad, seguida de un seguimiento a distancia. En cambio, la red estatal Co'ox Mayab brindó un acompañamiento más constante, participando en reuniones tanto con el Ejido como con el gobierno. Esta mayor participación directa puede deberse a las condiciones geográficas, ya que la red estatal se encuentra más cerca del lugar de los acontecimientos, lo que facilita su involucramiento. Además, es posible identificar otros actores externos que participaron de manera ocasional, brindando asesoramiento en temas específicos o manteniendo conversaciones informales con algunos de los actores locales involucrados.

Otro actor externo importante en este proceso es el gobierno, principalmente a nivel federal. Su participación se llevó a cabo a través de representantes de diversas instituciones, quienes llevaron a cabo acciones durante los meses de negociación. Entre estas instituciones destacan FONATUR, el RAN y el INAH, que participaron activamente en las sesiones de diálogo. Sin embargo, la participación multifacética del gobierno generó una de las principales confusiones para el Ejido durante el proceso, ya que implicaba dialogar con diferentes puntos focales dentro de cada institución, cada uno con una función distinta. Esta cacofonía en la comunicación con las instituciones gubernamentales resultaba en desinformación o malas interpretaciones durante los acontecimientos.

Además de la complejidad en la comunicación, hubo una falta de claridad en los plazos establecidos por el gobierno, ya que, a pesar de enfatizar la necesidad de celeridad en la obra, el progreso de la construcción en la comunidad ha sido poco constante. Incluso en la

actualidad, casi tres años después de la primera reunión, no se perciben avances significativos en la obra. Este factor revela cómo, en los procesos de desarrollo impulsados por el gobierno, prevalece un control institucional que dirige los tiempos y las formas de la iniciativa. Aunque los actores locales se esforzaron por planificar su propia visión de desarrollo basada en el parador, esta nunca fue considerada en la implementación del proyecto.

El caso de Ek Balam permite observar que la capacidad de agencia de los actores locales no depende únicamente de la existencia de una organización local consolidada, sino de su posibilidad de movilizar relaciones, conocimientos y alianzas frente a coyunturas concretas. Durante el proceso analizado, el ejido y la cooperativa no actuaron de manera aislada, ya que alrededor de una demanda construida localmente se activaron vínculos con Co'ox Mayab, organizaciones aliadas e instituciones gubernamentales, configurando una red de actores con diferentes capacidades, intereses y formas de intervención. Desde esta perspectiva, el conflicto alrededor del CATVIS permite reconocer que el desarrollo se produce precisamente en estas interfaces, donde distintas formas de concebir el territorio y su futuro entran en relación, negociación y, en ocasiones, contradicción.

La experiencia también muestra los límites de esta capacidad de incidencia. A pesar de los esfuerzos locales por construir una propuesta propia alrededor del parador y de la participación sostenida en diferentes espacios de diálogo, los tiempos, procedimientos y márgenes de decisión continuaron dependiendo en buena medida de las instituciones gubernamentales. La multiplicidad de dependencias involucradas generó además dificultad de comunicación y una fragmentación de responsabilidades, mientras que la propuesta de planeación elaborada desde los actores locales no terminó por incorporarse plenamente a la implementación institucional.

Esto evidencia una tensión que atraviesa buena parte de los procesos analizados en esta investigación, organizarse permite ampliar la capacidad de interlocución y negociación, pero no elimina las relaciones desiguales de poder ni garantiza que la participación se traduzca en capacidad efectiva de decisión.

Al mismo tiempo, el caso permite advertir que la escala local constituye apenas un primer nivel de la acción colectiva. Frente a actores y proyectos que operan simultáneamente en escalas regionales y nacionales, las capacidades construidas por una sola organización

encuentran límites que difícilmente pueden enfrentarse de manera aislada. Es precisamente allí donde la articulación entre organizaciones adquiere relevancia, considerando que las relaciones construidas previamente permiten movilizar apoyos, conocimientos y capacidades que trascienden el ámbito comunitario. Sin embargo, esta articulación no ocurre de manera automática ni se construye sobre relaciones homogéneas.

En ella convergen actores locales, organizaciones de segundo nivel, instituciones y aliados con historias de colaboración, perspectivas, intereses, compromisos y capacidades diferenciadas. La construcción de una acción colectiva supone, por tanto, procesos continuos de negociación en los que se definen prioridades, responsabilidades, formas de representación y márgenes de autonomía, al tiempo que se ponen en juego relaciones de confianza previamente construidas, pero también tensiones y asimetrías entre los participantes.

La pregunta deja entonces de ser únicamente cómo se organiza una cooperativa o cómo ejerce agencia dentro de su localidad, para interrogar qué sucede cuando distintas organizaciones deciden articular esas capacidades, negociar sus diferencias, construir ciertos referentes compartidos y actuar colectivamente en una escala territorial más amplia. Esto implica observar no solo los acuerdos que hacen posible la articulación, sino también las relaciones interinstitucionales mediante las cuales actores con trayectorias y posiciones distintas buscan conciliar intereses, establecer compromisos y construir capacidad de acción colectiva.

En este sentido me pregunto, ¿en qué condiciones la articulación de actores locales trasciende la gestión de necesidades inmediatas y contribuye a la constitución de un sujeto social capaz de desarrollar incidencia política sobre determinadas relaciones hegemónicas?. Claramente, los procesos locales representan un primer piso de acción colectiva, llámese una base, sin la cual lo demás no tendría sentido. Así resulta relevante adentrarse en el escalamiento organizativo de lo local en red regional. Por ello, en el próximo capítulo ahondaré en el surgimiento de los procesos a nivel regional, a través de la experiencia vivida por las redes colaborativas de turismo comunitario en la Península de Yucatán.

Capítulo 3. La apuesta por las redes colaborativas

"Como todos sabemos que, la unión hace la fuerza, y eso yo creo que es la esencia de la Alianza…"

Sixto Mazón Can.

Las iniciativas de redes colaborativas en la Península de Yucatán tienen varios antecedentes (Montañez Giustinianovic, 2018). Esfuerzos que, desde la esfera institucional del gobierno federal y estatal, apostaban por la organización en red como acción estratégica para el fortalecimiento del sector en conjunto, así es importante reconocer como antecedentes las iniciativas de la Federación Ecoturística de la Costa Maya de Yucatán (2006-2008) (Huesca Tercero, 2017), la red de Ecoturismo de Yucatán (2007-2010), o la RITA (2002-vigente) o la marca Paraísos Indígenas (2015) a nivel nacional. Sin necesariamente sostenerse en el tiempo, los esfuerzos generados fungieron como los primeros espacios de encuentro en diferentes organizaciones y líderes del sector.

En el caso de la red de Co'ox Mayab en Yucatán, los primeros esfuerzos organizativos se remontan a la formación del Consejo de Turismo Alternativo Comunitario de Yucatán (COTACY) en 2010. Durante esta etapa del proceso organizativo, hubo participación de diversos sectores, incluyendo el público, académico y social. Estos sectores estaban representados por actores vinculados a las cooperativas locales, ya sea a través de la oferta de servicios o por su interés en influir en políticas públicas relacionadas con esta forma de turismo.

Entre las instituciones principales involucradas destaca la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), que, a través de convocatorias alineadas con la implementación del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM) en México, facilitó la obtención de recursos para llevar a cabo las primeras acciones, como talleres para establecer estrategias comunes de trabajo. Una de las líneas principales consensuadas fue la necesidad de crear una entidad comercial que abordara los desafíos relacionados con la falta de afluencia de visitantes.

En ese momento, se formó un grupo de trabajo compuesto por actores universitarios y de la sociedad civil que estaban dispuestos y comprometidos a participar en labores destinadas a dar forma a la organización. Este grupo incluía a diversos actores con interés en

la iniciativa, aunque no necesariamente tenían una obligación laboral directa en ella. Por ejemplo, el representante de CONABIO trabajaba para el CBM y velaba por el cumplimiento de los resultados de los proyectos, o había profesores y estudiantes universitarios con proyectos de investigación o servicio social asociados. Uno de los principales resultados de esta etapa fue la construcción de una agenda para el desarrollo del turismo alternativo en el estado de Yucatán (COTACY, 2013) que planteaba las primeras bases y principios para la constitución de una red colaborativa.

En ese momento, no existía un espacio propio ni una dinámica de trabajo cotidiana de la organización, es decir, se asumían responsabilidades, pero no necesariamente se dirigía una labor día a día para alcanzar los objetivos. Esta situación propiciaba sesiones de trabajo con largas discusiones para activar acciones, como participación en ferias, diseño de paquetes turísticos o construcción de una imagen comercial, entre otros aspectos. A pesar de esta dinámica, el proceso continuó avanzando en la medida de lo posible. Cabe señalar que fue justamente en este momento, en el que me inserto personalmente en el proceso como estudiante de servicio social en el último semestre de la licenciatura, por lo que lo descrito responde a mi experiencia vivida en el proceso.

Posteriormente desde los actores universitarios se realizaron gestiones para brindar una estructura más definida. Entre estas iniciativas un elemento clave fue la obtención de un espacio físico de trabajo propio en 2015 en comodato con la UADY, así como la incorporación de estudiantes como prestadores de servicio social. De esta manera, se estableció una dinámica de trabajo en equipo con horarios que permitían un seguimiento constante al encuentro y ejecución de las acciones. Durante los primeros años, el proceso siguió madurando en dos aspectos: (1) formalizar una figura legal e identidad para la iniciativa y (2) operar comercialmente las primeras rutas turísticas. Un elemento clave en esta etapa fue la participación de estudiantes que, mediante la asesoría del Consejo Asesor, contribuyeron a construir el proyecto a través del aprendizaje práctico. Siendo uno de ellos su servidor.

Como paréntesis, una vez más, Pichon-Rivière da luz sobre la dinámica de grupo y la importancia del trabajo como razón de ser. Sin el objetivo claro, ni las condiciones para la

labor sostenida en el cotidiano, difícilmente se habría dado continuidad al esfuerzo organizativo, como se vivió en experiencias pasadas de organización en red.

Durante este período, el número de iniciativas involucradas en la red se redujo de 18 a 10 organizaciones. Esto puede entenderse por diferentes motivos, entre ellos, al igual que en las cooperativas de base, los costos de participación que no siempre eran cubiertos por los ingresos generados por el turismo. Otro de los factores que desmotivaron la participación fue la confianza en torno al potencial real de la red, ya que experiencias pasadas habían demostrado la complejidad de lograrlo.

> *"Al inicio iban por su cuenta, no había apoyos. La cooperativa cubría viáticos. MT siempre iba representando y había interés. Idea de que algún beneficio debe haber de trabajar en red, principalmente vender más servicios, subir las ventas, alternativas para algunos pendientes… Para esa época ya generaban ingresos y ganancias. Eso les permitió participar. Sin lo económico no puedes avanzar, lleva a abandonar las cosas."*
> *Entrevista a socia de cooperativa miembro de Co'ox Mayab en noviembre de 2022.*

> *"Algunas cooperativas con experiencia en otras redes pensaron que sería más de lo mismo. Recuerda algunos de los grupos que participaron al principio pero que desistieron, a lo mejor ya no tuvieron confianza."*
> *Entrevista a socio de cooperativa miembro de Co'ox Mayab en diciembre de 2022.*

Durante el proceso de formalización de la iniciativa, se contó con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la UADY en la gestión de financiamientos. Este acceso a recursos facilitó la contratación de un equipo de trabajo ahora con sueldos y/o becas, principalmente una persona con estudios y experiencia en administración de asociaciones civiles, que asumió el cargo de coordinadora. Para 2018 el equipo era integrado por 1 coordinadora general, 1 responsable de ventas y 1 responsable de comunicación, puestos reforzados por estudiantes de servicio social o prácticas profesionales.

Con esta contratación, la organización pudo establecer bases administrativas y cumplir adecuadamente con los proyectos financiados. Durante este período, se avanzó en múltiples aspectos. Por un lado, se incrementó la actividad comercial al desarrollar rutas

turísticas adaptadas a un mercado local y acorde con la dinámica de las agencias de viajes. Además, se establecieron colaboraciones con la Secretaría de Turismo estatal y otras instituciones financiadoras como la Fundación ADO, ViSozial y Fomento Social Banamex. Al mismo tiempo, se construyó una imagen comercial sólida y se mantuvo una presencia constante en las redes sociales.

En este proceso, las sociedades cooperativas participaban a través de asambleas en las que se compartían los resultados y se discutían las problemáticas y desafíos. Esta participación limitada debido a la dificultad de interacción constante entre la dinámica centrada en la oficina en Mérida y la vida cotidiana de los socios o sus representantes en sus respectivas poblaciones. Este hecho acrecentado por la velocidad de la dinámica operativa que difícilmente respeta los tiempos del consenso amplio y cabal. Por tal, es común que muchas decisiones no pudieron ser plenamente dialogadas y en afán de resolver, incurran más en la validación que en la decisión. En esta dinámica de acción colectiva profundizaré más adelante.

Sobre las motivaciones de participar en la red, resalta la percepción de oportunidad para una mayor promoción de las iniciativas, así como la posible adquisición de fondos como mencionó un socio de la cooperativa en Yokdzonot "*pensamos que a través de las redes podíamos tener más oportunidades de trabajo, promoción o de obtener recursos de alguna dependencia"*. Además, se menciona la posibilidad que abre el trabajo en red para alcanzar objetivos que de forma individual sería más complicado.

Si bien estas motivaciones han propiciado la conformación de distintas redes con el paso de los años, en el caso de Co'ox Mayab los involucrados perciben diferencias que han permitido su conformación y la constante participación de las partes. Entre ellas resalta la transparencia, el constante encuentro y apoyos a las cooperativas.

> *"Íbamos a las reuniones y todo, pero esa red al final hubo más tranza, se dieron algunos recursos, pero nunca se ejerció entre las cooperativas. No hubo eso de preguntarles a las cooperativas las necesidades y ellos con los recursos comprobaban lo que ellos querían. En ese momento… se compró un carro y todo y al final se le quedó al responsable de la red."*

"Hemos tenido más contacto entre los estudiantes y profesores que quedaron al final. También ha habido cuentas más claras, con las otras redes ni nos enteramos de que se hace. Además, Co'ox Mayab ya funciona como un tour operadora que con las otras no se logró, a pesar de que hubo la intención. También ha habido mayor disponibilidad de recursos y apoyos, no solo de promoción, si no también equipamiento y varias cosas, eso antes nunca se había visto."

"Co'ox Mayab en comparación a otras redes, añade la asesoría técnica, capacitación y la parte comercial. En Co'ox Mayab es algo que abona, hay más oportunidades que ayudan a avanzar".
Entrevista a socia de cooperativa miembro de Co'ox Mayab en junio 2023.

A partir de la constitución de la red Co'ox Mayab, resulta interesante profundizar en las formas de organización y toma de decisiones colectivas. Para ello, describiré el esquema organizativo implementado en la iniciativa, diferenciando entre los distintos grupos que participan y sus formas de participación.

Analizar estas formas de organización y toma de decisiones resulta fundamental porque, desde una perspectiva gramsciana, los modos en que un grupo se estructura internamente también expresan las maneras en que la hegemonía se reproduce, se negocia o se resiste. En este marco, identificar quién decide, cómo se toman las decisiones y desde qué posiciones se ejerce la autoridad no constituye únicamente un ejercicio descriptivo, sino también político.

Nombrar y hacer visibles las estructuras de poder representa una condición necesaria para cuestionarlas y, eventualmente, transformarlas. Mi participación como actor involucrado en estos procesos hace posible este desplazamiento analítico: pasar de una mirada distante y panorámica -una mirada de águila- a una observación situada desde el interior -una mirada de hormiga-, capaz de reconocer las dinámicas cotidianas, las tensiones y las posibilidades de cambio que atraviesan a las organizaciones.

Para comenzar a entender esta estructura, es importante reconocer que en el interior se distinguen tres niveles de participación, que se reflejan en el organigrama de la iniciativa. Estos tres niveles son el nivel decisorio, el estratégico y el operativo. En estos niveles de

toma de decisiones, interactúan cuatro grupos de trabajo: la asamblea de socios, el consejo de administración, el consejo asesor y el equipo operativo.

Cabe mencionar que en estos tres niveles es posible identificar diferentes expectativas y niveles de autoridad moral sobre el rumbo de la iniciativa. Es decir, mientras para las cooperativas principalmente se relaciona con los beneficios que puedan obtener de la red a nivel local, para los miembros del Consejo Asesor y el equipo operativo, el interés de impulso a la red responde también a sus aspiraciones personales y proyectos de vida, sea de investigación, laboral o ideológico. Así, es importante destacar que, pese a que la organización configura una identidad colectiva, al interior cada grupo mantiene una dinámica propia que implica interactuar en mayor o menor medida con todos los órganos que conforman la iniciativa.

Sin caer en la lógica de competencia interna, es interesante reconocer las diferentes formas en que lo colectivo resuelve, de alguna manera, una percepción justa, o al menos de que vale la pena, en la relación entre el beneficio y el costo de participación -no meramente económico-. Esta perspectiva se percibe en la continuidad del interés en la acción colectiva, si no, ¿por qué seguiría caminando el asunto? Sin ser mediciones exactas, ambas dimensiones -las del beneficio y costo de participación- varían y se han adaptado con los años, ciertamente al ritmo del crecimiento e importancia de las actividades llevadas a cabo. Con el fin de comprender el funcionamiento colectivo, procederé a describir cómo operan los grupos en relación con el trabajo realizado a lo largo de los años. Cabe señalar, procesos generalmente silenciados o no mirados al momento de hablar de movimientos sociales.

Adentrándonos en los niveles de toma de decisiones de la organización, en el primer nivel, y al mismo tiempo grupo, se encuentra la asamblea de socios (ver imagen 17), conformada por representantes de cada una de las diez cooperativas que forman parte de la unión. En promedio, este grupo está integrado por 28 personas, que son miembros del CA de cada cooperativa asociada, y en un caso, el administrador único. La asamblea de socios reúne a los principales líderes de las cooperativas, y se caracteriza por su diversidad en términos de edad, género y ubicación geográfica.

Imagen 17. Nivel decisorio de organigrama Co'ox Mayab. Elaboración propia.



En cuanto a la edad, se encuentran adultos mayores de 60 años, adultos entre 40 y 60 años y jóvenes adultos entre 25 y 40 años. En términos de género, aproximadamente el 75% de los representantes son hombres, al igual que en el caso de los socios en general, y solo tres de las diez cooperativas están lideradas por mujeres. En cuanto a la ubicación geográfica, las cooperativas se dividen en áreas costeras, selváticas o periurbanas, lo que refleja la diversidad de entornos en los que operan y las diferentes fuentes de ingresos en relación con el turismo, que puede ser la principal fuente o parte de una actividad económica más amplia.

En este punto, resulta necesario hacer una pausa desde el enfoque de género para señalar la sobrerrepresentación masculina en los espacios de liderazgo cooperativo. Este aspecto no es menor, pues evidencia la reproducción de relaciones patriarcales incluso dentro de organizaciones que se presentan como alternativas comunitarias o contrahegemónicas. Así, la hegemonía no solo opera desde estructuras externas, sino que también se reproduce en las prácticas internas, en la distribución de responsabilidades y en el acceso diferenciado a los espacios de decisión.

Si bien cada cooperativa es autónoma e independiente en su forma de organización local, al formar parte de la red, las decisiones suelen tomarse en asambleas o directamente por el Consejo de Administración. En este sentido, es posible observar diferentes niveles de participación en la red a nivel estatal, reconociendo que estas formas van adaptándose con el tiempo.

Los representantes suelen encontrarse principalmente durante las asambleas o en actividades estratégicas, como intercambios de experiencias o talleres. El grupo ha mantenido una participación en las asambleas y ha respetado los acuerdos tomados en ellas, aunque en ocasiones de manera parcial. Solo un número reducido de grupos no asiste en algunas ocasiones, principalmente debido a los desafíos que implica viajar durante 1 o 2 días fuera de su hogar. Al principio, no existían mecanismos de apoyo para la asistencia a estos eventos. Sin embargo, desde la constitución de la unión de cooperativas y con la presencia de recursos propios, se han implementado estrategias para facilitar la asistencia, como cubrir los viáticos de traslado y alimentos, o proporcionar medios de transporte colectivos[18] desde Mérida.

A pesar del interés de las cooperativas en percibir mayores beneficios de las labores de la red, existen algunas condiciones que influyen en esto. Una de ellas es el número de paquetes turísticos comercializados por la red hacia las cooperativas. Debido a las tendencias del mercado, algunas cooperativas reciben un mayor número de visitas. Por ejemplo, hay cooperativas que reciben más de dos visitas al mes, mientras que otras solo reciben dos al año. Esta diferencia en la frecuencia de visitas permite una comunicación más constante con las cooperativas, facilitando actualizar las acciones y abordando asuntos pendientes. Por lo tanto, las cooperativas que reciben menos visitas tienden a enterarse menos de las actividades de la red.

Asimismo, se pueden observar diferencias al implementar proyectos de incidencia local, relacionadas con temas coyunturales que motivan la realización de actividades específicas en algunas de las cooperativas asociadas. Un ejemplo de ello podría ser la negociación con el gobierno en el poblado de Ek Balam que se presentó en el apartado anterior.

Esta disparidad en la participación ha generado críticas sobre la equidad dentro de la iniciativa, siendo percibida como un conflicto de intereses en el cual se favorece a unos más que a otros. Pese a que esto no es necesariamente cierto y no está totalmente bajo el control de la organización, ha sido uno de los principales puntos de disputa. Desde esta lectura, es

[18] Apoyado con alimentos y gasolina para traslados.

pertinente retomar la propuesta de Pichon-Rivière para entender la pugna interna entre liderazgos y a Norman Long para visibilizar las asambleas como una interfaz que puede definir el cómo trabajar en grupo. Sin que esta pugna disemine al sujeto social, sí da cuenta de las pugnas internas que se suscitan en los procesos de construcción de identidades colectivas.

La asamblea de socios ha tenido un papel pasivo en la iniciativa, tomando decisiones únicamente durante la asamblea semestral. La distancia geográfica entre los diferentes pueblos del estado limita la interacción entre los socios de las distintas cooperativas, así como con los otros grupos de trabajo. Los momentos de encuentro durante las actividades estratégicas de la red suelen servir como espacios para intercambiar percepciones sobre la iniciativa y fortalecer la comunicación entre los socios. En estos espacios, incluso cuando únicamente tienen voz y voto las cooperativas, suelen participar otros actores o aliados quienes contribuyen desde su perspectiva al diálogo del momento o meramente con su sello en el acta por la autoridad en turno.

Para atender las dificultades de comunicación a distancia, el equipo operativo impulsó la creación de un grupo de WhatsApp que, de manera gradual, ha incorporado a un número creciente de socios, sin restringirse únicamente a quienes ocupan cargos de representación. Para integrarse, basta con que cualquier socio solicite el ingreso.

Resulta significativo que algunos socios de mayor edad, con un manejo limitado de los teléfonos celulares, soliciten la incorporación de hijos o nietos, quienes posteriormente les transmitan la información compartida. De esta manera, la comunicación digital se extiende más allá de quienes participan directamente en el grupo y se articula con redes familiares que funcionan como mediadoras de la información.

El grupo es moderado por el nivel estratégico de las iniciativas y se utiliza para compartir noticias, convocatorias y comunicados mensuales en formato de boletín, elaborados por el equipo operativo. Desde la teoría del actor-red, esta dinámica permite reconocer la intervención de elementos no humanos, como el teléfono celular, la plataforma de WhatsApp y los propios boletines digitales, cuya capacidad de mediación contribuye a conectar actores, organizar los flujos de información y moldear las relaciones dentro de la red.

Imagen 18. Asamblea de socios en 2022 y en 2025 ambas en Pujulá. Recuperado del Archivo Co'ox Mayab.



En la actualidad, el grupo cuenta con 48 integrantes de un total aproximado de 106 socios, lo que representa cerca del 45% de la iniciativa. Sin embargo, esta participación también evidencia la persistencia de una brecha digital, ya que algunos socios poseen conocimientos limitados para utilizar dispositivos móviles, carecen de un teléfono personal o dependen de familiares para mantenerse informados. Por tanto, aunque WhatsApp ha ampliado los canales

de comunicación interna, su alcance continúa condicionado por desigualdades generacionales y tecnológicas.

A pesar de esta iniciativa, la participación en el grupo de WhatsApp es baja y, en su mayoría, es impulsada por el equipo operativo y los miembros del consejo asesor de la red. La participación de los socios se limita a mensajes cortos o breves comentarios en respuesta a las noticias o eventos publicados. Esto ha derivado en que el grupo cumpla una función más informativa que dialógica.

Este medio también se utiliza para compartir noticias relevantes del sector, lo cual ha propiciado, aunque de manera efímera, la expresión de posturas críticas sobre el turismo ya sea con relación a acciones del Estado o del sector privado. Estas posturas no solo son abordadas por el consejo asesor, sino también por algunos socios que suelen responder a los mensajes. Este espacio también se ha utilizado para expresar inconformidades o críticas sobre las labores del equipo operativo. Aun cuando resulten incómodas debido a su proyección pública entre los socios de la iniciativa, es necesario reconocer estos mensajes como un indicador de las ideas que pueden estar presentes entre los diferentes socios.

Esta baja participación también genera un entendimiento parcial de la red y sus acciones por parte de los socios con un nivel bajo de involucramiento. De manera inversa, aquellas personas que se involucran en el actuar cotidiano tienen un mayor entendimiento del todo. Esto lo resalta una socia de recién incorporación al órgano del consejo de vigilancia al reconocer como su integración ha permitido entender más la dinámica de trabajo de la red, aunque sea "*poco a poco*".

> *"de que los socios no están bien enterados de cómo están trabajando ni nada. Yo de ese lado, porque ahorita, por ejemplo, conocí este escenario, pues poco a poco se me van despejando las dudas, pero hay cosas que no me quede muy claro. Yo creo que poco a poco voy ahí."*
>
> *Entrevista a socia de cooperativa miembro de Co'ox Mayab en noviembre 2022.*

Continuando con el esquema organizativo, en el segundo nivel de orden estratégico se identifican tres órganos que participan en la toma de decisiones prácticas del funcionamiento de la red. El primer grupo está conformado por el CA con su respectivo presidente, secretario

y vocal financiero, quienes representan los intereses de la asamblea a nivel estratégico. El segundo grupo está compuesto por el Consejo Asesor, y el tercer grupo está integrado por un coordinador general y un equipo de trabajo operativo.

Imagen 19. Nivel estratégico de Organigrama Co'ox Mayab. Elaboración propia.



El CA, al igual que las cooperativas locales, está conformado por un presidente, secretario y tesorero. En este caso provenientes de Ek Balam, Valladolid, y actualmente de Cenotillo. Asimismo, existe un comité de vigilancia con la función de brindar una tercera perspectiva en las acciones del CA, con representantes provenientes de Kaua, Yokdzonot y Mérida. Estos cargos fueron elegidos en la asamblea constituyente de la unión el 23 de agosto de 2017 y en la renovación del consejo en 2022, después de 5 años del cargo. Cabe señalar que hubo un primer esfuerzo de constitución bajo la forma de Sociedad Anónima de Capital Variable, en 2015, sin embargo, la figura fue eventualmente desechada tras reconocer que estaba legalmente integrada por personas físicas y no por morales, o, dicho de otra manera, la integraban individuos y no necesariamente colectivos.

A pesar de la importancia de este órgano, su participación ha variado a lo largo del tiempo. Durante los primeros años de la iniciativa, el CA mostraba falta de atención hacia las acciones de la red. Esto puede explicarse tanto por la distancia territorial similar a los demás socios, como por la inercia práctica de la iniciativa por el equipo operativo, que en algunos momentos requiere tomar decisiones de manera inmediata, dificultando la convocatoria del CA para discutirlas y planificarlas con antelación. Desde otra perspectiva la falta de atención también reside en la prioridad otorgada a las labores de la cooperativa local por encima de las de la red.

Ambas responsabilidades demandan tiempo a los representantes, por lo que es comprensible que las tareas locales tengan prioridad sobre las de la red. Esto se complica al reconocer también la dimensión subjetiva de los actores quienes tienen otras actividades además de las correspondientes a la organización como podría ser trabajar una milpa, estar en familia, compartir con amistades, y todas aquellas cosas que finalmente convergen en el cotidiano.

De vuelta a Gramsci, esta tensión entre la participación en la red y las prioridades locales y cotidianas es un ejemplo de los límites concretos de la construcción hegemónica desde abajo. La conformación de una voluntad y por ende de una acción colectiva nunca es un proceso lineal ni garantizado, sino una dinámica constantemente atravesada por las condiciones materiales, las experiencias y las disposiciones subjetivas de los actores.

Esto permite recordar que el consenso no se impone de manera automática ni se decreta desde arriba; se construye, se negocia y también se desgasta en el terreno de la experiencia vivida. Es en las prácticas cotidianas, en el uso de los espacios organizativos y en el transcurrir del día a día donde se fortalece o debilita la adhesión de los integrantes a un proyecto común.

> *"Tenemos un consejo de Co'ox Mayab que cada uno está por su lado, todo el trabajo se hace en oficinas y el consejo participa cuando hay que firmar algo, como que no hay una tarea específica que tengan que hacer."*
> *Entrevista a socia de cooperativa miembro de Co'ox Mayab en noviembre 2022.*

Como se denota en la entrevista, este distanciamiento sitúa una perspectiva sobre las formas de participación en la que los esfuerzos no alcanzan una inclusión plena de la toma de decisiones. Sin embargo, también resalta una falta de claridad sobre las responsabilidades correspondientes al cargo. Aquí resulta relevante reflexionar, en una red cuya escala de incidencia es más amplia, ¿cómo poder organizarse para lograr una participación plena y al mismo tiempo operar cotidianamente en su administración?, ¿es responsabilidad del CA la administración cotidiana del actuar de la organización o su función está en el monitoreo y seguimiento de los objetivos planteados en asamblea?, ¿qué decisión requiere la validación de un CA y cuáles son una carga innecesaria o freno en la operación? Así en el día-día Co'ox Mayab ha construido un esquema funcional que sin idealizarlo ha demostrado un constante sostenimiento y hasta crecimiento, sin embargo, esto lo abordaré más adelante.

En los años posteriores, y en respuesta a la demanda de una mayor participación por parte del CA, se implementó un apoyo económico para los directivos, lo cual implicó una mayor responsabilidad y dedicación de tiempo a su labor como representantes de la red. A partir de ese momento, se establecieron reuniones trimestrales para la presentación de resultados y la discusión de gestiones estratégicas entre el equipo operativo y el CA.

En este grupo, al igual que en la asamblea de socios, se creó un grupo de WhatsApp conformado por el CA, los miembros del Consejo Asesor y algunos miembros del equipo operativo. El objetivo de este grupo es facilitar la comunicación y una toma de decisiones más eficiente en la iniciativa. Sin embargo, al igual que en el grupo de la asamblea de socios, la participación también es baja, utilizándose más como un mecanismo para validar acciones que para discutirlas. Esto ha sido expresado como una forma de crítica hacia el equipo operativo.

Desde una mirada analítica, el uso del grupo de WhatsApp funciona más como un mecanismo de validación que como un espacio efectivo de deliberación. Para muchos de sus integrantes, las decisiones parecen llegar ya procesadas y requieren únicamente un asentimiento formal. Esto conduce a una pregunta central: ¿dónde ocurre realmente la deliberación y quién la conduce?.

En este sentido, cabe preguntarse si el equipo operativo está absorbiendo funciones que corresponderían a los órganos de dirección o si, por el contrario, estos últimos han cedido

ese espacio sin reconocerlo explícitamente. Las críticas podrían señalar un exceso de iniciativa del equipo operativo -acorde a las necesidades económicas de la organización-, pero también las dificultades en torno a los procesos de toma de decisiones y a la disposición de quienes poseen autoridad formal para involucrarse activamente. De esta manera, se puede reconocer que el problema no radicaría únicamente en quién impulsa las acciones, sino en la debilidad o ausencia de espacios definidos para deliberarlas, conducirlas y asumir colectivamente sus consecuencias.

Es importante reconocer que, en los últimos años, a medida que el trabajo de la organización ha tenido una mayor cobertura, ha aumentado el interés del CA por obtener información detallada. Esto se debe principalmente al deseo de conocer a fondo las responsabilidades que se asumen, ya sea en la firma de convenios, proyectos o trámites administrativos como la cuenta bancaria o temas fiscales.

Cierro esta sección destacando que son principalmente los representantes del CA quienes han asumido un rol activo en la conformación de las redes. Sin embargo, esto ha llevado a cierta falta de comprensión por parte de otros socios de las cooperativas en cuanto a las labores de la red. Mientras algunos socios tienen un claro entendimiento de la iniciativa y su participación en ella, otros saben que la red existe, pero desconocen en profundidad su labor. Esto refleja como en la construcción de una contrahegemonía y dentro de ellos de los sujetos sociales es reconocible la centralidad que algunos actores representan en los procesos organizativos. Este hecho no es menor, ya que son las principales fuerzas que posibilitan la construcción colectiva y su escalamiento, sin que por ello se integre plenamente a toda la base.

Esta falta de socialización de la red con las cooperativas locales, y del CA con sus socios, ha generado conflictos para los representantes de la red, cuyas responsabilidades dentro de la red a veces se perciben como una segunda prioridad o como intereses externos al grupo local. De esta manera, surgen conflictos cuando los miembros del CA asisten a reuniones o eventos que implican viajar, dejando temporalmente sus puestos de trabajo. Aunque las labores en la red benefician a la cooperativa local, hay voces que consideran que "*solo se van de paseo y pierden el tiempo*". De igual manera, algunos actores reconocen que

existen diversas percepciones sobre la red entre las cooperativas que forman parte, en algunos casos afectando la iniciativa local y de la red.

> *"Surgen opiniones que desaniman la participación o el interés en Co'ox Mayab. Cada socio piensa diferente y tiene su propio concepto. A veces trabajar en grupo genera resultados rápido y otros con mayor tiempo".*
> *Entrevista al representante CA de Co'ox Mayab en noviembre de 2022.*

> *"Es que no todos quieren participar por igual en la red, por pena o porque no saben escribir… a veces no nos enteramos todos los socios sobre lo que se platica en las reuniones de la red".*
> *Entrevista al representante CA de Co'ox Mayab en noviembre de 2022.*

En tercer lugar, presentaré al Consejo Asesor. Este grupo está compuesto por personas que no reciben un salario directamente de la iniciativa, pero que comparten intereses en el fortalecimiento del sector del turismo comunitario desde diferentes enfoques. Algunos representan a instituciones como el PNUD y el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), organismos de cooperación internacional, mientras que otros tienen una aproximación académica, como la UADY.

El Consejo Asesor ha desempeñado un papel crucial en el proceso organizativo de la red, especialmente con la vinculación y gestión de financiamiento. El PNUD ha facilitado la conexión con financiadores e instituciones que han apoyado el trabajo técnico de profesores y estudiantes de la UADY, quienes llevan a cabo proyectos y acciones en la iniciativa. Desde hace años, profesores de la licenciatura en turismo de la UADY han brindado asesoramiento y acompañamiento a iniciativas de turismo en comunidades, incluso antes de la existencia de la licenciatura. Vale la pena mencionar que, sin su contribución, la unión de cooperativas no habría sido posible, ya que este grupo facilitó los primeros espacios de encuentro entre los líderes de las organizaciones locales.

Además de los representantes institucionales, el Consejo Asesor también incluye a actores que brindan asesoramiento estratégico sin una afiliación institucional. Estos actores particulares realizan tareas especializadas de manera esporádica, según las necesidades de la

red o las organizaciones socias, como trámites legales o proyectos de incidencia local. Por lo general, estas actividades son remuneradas bajo un esquema de pago por proyecto.

En consecuencia, el Consejo Asesor ha asumido distintos niveles de responsabilidad en la iniciativa. En el caso del PNUD, su participación ha sido más periférica, ya que su labor no se centra exclusivamente en el turismo comunitario y la Co'ox Mayab, sino que forma parte de una estrategia de alcance global, orientada al fortalecimiento del sector social de la economía en México. Principalmente, desempeñan tareas de vinculación con otras instituciones de cooperación internacional y el gobierno.

Por otro lado, los profesores de la UADY han desempeñado un papel más activo a través de su vinculación con estudiantes, quienes llevan a cabo las actividades diarias de la iniciativa. Esta vinculación se puede entender como una estrategia de formación en escenarios reales de aprendizaje, que se basa en un enfoque de enseñanza-aprendizaje práctico. Debido a las diversas áreas de trabajo de Co'ox Mayab, esta formación no se limita únicamente a la comercialización de servicios turísticos, sino que también abarca prácticas relacionadas con la organización comunitaria y la implementación de proyectos. En algunos momentos de la iniciativa, los profesores, de manera colectiva o individual, han ejercido como coordinadores del equipo de estudiantes, especialmente cuando no se contaba con una persona contratada para la coordinación general.

Aunque el Consejo Asesor es reconocido por las cooperativas y el CA, sus acciones no se comunican cotidianamente a los representantes. Es decir, pese a que se presenten avances y noticias durante las reuniones de la asamblea, su trabajo, que incluye reuniones de planificación y citas con otros actores institucionales, suele llevarse a cabo sin la participación de los socios. Sin embargo, en momentos estratégicos, como los primeros encuentros con otros actores institucionales, evaluaciones de resultados o firmas de convenios, se ha considerado la participación de los socios. En este punto es interesante reflexionar sobre las formas de vinculación de los actores externos en los procesos sociales, ya sea dentro de las organizaciones o desde el exterior; pero también sobre su participación en la toma de decisiones. Es decir, ¿en qué medida incorporan las demandas de las bases? Y ¿en qué medida son sus visiones las que predominan?

Estos cuestionamientos permiten entrever cómo las posibilidades contrahegemónicas en este tipo de turismo continúan sujetas al marco de actuación institucional, que, si bien pueden justificarse a partir de la buena voluntad, en la práctica, se ejecutan en una región con un pasado e historia marcados por la imposición del sistema desarrollista y con ello de la lógica capitalista de reproducción de la vida.

Este grupo también mantiene un grupo de WhatsApp en el que se discuten temas estratégicos, como posibles financiamientos y análisis de coyunturas políticas, pero también se abordan las reacciones de los socios en los medios digitales para compartir perspectivas y lecturas. Así es de reconocer dentro del colectivo dos posturas en fricción, entre las locales demandantes de más beneficio local, y entre las externas de mayor fortalecimiento a la red. Aunque en tensión, del lado del consejo asesor y el equipo operativo nos queda claro que, sin el sostenimiento de las labores de la red, nada sería posible, pero sobresale reflexionar de qué forma se benefició a unos y no a otros. Para evitar caricaturizar a este grupo en la tragicomedia de los que usan a las comunidades, es importante hacer un acercamiento a los actores que lo integran y sus motivaciones.

Así, el cuarto grupo está compuesto por un coordinador general a cargo de un equipo que conforma el tercer nivel operativo de la iniciativa. Desde su creación, el equipo operativo ha estado formado por estudiantes que, a través de pasantías o prácticas profesionales, han mantenido su participación y han contribuido directamente a la construcción de la iniciativa. Este grupo desempeña un papel vital en la organización, ya que gracias a él la iniciativa logra mantener un trabajo constante sin requerir la participación diaria de los socios. Este factor permite que las organizaciones locales se centren en sus propias labores, mientras que la red continúa su curso.

Empero, óptimo en la operación, es de reconocer la importancia de procurar una vinculación y aprendizaje de los actores locales sobre la dinámica de la red. Ante ello en Co’ox Mayab se ha impulsado el involucramiento de socios o jóvenes como parte del nivel operativo de la red, sin embargo, los resultados no han sido los esperados, principalmente debido a la dificultad que implica residir en Mérida para participar en la dinámica laboral del día a día. También existen casos de involucramiento exitosos los cuales se han sostenido con los años, relacionado principalmente a la cercanía de la comunidad con la ciudad lo que

permite ir y venir del pueblo para asistir a trabajar. Aun si ideal en términos de fomento a la inclusión de lo local en las labores de la red, esta participación más activa también deriva en una mayor ausencia sobre la dinámica local de las cooperativas, fungiendo como un doble esfuerzo para impulsar las actividades locales y al mismo tiempo de la red; una vez más el orden de prioridades entra en juego.

Imagen 20. Nivel operativo organigrama Co'ox Mayab. Elaboración propia.



Este grupo opera desde la oficina central ubicada en Mérida, en un espacio proporcionado en comodato por la UADY a Co'ox Mayab. Si bien en este nivel, se busca la mayor participación posible de los demás grupos, operativamente se toman decisiones para alcanzar los objetivos de la iniciativa. A pesar de que las líneas de trabajo se definen a nivel estratégico y se acuerdan en la asamblea, las acciones operativas no siempre siguen el mismo ritmo.

Las labores del equipo operativo se dividen en cuatro grandes áreas: comercial, comunicación, proyectos y administración. El área comercial se encarga de todo lo relacionado con la comercialización de servicios turísticos, incluyendo estrategias de promoción en medios digitales y físicos, desarrollo de productos como rutas turísticas, atención al cliente y operación de los servicios turísticos. El área de comunicación se encarga

de la divulgación en dos dimensiones: interna con los socios, y externa con el público en general. El área de proyectos se enfoca en la planificación y ejecución de proyectos a nivel local y de red, abarcando no solo la operación de las actividades, sino también todas las labores de gestión previas. Finalmente, el área administrativa es responsable de la gestión adecuada de los recursos y las implicaciones fiscales que conllevan. Las cuatro áreas están centralizadas bajo la coordinación general, quien se encarga del seguimiento estratégico de las actividades y la gestión humana del equipo para lograrlo, divididos en áreas con una constante colaboración entre ellas.

Históricamente, este grupo ha estado compuesto principalmente por estudiantes, cuya participación, en algunos casos, ha derivado posteriormente en empleos de tiempo parcial o completo dentro de la organización. Desde 2015, un total de 84 estudiantes nacionales e internacionales han transitado por Co'ox Mayab, y al menos 8 de ellos -incluyéndome- han tenido una permanencia promedio superior a cinco años dentro de la iniciativa. Aunque la mayoría proviene de la licenciatura en turismo de la UADY, también han participado estudiantes y egresados de disciplinas como antropología social, administración de empresas, contaduría, ciencias ambientales y gestión intercultural.

Esta participación también refleja una diversidad institucional. Además de la UADY, se han incorporado estudiantes procedentes de instituciones regionales como la Universidad Tecnológica Metropolitana y la ENES-UNAM, Unidad Mérida; así como de origen internacional como la Universidad de Angers, en Francia y la Universidad de Barcelona, en España. No obstante, entre quienes hemos mantenido una vinculación de mayor duración con la organización predominan los egresados de la UADY, particularmente de las licenciaturas en turismo y comunicación social. A ello se suma la participación de voluntarios y practicantes que se han incorporado durante períodos más breves para colaborar en actividades y proyectos específicos.

La diversidad del equipo operativo no se limita a las trayectorias académicas. Si bien la mayor parte de sus integrantes son originarios de Yucatán, su conformación incluye tanto a jóvenes provenientes de contextos urbanos como a personas vinculadas directamente con las comunidades y cooperativas que integran la red. Tampoco existe una condición socioeconómica homogénea entre quienes participan. Sus trayectos familiares, condiciones

materiales y experiencias cotidianas son distintas: algunos provienen de hogares construidos con materiales industrializados y otros de viviendas con techos de huano; algunos han crecido durmiendo en cama y otros en hamaca. Más que elementos anecdóticos, estas diferencias remiten a experiencias diferenciadas del territorio, la vivienda, el trabajo, la familia y la vida en colectivo. En este sentido, es posible caracterizar al equipo como un espacio de conformación intercultural, en el que convergen sujetos con distintos referentes sociales, culturales y materiales.

Este aspecto no es menor para analizar el turismo comunitario y sus posibilidades de constituirse como una alternativa frente a las formas convencionales de organización turística. A diferencia de numerosos intermediarios turísticos externos, cuya relación con las comunidades puede limitarse a la comercialización de productos y experiencias previamente diseñadas, la estructura de Co'ox Mayab ha propiciado la convivencia cotidiana entre personas provenientes de ámbitos urbanos y rurales, profesionistas y jóvenes vinculados directamente con las cooperativas. Esta composición introduce distintas experiencias y marcos de referencia en los procesos de planeación, comercialización y toma de decisiones.

La relevancia de esta condición permanece en que una de las preguntas centrales del turismo comunitario no consiste únicamente en determinar quién posee los emprendimientos o quién recibe los beneficios económicos, sino también quién tiene la capacidad de definir qué se ofrece, cómo se representa a las comunidades, qué decisiones se toman y desde qué posición se habla en su nombre. Bajo la etiqueta de turismo comunitario pueden reproducirse relaciones verticales en las que agentes externos concentran el conocimiento técnico, diseñan los productos, administran los canales comerciales y definen las narrativas, mientras las comunidades quedan relegadas al papel de proveedoras o ejecutoras de servicios.

La diversidad social y territorial del equipo no elimina por sí misma estas relaciones de poder ni garantiza una práctica horizontal. Sin embargo, introduce condiciones distintas para su negociación. La convivencia entre personas con experiencias materiales y culturales diversas obliga a confrontar distintos significados sobre nociones aparentemente compartidas como bienestar, desarrollo, territorio, comunidad, trabajo o éxito económico. Las diferencias entre haber crecido en contextos urbanos o rurales, dormir en una cama o en una hamaca, mantener o no vínculos familiares con las cooperativas, o relacionarse cotidianamente con el

territorio desde posiciones distintas, inciden en los marcos desde los cuales se interpretan los problemas y se imaginan sus posibles soluciones.

Por ello, la interculturalidad del equipo puede entenderse no únicamente como una característica descriptiva o simbólica, sino como una condición metodológica y política del proceso organizativo. La presencia de perspectivas diversas dificulta -aunque no impide- que una sola visión del turismo generalmente monopolice la definición de la iniciativa. En su lugar, genera espacios permanentes de traducción, negociación y disputa entre distintos saberes y experiencias. Desde esta perspectiva, la posibilidad de construir un turismo comunitario alternativo no depende únicamente de incorporar a las comunidades como beneficiarias del turismo, sino de modificar las relaciones desde las cuales se produce conocimiento, se toman decisiones y se define el propio sentido de la actividad.

Sin embargo, la mayoría de quienes han permanecido son egresados de la UADY en turismo o comunicación social. También ha habido voluntarios que, por períodos cortos y para acciones específicas, han participado en la iniciativa a través de prácticas profesionales.

Sumado a lo anterior, los participantes en este grupo tienen intereses diversos, pero comparten el objetivo de contribuir a un turismo diferente. Es importante destacar que, aunque no todos los miembros comparten completamente la concepción de turismo comunitario, hay un consenso sobre su importancia en términos de justicia social y desarrollo comunitario. Para ello se ha propiciado una constante reflexión entre los estudiantes desde su ingreso y durante su estancia sobre la visión del turismo promovida.

En cuanto a la permanencia bajo la forma de empleos, estos se han mantenido con mecanismos como becas u honorarios por proyectos, gracias a las gestiones constantes realizadas. Es relevante mencionar el papel vital que desempeña el grupo de trabajo en el proceso de gestión. Entre estas gestiones se incluyen la obtención de financiamiento mediante convocatorias de instituciones gubernamentales o privadas a diferentes niveles -estatales, federales e internacionales-, así como premios y oportunidades coyunturales como consultorías, estudios técnicos o proyectos a nivel local.

Imagen 21. Fotografías del equipo operativo en 2019 y 2021 en las oficinas en Mérida.



Pese a que la administración es compleja, este modelo de financiamiento se puede entender como una ingeniería de proyectos, que consiste en la capacidad de centralizar en un mismo equipo diferentes proyectos, ya sea a través de la universidad, la propia red o incluso con terceros.

Esta capacidad del grupo ha dado lugar a la construcción de una identidad colectiva que, a pesar de los desafíos del esquema de contratación atípico, se ha sostenido con los años, demostrando la viabilidad de modelos organizacionales diferentes al sector privado. Esta dinámica también ha llevado a un trabajo en múltiples frentes que, si bien reconoce los logros y experiencias de los participantes, también puede percibirse como una carga de trabajo excesiva, ya que requiere una constante innovación y adaptación para alinear los tiempos de

gestión internacional con los comunitarios, al mismo tiempo que se responde a las demandas del mercado turístico.

El equipo operativo, al igual que los otros grupos mencionados anteriormente, mantiene su propio grupo de WhatsApp, donde se discuten temas cotidianos relacionados con las labores de la iniciativa y asuntos referentes al espacio de trabajo en la oficina. Este grupo mantiene una comunicación estrecha con el Consejo Asesor, ya que a través de este se promueven las gestiones para la organización. De esta manera, el equipo operativo y el Consejo Asesor comparten una agenda para dar seguimiento a las acciones estratégicas. En este sentido, se podría considerar la existencia de un quinto grupo que integra al Consejo Asesor y al equipo operativo.

En lugar de juzgar el proceso organizativo en torno a la red, es pertinente reconocer la diversidad de actores involucrados y sus formas de interacción. Un primer aspecto que analizar es el nivel de participación. Como se mencionó anteriormente, hay actores con una participación periférica, ya sean externos como el PNUD o internos como los socios de las cooperativas que no forman parte del Consejo Asesor. Por otro lado, se identifican aquellos con una participación central, como los representantes de las cooperativas, la universidad y el equipo técnico operativo. Sin embargo, incluso dentro de estos actores de participación central, algunos desempeñan un papel más destacado en las acciones cotidianas de la red.

Otro aspecto que destacar son los diversos canales de comunicación. Estos medios permiten la socialización de información sobre las diferentes actividades de la iniciativa, lo que permite a los principales líderes mantenerse informados sobre los acontecimientos de la red. En el caso de la red estatal, las nuevas tecnologías como WhatsApp han resuelto parcialmente la dificultad espacial de los involucrados, que residen en diferentes lugares de todo el estado. Sin embargo, este medio aún tiene limitaciones en cuanto al alcance en términos del número de socios y la eficiencia para fomentar la participación constante.

De vuelta a la discusión teórica, resulta pertinente reconocer nuevamente los factores que intervienen en la construcción de una contrahegemonía capaz de sostener en el tiempo y fortalecer su posición como actor con capacidad de incidencia territorial. Además, este proceso no se reduce únicamente a la construcción de una identidad colectiva, sino que implica también la activación y articulación de diversos dispositivos -financiamiento,

asamblea, documentos, plataformas digitales, mecanismos de representación, entre otros- que hacen posible su organización y reproducción.

Sin embargo, la consolidación de la organización tampoco puede explicarse únicamente por la existencia de estos dispositivos. Depende, además, de las conexiones que se establecen entre actantes concretos y de la capacidad colectiva para activar, articular y sostener dichas relaciones en el trabajo cotidiano. En este sentido, la capacidad de incidencia no constituye una cualidad intrínseca de la organización, sino un efecto relacional que se produce mediante la articulación continua de actores, recursos, conocimientos, tecnologías, acuerdos y prácticas. Es precisamente en esta red de asociaciones donde la organización adquiere capacidad de acción colectiva, fortalece su posición frente a otros actores del territorio y amplía sus posibilidades de disputar sentidos, recursos y espacios de decisión.

> *"La comunicación y la información, todo eso hace que estemos contentos o atentos. Nos genera confianza y participación. Cuando existe eso, todos sabemos que estamos en el mismo barco, en la misma sintonía. Cuando no hay información, entonces se va generando desconfianza, y el día de mañana nos debilitemos y tengamos problemas internos."*
>
> *Entrevista al representante CA de Co'ox Mayab en noviembre de 2022.*

Ante esto, es importante resaltar la importancia de los espacios de encuentro presenciales de trabajo. Esto se refleja en la dinámica en torno a la oficina, que es un punto de encuentro diario clave para el desarrollo de las actividades de la iniciativa. Además, el aumento de las reuniones presenciales entre el Consejo Asesor y el equipo operativo ha contribuido a un mayor diálogo en la toma de decisiones y a asumir una mayor responsabilidad en la dirección.

Aunque compleja en su construcción y constitución, se han logrado resultados económicos en constante crecimiento, prueba de ello se identifica en los ingresos obtenidos y que, a pesar de la pandemia, continúan en crecimiento. A la par de los ingresos comerciales, la estructura se ha visto reforzada por la constante gestión de fondos, los cuales además de las iniciativas comprometidas, han posibilitado mediante la asesoría técnica, mantener un esquema de sueldos del equipo de trabajo. El ideal a futuro, es que de las actividades comerciales se logre sostener la estructura, y que las gestiones sean en función de las gestiones de interés prioritario por las organizaciones locales.

Tabla 3. Línea del tiempo de construcción redes colaborativas

Co'ox Mayab	Año	APTC
Conformación de COTACY como antecedente del proceso organizativo que daría lugar a Co'ox Mayab	**Antes y durante 2015**	Desarrollo de distintos esfuerzos para conformar redes colaborativas en los estados de la Península de Yucatán
Primeros esfuerzos encaminados a la conformación y formalización legal de la red	**2016**	Las redes estatales operaban de manera independiente y enfrentaban diversos retos para su continuidad y sostenibilidad organizativa.
Formalización legal de Co'ox Mayab como Turismo Alternativo Comunitario S.C. de R.L. de C.V.	**2017**	Primer encuentro de las redes durante el Congreso Nacional de Turismo Rural realizado en Tzucacab, Yucatán y organizado por la UADY.
Fortalecimiento de la estructura organizativa y consolidación de una identidad e imagen comercial compartida.	**2018-2019**	Realización de los primeros talleres de diálogo y construcción colectiva para la conformación de la APTC. Firma de memorándum de entendimiento entre las redes participantes
Continuidad del proceso de consolidación organizativa y estrategias de adaptación ante las crisis.	**2020-2021**	Construcción de una identidad colectiva y desarrollo de acciones de incidencia en política pública, particularmente en el contexto de la implementación del Tren Maya.
Consolidación de la organización tras sus primeros cinco años de constitución legal y ampliación de sus actividades de articulación, fortalecimiento y vinculación.	**2022-2024**	Gestión de fondos y ejecución de diversas actividades y proyectos, paralelamente al fortalecimiento de la estructura y los procesos organizativos de la APTC.
Una década de trayectoria organizativa, caracterizada por la ampliación y diversificación de actividades, acompañada de nuevos retos asociados al crecimiento y la consolidación institucional.	**2025-actualidad**	Consolidación de la APTC como actor político colectivo con capacidad de agencia e interlocución en el sector turístico, junto con retos relacionados con la sostenibilidad y continuidad de sus procesos organizativos.

Esta forma de trabajo continuó en los años siguientes, lo que llevó a la propuesta de formar la APTC en 2019, por tal la dinámica de funcionamiento entre comités o consejos se replica a nivel peninsular, donde encontramos actores que desempeñan labores similares al Consejo Asesor y al equipo operativo, pero a una escala más amplia a nivel peninsular bajo la figura de la APTC. Sin embargo, ambas organizaciones se desarrollan de manera paralela, reconociendo que la iniciativa de formar la APTC es promovida por la estructura de Co'ox Mayab, asumiendo así la responsabilidad operativa de esta. La tabla 3 presentada anteriormente resume la línea del tiempo de ambos procesos que aunque independientes, están estrechamente enredados.

3.1 La red de redes y la escala regional

La APTC, denominada como la red de redes, surgió en 2019 a raíz de la convocatoria de Co'ox Mayab. En ese momento, el gobierno de la cuarta transformación anunciaba la construcción del Tren Maya, lo que motivó a las redes a organizarse y formar un frente unido para influir en el desarrollo del proyecto. Pese a que se percibía como una amenaza, también se veía como una oportunidad para atender necesidades percibidas del sector de turismo comunitario. Incluso una especie de justicia social en torno al megaproyecto, es decir, si el tren se autodenomina Maya, ¿no debería este priorizar su inclusión?

Aunque la propuesta formal para conformar la red de redes surgió en ese momento, los antecedentes organizativos se remontan a acciones realizadas de forma independiente por las propias redes y por la UADY desde 2016. Durante esos eventos, participaron representantes de las redes y algunas organizaciones socias, lo que facilitó el reconocimiento mutuo entre los actores. La convocatoria se hizo posible gracias al involucramiento del Consejo Asesor de Co'ox Mayab, quienes ya mantenían relaciones de colaboración con otras redes de turismo comunitario en la Península. Es decir, se partió de un capital social existente y no se hizo una convocatoria abierta.

> *"Yo creo que todas las cooperativas que conforman la red estuvieron solos, como cada quien desde su trinchera, cada quien alzando la mano y no los tomaban en cuenta, hablando autoridades, ONGs, alianzas, como que todos estaban en su zona de confort queriendo como hacer más allá que realmente funciona lo que estaban haciendo, entonces cuando empieza a ser esta unión, a hacer esta alianza como red*

aquí en la zona maya se dieron cuenta que se podían lograr más cosas que uno solito como cooperativa"

Entrevista a socio de cooperativa miembro de la APTC en noviembre de 2022.

Al mismo tiempo que se anunciaba el Tren Maya, surgió la oportunidad de competir por financiamiento de la cooperación internacional, en este caso, del PPD, que buscaba fomentar la formación de redes colaborativas en la Península de Yucatán. Esta institución no aparece por casualidad, ya que había brindado financiamiento directo a la red de Yucatán y a algunas de las organizaciones que conforman las redes. El financiamiento del PPD se ejecutó como parte de la sexta fase operativa en la Península, la cual buscaba fortalecer procesos sociales apoyados desde el inicio del programa a fines de la década de 1990. Esta oportunidad de financiamiento incentivó la creación de la APTC al proporcionar una razón práctica para colectivizarse, especialmente en la construcción de reglas de colaboración, el diseño de una identidad colectiva y, específicamente, la elaboración del proyecto a presentar ante la institución.

Durante este proceso, el papel del Consejo Asesor y del equipo operativo de Co'ox Mayab fue fundamental, ya que facilitaron la convocatoria a talleres colectivos para trabajar de manera participativa las líneas de trabajo del proyecto. Además, la administración de Co'ox Mayab gestionó el proyecto al contar con los requisitos legales para recibir apoyo, como contar con una cuenta bancaria propia y documentos legales actualizados. Cabe mencionar que recientemente se han probado otros esquemas de administración al delegar la responsabilidad en otra red u organización local. Aunque democrático en su enfoque, esta estrategia ha generado complicaciones relacionadas con la dificultad de gestionar una cuenta bancaria en una población rural, los gastos fiscales asociados a las transacciones financieras y la falta de claridad en la administración de los fondos.

El Consejo Asesor facilitó los espacios de encuentro entre las redes, realizando cuatro talleres a los que asistieron representantes -1 o 2 personas- de cada una de las 24 cooperativas que conformaban las 3 redes participantes en ese momento. Estos encuentros permitieron la interacción de líderes con intereses diversos. La creación de la red enfrentó la dificultad de consensuar intereses entre lo peninsular, lo estatal y lo local, ya que cada nivel representaba un ámbito de acción con necesidades propias. A pesar de ello, el interés y las expectativas

sobre el potencial de la red propiciaron su constitución. En este momento pueden reconocerse condiciones importantes para la constitución de un sujeto social, en la medida en que actores con necesidades e intereses diversos comienzan a construir una propuesta común que trasciende parcialmente sus posiciones particulares.

El proceso de planificación culminó con la firma de un memorándum de entendimiento en diciembre de 2019, donde se formalizó la voluntad colectiva de conformar la red de redes. Como parte del memorándum, también se acordaron la forma de organización y tres líneas de trabajo: capacitación y certificación, promoción y divulgación, y gobernanza e incidencia en políticas públicas. Estas líneas de trabajo respondían a las principales necesidades percibidas por las organizaciones, como el bajo flujo de visitantes, la mejora de los servicios y la formación constante, así como una mayor participación en el diseño de políticas públicas relacionadas con el turismo.

Imagen 22. Líderes durante las primeras reuniones de planeación en octubre de 2018. Recuperado de Archivo APTC.



Al ser Co'ox Mayab la red impulsora de la iniciativa, el Consejo Asesor y el equipo operativo de Co'ox Mayab asumieron la responsabilidad de administrar y operar la red de redes, lo que significó una carga adicional en su trabajo diario. Este grupo operativo, conocido en este nivel como “el equipo técnico de la APTC", desempeñó un papel fundamental en la construcción de la red, siguiendo un proceso similar al de Co'ox Mayab. Aun cuando podría

entenderse como exitoso el escalamiento a nivel organizativo de las redes es pertinente reconocer que este no soluciona directamente los retos que se enfrentan a nivel local o en las redes estatales, ya que configura un tercer nivel de organización y una responsabilidad además del nivel local y estatal.

Imagen 23. Participantes en taller asambleario de la APTC en diciembre de 2019. Recuperado del Archivo APTC.



En este contexto, resulta relevante la contribución de los asesores y el equipo técnico como articuladores de los procesos organizativos, cuya intervención ha incidido en la construcción de sentidos de identidad y pertenencia de las cooperativas hacia las redes de las que forman parte. Sin embargo, esta función articuladora contiene también un nudo importante. Aunque los actores locales participan en los espacios colectivos, reciben información y forman parte de los procesos de deliberación, una parte significativa de las acciones continúa siendo diseñada, gestionada o ejecutada por el equipo técnico. En consecuencia, la incorporación de las perspectivas locales depende, en cierta medida, de la capacidad y voluntad de dicho equipo para generar mecanismos que aseguren su participación, más que de la capacidad directa de los actores locales para conducir y ejecutar estas acciones.

Esta tensión puede ser problematizada desde Gramsci a partir de la función de los liderazgos intelectuales en los procesos de construcción de hegemonía y contrahegemonía. Cuando el conocimiento especializado, la interlocución institucional y las capacidades de gestión quedan concentrados en un grupo técnico, existe el riesgo de reproducir -incluso de

manera involuntaria- una relación en la que determinados actores interpretan, traducen y actúan en representación de las comunidades, en lugar de construir conjuntamente las capacidades necesarias para que estas intervengan de manera directa. La participación puede adquirir entonces un carácter tutelado o instrumental en la que los actores locales son consultados, informados e incorporados a determinados espacios de decisión, pero continúan dependiendo de intermediarios para transformar sus acuerdos en proyectos, documentos, financiamientos, negociaciones institucionales o acciones concretas.

No obstante, el problema no es la existencia de intelectuales o equipos técnicos. Toda construcción contrahegemónica requiere capacidades de articulación, interpretación y producción de conocimiento. La cuestión central consiste en determinar qué relación establecen estos actores con las organizaciones locales y si la intervención contribuye a concentrar o, por el contrario, a socializar dichas capacidades. En este sentido, el equipo técnico podría aproximarse a la función del intelectual orgánico en la medida en que no sustituya la agencia de las cooperativas, sino que contribuya a organizar, traducir y fortalecer conocimientos y capacidades ya existentes, al tiempo que posibilite la apropiación colectiva de nuevas herramientas.

Retomando la descripción, al igual que en Co'ox Mayab, los talleres asamblearios de la APTC suelen contar con la participación exclusiva de representantes de las organizaciones locales, quienes se informan y participan en las discusiones sobre las actividades de la red. Sin embargo, se fomenta un diálogo abierto y una participación libre de todos los actores, aun cuando algunos líderes suelen participar de manera más activa. Este hecho refleja, como en el caso de Co'ox Mayab y las cooperativas locales los saberes y experiencias diferenciadas que posibilitan la participación, y al mismo tiempo la emergencia de considerar estrategias que promuevan una mayor inclusión de quienes carecen de ellas. De tal forma es posible reconocer los diferentes niveles de participación, desde una participación activa y constante hasta una participación pasiva.

En ese momento, la iniciativa comenzó a vincularse con diversas instituciones y actores del gobierno federal, como SEMARNAT, Secretaría de Turismo (SECTUR), Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) y FONATUR, que estaban llevando a cabo acciones de incidencia en el territorio relacionadas con el Tren Maya. Este acercamiento

representó una oportunidad política que tanto los asesores como las organizaciones consideraron que no podían desaprovechar, como mencionó una de las líderes: "*cada cuando es el gobierno quien te viene a buscar*". Sin embargo, en los meses siguientes, el proceso se vio obstaculizado por el anuncio de la pandemia del COVID-19 en todo el mundo.

Aunque para muchos representó una pausa total en las actividades, las organizaciones de turismo comunitario se encontraron en una crisis que requería una acción inmediata. Adaptándose a la situación, la organización comenzó a operar de forma virtual y reorientó sus esfuerzos de gestión y financiamiento para hacer frente a la crisis. Además de la crisis sanitaria, en la Península de Yucatán también se sufrieron múltiples tormentas tropicales que causaron inundaciones en comunidades rurales y daños significativos en hogares y cultivos, expresiones cada vez más presentes de los impactos del cambio climático.

Ante estas crisis, se tomó la decisión de continuar con las acciones de la iniciativa tomando precauciones para evitar contagios. Además, durante esta temporada de crisis, se gestionó un financiamiento del Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (CONACYT) a través de la UADY para el diseño de una certificación colaborativa que permitiera adaptar los servicios turísticos al COVID-19. Este nuevo proyecto impulsó las actividades durante la crisis al proporcionar recursos para realizar talleres y la adquisición de equipamiento que facilitara la pronta reapertura de los servicios siguiendo los protocolos de prevención.

El respaldo institucional que rodea a la iniciativa ha sido constante a lo largo del proceso organizativo, generando vínculos con el gobierno federal, estatal y municipal, así como con organizaciones de la sociedad civil. Estos vínculos no se limitan solo a la APTC, sino que también han propiciado la vinculación directa de las redes y, en algunos casos, de organizaciones locales. Gracias a estos esfuerzos, el turismo comunitario ha logrado ganar visibilidad pública y ha sido incluido en eventos tanto públicos como privados, a pesar de que en ocasiones solo sea a través de la participación de algunos de sus miembros.

El rápido crecimiento del interés institucional en torno a la APTC, también ha generado las demandas de interlocución, gestión y toma de decisiones, haciendo evidente la necesidad de construcción de mecanismos capaces de responder con mayor agilidad a estos requerimientos. Frente a esta situación, los representantes de las redes estatales y el equipo técnico acordaron ampliar la participación de integrantes de las organizaciones de turismo

comunitario en la dinámica operativa de la Alianza y distribuir entre un mayor número de actores las responsabilidades asociadas con sus distintas líneas de trabajo. De este proceso surgieron diversos comités integrados por representantes de las organizaciones de cada estado y miembros del equipo técnico, cuya conformación respondió tanto a las prioridades definidas colectivamente como a las actividades comprometidas mediante los financiamientos obtenidos.

> *"... hace 10 años, hace 15 años, estas cooperativas no se planteaban el diálogo y la discusión de la agenda de política pública de turismo con los gobiernos. La negociación era una carta de solicitud, de ende o un crédito, o sea, identificando el Estado como el representante de todo, incluso el sector privado. Y esto ha cambiado, o sea, tenemos gente mucho más formada, tenemos cooperativas que tienen una base económica que les permite ser autónoma, así que no, por lo tanto, no mendigar nada y negociar en un plan de cierta capacidad, de cierta fortaleza, de cierta, obviamente, muy relativa."*
>
> *Entrevista a representante de la cooperación internacional en octubre de 2023.*

Así, el comité de capacitación articuló la formación y certificación de guías conforme a la NOM-09, de guías de naturaleza especializados en interpretación ambiental; el comité de promoción coordinó acciones relacionadas con la activación de medios digitales de comunicación y la elaboración de estrategias de publicidad; mientras que el comité de gobernanza, integrado principalmente por representantes presidentes de las redes estatales junto con integrantes del equipo técnico, impulsó acciones de interlocución e incidencia frente a instituciones gubernamentales. Más recientemente, representantes de las organizaciones constituyeron también un comité de contraloría con el propósito de ampliar los mecanismos internos de vigilancia, rendición de cuentas y transparencia en el ejercicio de los recursos provenientes de los distintos financiamientos.

Sin embargo, la sola existencia de estos comités no permite afirmar que se haya producido una redistribución efectiva de la capacidad de acción dentro de la Alianza. Resulta necesario profundizar en quiénes proponen las acciones, quiénes cuentan con la información necesaria para ejecutarlas, quiénes administran los recursos, quiénes mantienen la interlocución con las instituciones y quiénes terminan materializando los acuerdos tomados

colectivamente. En otras palabras, no basta con identificar formalmente la presencia de representantes locales dentro de los comités; es necesario analizar las relaciones concretas mediante las cuales se distribuyen -o concentran- el conocimiento, las responsabilidades y la capacidad efectiva de decisión.

Esta distinción resulta particularmente relevante para valorar hasta qué punto este tipo de arreglos organizativos contribuyen a disputar o, por el contrario, pueden reproducir marcos hegemónicos de organización. La creación de nuevos espacios participativos puede ampliar la representación de las cooperativas, pero también puede conservar desigualdades preexistentes si el saber técnico, la formulación de proyectos, la gestión financiera o la interlocución institucional continúan concentrándose en un número reducido de actores.

Por ello, más que asumir los comités como evidencia automática de horizontalidad, resulta necesario comprenderlos como espacios en los que se negocian permanentemente distintas capacidades, conocimientos y posiciones de poder. Es precisamente en estas prácticas cotidianas -y no únicamente en la estructura formal de organizaciones- donde puede observarse la capacidad de la APTC para transformar o reproducir las relaciones hegemónicas que busca transformar.

Estos comités se enfrentaron a desafíos en su dinámica de trabajo, ya que su formación ocurrió durante el primer año de la pandemia. Debido a esto, los medios digitales se convirtieron en el principal canal de comunicación para el trabajo de cada comité, utilizando grupos de WhatsApp para mantener el seguimiento. Durante los talleres asamblearios trimestrales, cada comité presentaba sus avances, problemas y propuestas de acción.

> *"[Durante el COVID-19] Estar aislados, encerrados y siempre tener por WhatsApp con quien pelear, con quien alegar, con quien todo te mantenía vivo, activo. No era lo mismo estar así calladito, aislado… y aparte que se hizo algunas cosas para poder abrir los negocios, porque las certificaciones y todo eso era caro, no estaban adaptados a nuestros medios, fue un gran trabajo que se hizo o que hicieron los muchachos estos que estaban en Mérida, que podían hacer tantas cosas".*
> *Entrevista a socia de cooperativa miembro de la APTC junio de 2023.*

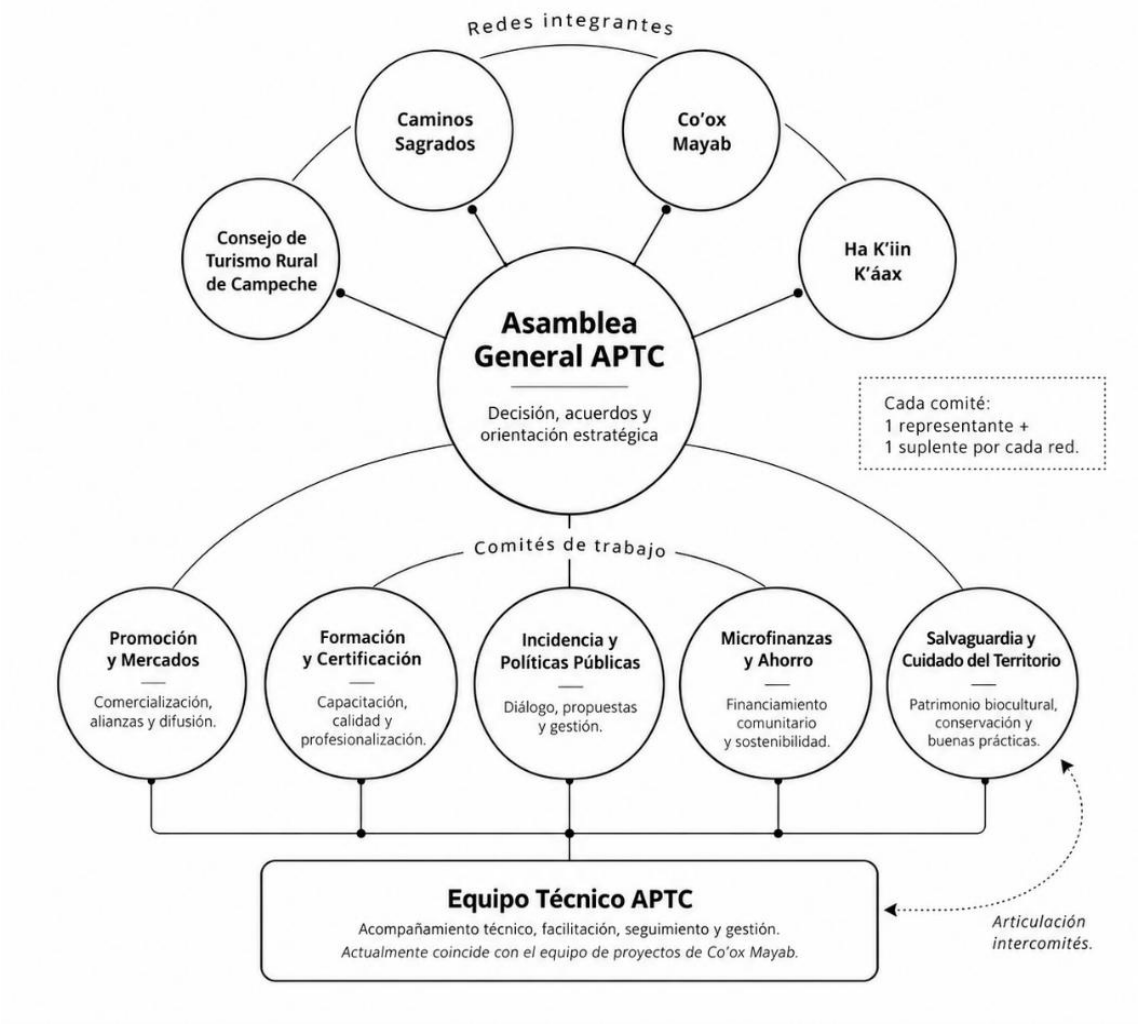
A pesar del ideal, después de concluir las responsabilidades del proyecto, estos comités redujeron su participación, condicionada principalmente por la motivación del equipo técnico. En la actualidad, solo el comité de gobernanza mantiene una dinámica activa, discutiendo y validando decisiones estratégicas como la convocatoria y la agenda de los talleres asamblearios, así como las gestiones en curso. En ocasiones, este comité también realiza sesiones virtuales para abordar situaciones emergentes.

De esta manera, buena parte de las responsabilidades recayeron en el equipo operativo de Co'ox Mayab, encargado de dar seguimiento a las estrategias de promoción en medios digitales y atender las gestiones derivadas de ellas. En términos económicos, estas actividades también contribuyen al sostenimiento parcial del propio equipo, mediante los recursos destinados a asesoría técnica y al pago de honorarios. Este aspecto permite observar cómo las estrategias de gestión han contribuido progresivamente a estructurar la acción colectiva, haciendo posible la conformación de un equipo técnico capaz de articular, centralizar y dar continuidad a esfuerzos que difícilmente podrían sostenerse únicamente mediante la participación intermitente de las organizaciones locales.

Desde la perspectiva de la ANT, este proceso permite reconocer nuevamente la importancia de los distintos actantes como recursos financieros, plataformas digitales, proyectos, mecanismos de comunicación y estructuras organizativas, que estabilizan temporalmente las relaciones y posibilitan el escalamiento de la acción colectiva. La conformación de una “red de redes” constituye así no solamente un aumento de la escala organizativa, sino la imbricación de relaciones que operan simultáneamente en distintas escalas. Las decisiones, recursos y gestiones producidas en uno de estos niveles repercuten necesariamente en los demás

De vuelta a la descripción, en cuanto a la participación en la estructura organizativa (ver imagen 24), se pueden identificar diferentes grupos en la APTC. En el primer nivel, se encuentra el grupo denominado nohoch -grande en maya-, que incluye a todos los miembros de las organizaciones locales y que podría considerarse como la asamblea de socios. Este grupo se comunica principalmente mediante WhatsApp, espacio en el que se comparten noticias, comentarios y convocatorias relacionadas con eventos y acciones estratégicas.

Imagen 24. Organigrama operativo de la APTC a 2025. Elaboración propia.



Aunque presenta una participación más amplia que la observada en Co'ox Mayab, continúa predominando la intervención de ciertos liderazgos, generalmente asociados con una mayor trayectoria organizativa, experiencia en espacios de representación, dominio de lenguajes técnico-institucionales y mayor familiaridad con los mecanismos de gestión e interlocución externa. Estas capacidades facilitan su participación y les otorgan un peso particular en la definición de problemas, prioridades y posibles cursos de acción, mientras que la intervención del resto de los integrantes suele ser más acotada o circunstancial.

Esta dinámica permite preguntar si la propia estructura y forma de trabajo reproduce, aunque no necesariamente de manera deliberada, ciertas formas de exclusión vinculadas con una desigual distribución del reconocimiento de los saberes. En este sentido, puede observarse una tensión entre quienes son identificados como quienes "saben", por su

experiencia técnica, políticas u organizativa, y quienes participan desde conocimientos construidos en la práctica cotidiana, la experiencia comunitaria o el trabajo territorial, pero cuya voz no siempre adquiere el mismo peso en los espacios de deliberación.

Desde la noción de injusticia epistémica, esta desigualdad no remite únicamente a quién participa más, sino también a qué conocimientos son considerados válidos, quiénes son reconocidos como interlocutores legítimos y cuáles experiencias logran traducirse en decisiones colectivas.

No obstante, el grupo ha funcionado como un espacio en el que estas asimetrías pueden ser cuestionadas, pues permite manifestar inconformidades, desacuerdos y lecturas distintas respecto de las acciones en curso. Más que un espacio homogéneo, aparece así como un ámbito de negociación en el que conviven jerarquías, aprendizajes y disputas por el reconocimiento de distintas formas de conocimiento y participación.

La responsabilidad de este grupo se concentra principalmente en la asistencia a talleres y en el seguimiento de acciones derivadas de proyectos con beneficios locales. Esta participación limitada también puede traducirse en cierto desconocimiento sobre otras actividades, decisiones y procesos desarrollados por la APTC. Al igual que en Co'ox Mayab, se ha procurado incorporar al grupo de WhatsApp al mayor número de personas; sin embargo, son principalmente los liderazgos de las organizaciones quienes permanecen atentos a las comunicaciones y responden de manera recurrente. En este espacio participan también actores considerados aliados estratégicos, integrantes del consejo asesor y del equipo operativo, quienes desempeñan un papel importante en articulación, dinamización y facilitación de la organización.

En un segundo nivel se encuentran los comités mencionados anteriormente, aunque estos han perdido relevancia después del cierre de determinados financiamientos. Asimismo, se distinguen el equipo operativo y el consejo asesor, cuyos integrantes realizan actividades de gestión de manera relativamente independiente de los comités. Estos actores adquieren particular relevancia en la representación de la APTC frente a instituciones gubernamentales, organismos de cooperación internacional y otros interlocutores externos.

Su participación permite traducir -o quizá interpretar- las demandas y perspectivas de las organizaciones locales a códigos técnico-institucionales y académico-políticos que facilitan la interlocución con estos actores. Esta capacidad de representación ha resultado estratégica para posicionar una determinada concepción del turismo comunitario y comunicar las perspectivas de las redes que integran la Alianza. Sin embargo, también concentra capacidades de gestión, información y representación en un número relativamente reducido de actores, lo que puede incidir tanto en las necesidades que adquieren prioridad dentro de la agenda colectiva como en la manera en que se distribuyen las oportunidades, recursos y beneficios derivados de estas articulaciones.

Esta situación introduce una tensión relevante dentro del propio proceso organizativo, quienes poseen mayores capacidades de interlocución cuentan también con mayores posibilidades de definir problemas, traducir demandas y orientar decisiones. No obstante, más que asumirla de antemano como una contradicción irresoluble, conviene entenderla como una tensión constitutiva y potencialmente transformable del proceso de construcción colectiva.

Su resolución depende de la capacidad de generar mecanismos de circulación de información, formación de nuevos liderazgos, participación efectiva y redistribución de las funciones de representación, de manera que las prioridades colectivas no se desprendan únicamente de las necesidades organizativas o institucionales, sino también de aquellas expresadas por las personas, las familias y las comunidades que sostienen cotidianamente el turismo comunitario.

La menor participación y relevancia de los comités puede explicarse, entre otros factores, por la reducción del apoyo financiero y por las dificultades que enfrentan las organizaciones para atender simultáneamente las responsabilidades correspondientes a las organizaciones locales, las redes estatales y la red de redes. En términos prácticos, la APTC suele ocupar un tercer nivel de prioridad frente a las necesidades inmediatas de las organizaciones y de las redes estatales. Esta situación evidencia las dificultades propias de una estructura organizativa de tercer nivel: articular demandas provenientes de múltiples territorios y organizaciones y, al mismo tiempo, mantener capacidad de gestión y respuesta a escala regional.

Esta configuración permite identificar una tensión entre el horizonte de transformación organizativa que persigue la APTC y las formas jerarquizadas que emergen en su operación cotidiana. La construcción de una red colaborativa no supone necesariamente la desaparición de las jerarquías, sino que puede producir nuevas diferencias asociadas con el acceso a información, la disponibilidad de tiempo, las capacidades técnicas, la experiencia de gestión y la posibilidad de interlocución con actores externos. De esta manera, quienes cuentan con mayores capacidades para movilizar estos recursos tienden a asumir un papel central en la toma de decisiones y en la representación del colectivo nohoch.

La paradoja reside en que algunas de estas formas de centralización resultan necesarias para sostener la operación y ampliar la capacidad de incidencia de la APTC, pero al mismo tiempo pueden reproducir las distancias entre quienes gestionan y representan la red y quienes participan principalmente desde las organizaciones locales. Trabajar por un cambio hacia relaciones más horizontales implica, por tanto, no solamente ampliar los espacios y formas de participación, sino revisar continuamente cómo se distribuyen la información, las responsabilidades, las capacidades y el poder de decisión. Más que entender la horizontalidad como una condición alcanzada, la experiencia de la APTC permite observarla como un proceso permanentemente negociado, atravesado por concepciones entre participación, representación y eficacia organizativa.

Para cerrar este apartado, resulta necesario volver sobre el complejo andamiaje organizativo que acompaña la apuesta por la constitución de un sujeto social de escala regional y por el fortalecimiento de su capacidad de actuación política. Su dimensión política se expresa en la capacidad de construir posiciones comunes, representar intereses colectivos, establecer alianzas e incidir frente a instituciones y estructuras que intervienen en la definición del turismo y del desarrollo territorial.

La trayectoria reconstruida muestra procesos que, en determinados momentos, consiguen trascender lo eventual para adquirir cierta continuidad y capacidad de interlocución. Sin embargo, esta continuidad no garantiza necesariamente su permanencia, pues depende de la reproducción constante de vínculos, acuerdos, liderazgos, recursos y sentidos compartidos que sostienen la acción colectiva en el tiempo.

En este sentido, la experiencia del turismo comunitario en la Península de Yucatán permite observar un proceso de escalamiento organizativo que parte de iniciativas locales, como las desarrolladas en Yokdzonot y Ek Balam desde inicios del presente siglo; atraviesa posteriormente la conformación de redes estatales durante las primeras décadas de los años dos mil; y alcanza finalmente un tercer nivel regional mediante la articulación de la APTC; capaz de construir interlocución e incidencia frente a las políticas públicas dirigidas al sector.

Sin embargo, este escalamiento no debe entenderse como un proceso lineal ni necesariamente acumulativo. Cada nivel incorpora necesidad, temporalidades y formas de entender la organización que no siempre coinciden entre sí. Mientras que en las organizaciones locales las preocupaciones cotidianas suelen estar asociadas con la operación de los servicios turísticos, la generación de ingresos, la organización local, el cuidado de los espacios y la resolución de necesidades inmediatas, las redes estatales y, particularmente, la APTC deben responder también a otras exigencias como construir posicionamientos comunes, participar en espacios institucionales, gestionar proyectos, establecer alianzas y traducir las demandas locales a lenguajes comprensibles para el Estado, la cooperación internacional o la academia.

De esta manera aquello que puede aparecer como prioritario desde la escala regional no necesariamente ocupa el mismo lugar en la vida cotidiana de una organización como Yokdzonot o Ek Balam. Es precisamente en esta diferencia de perspectivas donde emergen acuerdos, negociaciones, distancias y en ocasiones, contradicciones.

Más allá de las estructuras formales, interesa entonces reconocer las maneras en que las personas se organizan y las tensiones que atraviesan estos procesos. En este sentido, la experiencia no puede comprenderse solo desde la conformación de organizaciones o asociaciones formalmente constituidas, sino desde la relación dialéctica entre organización y movimiento, así como entre asociación y comunidad. Mientras la organizaciones y la asociación remiten a estructuras, normas y mecanismos formales de representación y coordinación, el movimiento y la comunidad expresan relaciones sociales más amplias, dinámicas y territorialmente arraigadas, que no necesariamente quedan contenidas en dichas estructuras.

Es justo en la interacción -y, en ocasiones, en la contradicción- entre estas dimensiones donde se construye la capacidad de articular alianzas, movilizar actores y actuar en distintas escalas e interfaces. Desde estos espacios se han logrado generar, aunque sea parcialmente, propuestas que disputan sentidos y abren intersticios dentro de un sistema turístico históricamente organizado desde lógicas externas.

No obstante, esta construcción no ocurre únicamente en el terreno de los discursos. Detrás de conceptos como redes, gobernanza, incidencia o participación existen personas concretas, con tiempos, responsabilidades familiares, expectativas, medios de vida y, sobre todo, por necesidades que se expresan en distintos niveles: personal, familiar y comunitario. Estas necesidades resultan centrales para comprender por qué las personas participan, permanecen o se distancian de los procesos organizativos y, al mismo tiempo, contribuyen a dotar de sentidos particulares al turismo comunitario.

Desde esta perspectiva, el turismo no constituye únicamente una actividad económica ni responde solamente a las necesidades de las organizaciones que lo impulsan. Para quienes reorganizan parcialmente su vida cotidiana alrededor de esta actividad, puede representar una posibilidad para atender necesidades de subsistencia, complementar ingresos, sostener a la familia, permanecer en el territorio o fortalecer determinados vínculos comunitarios.

Esto introduce una diferencia sustantiva respecto de quienes participan del turismo principalmente como consumidores, para quienes este puede estar asociado a la satisfacción de necesidades de descanso, recreación u ocio. Por tanto, la acción colectiva depende de la capacidad de articular estas necesidades y experiencias cotidianas con un proyecto colectivo cuya dimensión política, territorial y temporal puede ser mucho más amplia que aquella experimentada individualmente por cada participante.

Estas historias - ¿o serán histerias? - colectivas tampoco implican que todos sus integrantes compartan una misma interpretación del proceso, ni que comprendan de igual manera las estructuras organizativas de las que forman parte. La organización transcurre entre acuerdos y desacuerdos, distintas intensidades de participación y diferentes expectativas respecto de los beneficios individuales y colectivos que justifican continuar formando parte de ella. En este contexto, los liderazgos adquieren una función relevante al contar con la

confianza y autoridad para trasladar necesidades y perspectivas desde lo local hacia escalas estatales o regionales.

> *"Es un verdadero show ponernos de acuerdo, pero bueno, lo hemos logrado. Pero no siempre… diríamos que no se puede, así como que gane la cordura siempre porque gana la mayoría y si gana la mayoría no gana la cordura siempre. Porque resulta que por ejemplo cuando se trata de dinero, casi nadie tiene cordura para pensar con claridad, o sea es dinero, dinero y listo. Y no es que el dinero sea malo, es que la gente toma decisiones malas cuando se endiosa así."*
> *Entrevista a socia de cooperativa miembro de la APTC junio de 2023.*

Esta representación hace posible el escalamiento, pero también introduce una tensión permanente: mientras más crece la estructura, mayor es la posibilidad de que quienes participan en los espacios de gestión, negociación y representación se distancien de quienes viven cotidianamente la actividad turística en las organizaciones locales. Las tecnologías de la comunicación contribuyen a mantener los flujos de información entre estos niveles, pero la circulación de mensajes no equivale necesariamente a participación, apropiación o capacidad efectiva de decisión.

Esta tensión obliga también a interrogar las propias formas organizativas adoptadas. Si el turismo comunitario pretende construir alternativas frente a relaciones extractivas que históricamente han subordinado los territorios y las comunidades a intereses externos, cabe preguntar qué ocurre cuando, para poder interactuar con las instituciones, acceder a recursos o incidir en políticas públicas, las organizaciones deben adoptar mecanismos similares a aquellos del sistema que buscan transformar como estructuras de representación, comités, indicadores, proyectos, informes, calendarios, lenguajes técnicos y ritmos institucionales. La cuestión no consiste simplemente en determinar si estas formas son correctas o incorrectas, sino en observar qué transformaciones producen en la vida organizativa y qué relaciones de poder se reproducen, modifican o disputan.

Desde esta perspectiva, la baja participación observada en ciertos espacios tampoco debería explicarse exclusivamente como apatía, desconocimiento o debilidad organizativa. Sin romantizar ni asumir que toda ausencia constituye por sí misma una práctica de resistencia, cabe preguntarse si algunas formas de participación intermitente expresan

también una distancia frente a estructuras, tiempos y lenguajes que no necesariamente corresponden con las maneras locales de organizar la vida colectiva.

No participar permanentemente en reuniones, comités, grupos de comunicación o procesos administrativos podría responder a limitaciones materiales y de tiempo, pero también puede expresar otras prioridades y otras formas de entender lo común. En este sentido la pregunta no sería solamente cómo incrementar la participación de las bases en las estructuras regionales, sino también hasta qué punto estas estructuras son capaces de modificarse para incorporar otras temporalidades, lenguajes y formas de participación sin exigir que las comunidades ingresen a ellas exclusivamente en los términos establecidos por el propio sistema institucional.

La función de los actores externos considerados aliados adquiere igualmente una dimensión política. Su participación no se limita a labores técnicas o "arrastrar el lápiz", sino que contribuye a sostener procesos de articulación, mediación, traducción y gestión que difícilmente podrían mantenerse únicamente mediante trabajo voluntario. Esto permite recordar que el sector social de la economía no constituye solamente un posicionamiento teórico normativo, sino que también requiere capacidades humanas, recursos materiales y condiciones que hagan posible sostener la acción colectiva a lo largo del tiempo.

La posibilidad de que la propia organización constituya también un medio de vida para quienes participan profesionalmente en ella forma parte de estas condiciones, aunque nuevamente abre interrogantes respecto de quiénes pueden dedicar tiempo remunerado a la organización, quiénes participan desde el trabajo comunitario y cómo estas diferencias inciden en la distribución del conocimiento, la representación y el poder.

Por ello, las estructuras descritas a lo largo de este capítulo no son políticamente neutras. Hacer visibles sus tensiones permite desplazar el análisis desde la pregunta por si las redes funcionan o no, hacia otra más profunda: qué tipo de relaciones sociales y políticas se producen al intentar construir una alternativa desde estructuras que necesariamente dialogan, negocian y, en ocasiones, reproducen las formas del sistema que pretenden transformar.

La experiencia de la APTC muestra que la constitución de un sujeto social con capacidad política a escala regional no supone superar las contradicciones entre lo local y lo

colectivo, entre autonomía e institucionalización o entre participación y representación; por el contrario, implica habitarlas y negociarlas continuamente. En esta tensión reside quizá uno de sus principales alcances políticos, no en haber construido una estructura terminada, horizontal o libre de contradicciones, sino en haber abierto un espacio desde el cual estas contradicciones pueden hacerse visibles, discutirse colectivamente y convertirse en parte del propio proceso de transformación.

Capítulo 4. La acción colectiva, más que un ideal

> *"La colectividad debe ser entendida como producto de una elaboración de voluntad y pensamiento colectivo alcanzado a través del esfuerzo individual concreto…"*
>
> *Antonio Gramsci (1984, p. 66)*

Las experiencias analizadas dan cuenta de la manera en que se desenvuelven los procesos organizativos relacionados al turismo comunitario en la Península de Yucatán. Éstas implican dinámicas construidas en la interacción constante -y, en ocasiones, en tensión- entre diversos actores individuales y colectivos que operan desde distintas escalas, con motivaciones, intereses y capacidades heterogéneas. A pesar de estas diferencias, pueden articular una visión compartida y contribuir a la constitución de un sujeto social cuya capacidad de incidencia política es desigual, contingente y permanentemente negociada.

En este contexto, planteo algunas reflexiones para dialogar sobre los procesos organizativos que intervienen en la construcción de dicho sujeto social, tanto desde el ámbito interno como en su articulación inter-escalar. Considero que estas ideas pueden contribuir a la puesta en marcha de acciones útiles para atender los desafíos identificados en los casos presentados o, al menos, enriquecer mi propia reflexión sobre los qué, por qué y cómo de mi incidencia en estos procesos, tal como propuse al inicio de la investigación.

Esto implica reconocer que, aunque el estudio buscó recuperar una visión colectiva, en la práctica también ha representado un ejercicio de reflexión personal estrechamente vinculado con la escucha de los actores que conformamos este proceso colectivo. Desde esta posición, la investigación me ha permitido reafirmar con mayor claridad mi lugar y posicionamiento dentro del proceso analizado, no como un observador externo, sino como un actor implicado en su construcción, con responsabilidades, vínculos y capacidades de incidencia que también condicionan mi manera de interpretar lo observado.

Mi trayectoria dentro de Co'ox Mayab, que inició desde una participación vinculada al servicio social y posteriormente atravesada por funciones técnicas, de gestión y coordinación, hasta asumir responsabilidades de conducción organizativa, evidencia también un proceso personal de aprendizaje y transformación.

Este recorrido ha significado pasar de aproximarse al turismo comunitario principalmente como un espacio de formación y práctica profesional, a reconocerme como parte activa de un proyecto colectivo y político cuyas contradicciones, desafíos y posibilidades atraviesan también mi propia experiencia. En este sentido, la investigación no solamente permitió analizar un proceso organizativo complejo, sino también interrogar cómo mi participación en él ha transformado progresivamente mi manera de comprender, acompañar y asumir responsabilidad dentro de la acción colectiva.

Asimismo, estas reflexiones podrían resultar de utilidad para otras iniciativas que atraviesan procesos similares en la construcción de organizaciones de segundo o tercer nivel, al ofrecer elementos para espejear sus propias experiencias y, eventualmente, aprender de los desafíos, experiencias y aprendizajes relatados. Si bien las estrategias identificadas no son una fórmula perfecta ni universal, sí aportan pistas y lecciones que pueden ser relevantes para otros contextos.

Por ello, este apartado inicia con una descripción de las motivaciones, limitaciones y contradicciones observadas en los procesos organizativos, reconociendo tanto la diversidad de posiciones presentes en la escala local como la pluralidad de actores externos que intervienen en ella. Posteriormente, se analiza la red multi-actorial que gravita en torno al sector, identificando las formas de participación y los niveles de incidencia que ejercen en la práctica. Finalmente presento algunas deliberaciones personales derivadas del proceso de investigación.

4.1 Motivaciones, limitaciones y algunas contradicciones

Para empezar, me referiré a las condiciones que activan y sostienen los procesos organizativos, tanto en la escala local como en las redes de colaboración. Estos factores se relacionan principalmente con la percepción colectiva de cambios positivos derivados de las iniciativas, percepción que no solo fortalece su permanencia, sino que también impulsa su construcción continua y su reproducción a lo largo del tiempo.

Una de las motivaciones más evidentes corresponde a los beneficios económicos generados por el turismo en las comunidades. Estos beneficios no se limitan a las personas socias de las cooperativas, sino que se extienden al conjunto de la comunidad, ya sea de

manera directa mediante la prestación de servicios vinculados a la actividad turística o de forma indirecta a través de la derrama económica que esta produce. A partir de ello surge el interés por fortalecer tanto la actividad turística como las formas organizativas que permiten su aprovechamiento colectivo.

Resultaría ingenuo ignorar la importancia de los ingresos que el turismo aporta, aun cuando sea de manera parcial, a economías rurales caracterizadas por limitadas oportunidades económicas; sumado a esto en una región altamente turistificada donde las ganancias desiguales inciden directamente en el territorio y quienes lo habitamos. Más aún, estos recursos suelen integrarse a las estrategias de reproducción de las unidades campesinas familiares para atender necesidades que trascienden el ámbito productivo, tales como la salud, la educación o la mejora de las condiciones de vida familiar. En este sentido, resulta pertinente reconocer al turismo como uno de los múltiples medios de vida que coexisten en la ruralidad contemporánea.

Sin embargo, reconocer esta contribución económica no implica idealizar la actividad. Por el contrario, el interés por ampliarla suele desarrollarse de manera empírica y sin incorporar necesariamente una perspectiva precautoria con mecanismos de planeación territorial. Bajo estas condiciones, la promesa del turismo como alternativa de desarrollo puede favorecer efectos no deseados que permanecen opacados por los beneficios económicos inmediatos. Pese a que estas transformaciones no responden exclusivamente a la turistificación de los territorios, el turismo constituye una arena en disputa que contribuye a su reconfiguración en distintos sentidos.

Esta visión crítica sobre el impulso de la actividad tampoco implica una activación política de las poblaciones locales orientada a fortalecer la organización colectiva. En muchos casos prevalece una lógica adaptativa frente a las circunstancias y oportunidades emergentes. Como consecuencia, se reproducen las mismas narrativas desarrollistas en las que la incursión al turismo no cuestiona los modelos implementados ni las dinámicas orientadas a su masificación. Desde esta perspectiva, un turismo inserto en una racionalidad capitalista puede derivar en la explotación de bienes naturales y culturales, así como a la reproducción de desigualdades al interior de las comunidades rurales.

A partir de la observación participante y de las entrevistas realizadas en la investigación, he podido constatar que uno de los factores que favorece la continuidad de los procesos organizativos es la percepción, entre los actores locales, de que su participación produce cambios concretos en sus capacidades y en el funcionamiento de sus organizaciones. Socios, liderazgos y equipos vinculados con las cooperativas reconocen, por ejemplo, la adquisición de herramientas para atender necesidades de gestión administrativa, formular y dar seguimiento a proyectos, acceder a fuentes de financiamiento y mejorar la atención a los visitantes. La percepción de estos aprendizajes y resultados contribuye a explicar por qué algunas personas continúan involucradas aun frente a las dificultades que supone sostener estos procesos en el tiempo.

> *"Profesionalmente he crecido, siempre estoy en constante capacitación, y ¿por qué no decirlo? profesionalmente sentarme en una mesa con gobernadores y secretarios de turismo, autoridades que toman decisiones y que llaman porque quieren proponer…".*
>
> *Entrevista a socio de cooperativa miembro de la APTC en noviembre de 2022.*

Las entrevistas y experiencias de acompañamiento también permiten entrever otros elementos que contribuyen a esta continuidad. Entre ellos destacan la participación recurrente de determinados actores locales, la experiencia acumulada por quienes han formado parte de procesos organizativos previos, la existencia de mecanismos de comunicación interna y, particularmente, la confianza depositada en ciertos liderazgos para representar los intereses de las organizaciones ante otros actores. Así, la permanencia de los procesos no depende únicamente de la existencia formal de una cooperativa o una red, sino también de relaciones de confianza, aprendizajes acumulados y capacidades construidas colectivamente.

De la misma manera, he podido observar que esta percepción de avance constituye, además, una de las motivaciones para participar en redes de colaboración. Desde la perspectiva de las organizaciones locales, vincularse con otras cooperativas y redes adquiere sentido en la medida en que estas articulaciones contribuyen a fortalecer actividades concretas como ampliar las posibilidades de comercialización de los servicios turísticos, acceder a convocatorias y fuentes de financiamiento, intercambiar experiencias y generar mayores capacidades de interlocución e incidencia frente a instituciones gubernamentales.

Esta lógica permite comprender también por qué una misma cooperativa puede participar simultáneamente en redes de alcance estatal, regional o nacional, sin establecer necesariamente una relación exclusiva con alguna de ellas. Más que responder a una única identidad organizativa, las entrevistas y la experiencia de campo muestran que estas vinculaciones pueden entenderse como parte de una estrategia mediante la cual los actores locales activan distintas relaciones y espacios de colaboración según las necesidades, oportunidades y beneficios que identifican en cada una.

En el caso de Co'ox Mayab, se identifican prácticas y resultados diferenciados respecto a otras experiencias, situación que ha favorecido su sostenimiento en el tiempo. Entre las prácticas más relevantes destaca el involucramiento constante de los actores locales en las actividades de la red, ya sea mediante consultas directas o a través de espacios de representación. De igual forma, entre los resultados más valorados sobresalen las actividades comerciales y su crecimiento sostenido a lo largo de los años, elementos que han permitido mantener una relación constante entre la red y las cooperativas locales.

Por otra parte, otra de las motivaciones que ha contribuido a la continuidad de estos procesos organizativos ha sido la posibilidad real de acceder a recursos que difícilmente estarían disponibles para las cooperativas de manera individual. Entre ellos destaca el financiamiento externo, que ha permitido desarrollar actividades de capacitación, fortalecimiento, promoción y gestión sin trasladar directamente sus costos a las personas involucradas. Desde esta perspectiva, el trabajo colectivo y la articulación en red son reconocidos como mecanismos que permiten "subir escalas", ampliar las capacidades de gestión y acceder a oportunidades que resultan más difíciles de alcanzar desde las organizaciones locales de manera aislada. La percepción de estos beneficios concretos contribuye, a su vez, a mantener el interés por participar y permanecer en las iniciativas colectivas.

Sin embargo, la continuidad de Co'ox Mayab o la APTC, no puede explicarse únicamente a partir del acceso a financiamiento. La relación sostenida con la UADY ha constituido otro soporte fundamental, tanto material como humano y pedagógico. Como documentó Carla Izcara de Alba Sud en su informe técnico sobre Co'ox Mayab (2024), el vínculo con la universidad antecede incluso a la conformación formal de la red y ha permitido

disponer de un espacio físico para el funcionamiento de la oficina, reduciendo costos operativos y proporcionando cierto respaldo institucional. A ello se suma la participación de docentes, egresados y estudiantes mediante servicios sociales, prácticas profesionales y otros esquemas de colaboración. Como descrito con anterioridad, durante los primeros diez años de la organización más de ochenta estudiantes transitaron por Co'ox Mayab y que una proporción importante provenía de la UADY; asimismo, varias de las personas que posteriormente integraron su equipo operativo conocieron la organización durante su etapa universitaria.

Este vínculo entre las redes de turismo comunitario y la universidad permite entender a las iniciativas no solamente como una organización orientada a la comercialización y fortalecimiento de las cooperativas, sino también como un espacio pedagógico y de aprendizaje situado, en el que estudiantes y jóvenes profesionistas entran en contacto con formas de organización y prácticas turísticas distintas de las predominantes en el sector convencional. Izcara (2024) caracteriza precisamente a Co'ox Mayab como un "escenario de aprendizajes", donde la práctica profesional, el intercambio con las cooperativas y el aprendizaje mediante la experiencia han contribuido a la construcción de capacidades que permanecen en la organización.

No obstante, esta relación también presenta contradicciones que conviene reconocer. El flujo continuo de estudiantes aporta conocimientos, trabajo y renovación generacional, pero al mismo tiempo implica rotación, tiempos de capacitación y dificultades para consolidar un equipo estable. Izcara advierte esta tensión al señalar que una parte del trabajo cotidiano de Co'ox Mayab ha descansado en estudiantes en prácticas, lo cual fortalece su función formativa pero plantea interrogantes, sobre la profesionalización y las condiciones necesarias para sostener el trabajo de la organización en el largo plazo. Así, la permanencia de Co'ox Mayab parece descansar no solamente en su capacidad para conseguir financiamientos, sino en la construcción de un entramado de recursos económicos, institucionales, humanos y pedagógicos que ha permitido sostener la acción colectiva a través del tiempo.

Este aspecto cobra especial relevancia si se considera la complejidad de sostener procesos sociales en el largo plazo. Dichos procesos no generan necesariamente beneficios

inmediatos y, por el contrario, demandan una inversión constante de tiempo, trabajo y recursos económicos que, en muchos casos, son escasos o inexistentes. Cabe recordar que esta fue una de las principales razones por las que diversos actores locales, tanto individuales como colectivos, decidieron abandonar los procesos organizativos.

Sin embargo, esta búsqueda constante de financiamiento no ocurre de manera espontánea. Como se mencionó anteriormente, responde en gran medida al capital social acumulado por actores clave vinculados a las iniciativas. Gracias a estas relaciones se ha logrado obtener respaldo institucional y cierta voluntad política para apoyar al sector del turismo comunitario, facilitando la implementación de acciones orientadas al fortalecimiento de las iniciativas.

Pese a ello, esta dinámica también ha generado cierto grado de dependencia de los recursos externos, los cuales continúan siendo necesarios, tanto para el crecimiento de las iniciativas, como para el mantenimiento de su infraestructura y la continuidad de determinadas acciones. Aunque las cooperativas locales y las redes han logrado generar ingresos propios que permiten cubrir de manera gradual una parte de sus gastos operativos, estos recursos aún resultan insuficientes para sostener la totalidad de las actividades y responder a las necesidades de las organizaciones involucradas.

Esta situación permite reconocer también los límites de la capacidad contrahegemónica de estas iniciativas, si bien buscan construir formas organizativas económicas y turísticas distintas a las dominantes, su reproducción material continúa dependiendo, en buena medida, de financiamientos, convocatorias y marcos institucionales definidos por actores externos. La autonomía, por tanto, no aparece como una condición plenamente alcanzada, sino como un campo de negociación permanente en el que las organizaciones intentan ampliar sus márgenes de decisión sin desprenderse por completo de las estructuras que hacen posible su operación. En esta tensión reside una de las principales contradicciones del proceso: transformar el sistema desde espacios que, al mismo tiempo, continúan dependiendo de sus recursos, lenguas y mecanismos de legitimación.

En el ámbito local también se identifican diversas limitaciones relacionadas con la participación de los actores involucrados. Entre ellos, las cooperativas destacan por su capacidad para establecer vínculos con otros actores que hacen posible el desarrollo de las

actividades asociadas a los procesos organizativos. Por ello, desempeñan un papel fundamental en la articulación de las dinámicas sociales a escala local. Sin embargo, se observa una participación diferenciada entre los integrantes del CA y el resto de los socios. Esta situación responde, en buena medida, al papel de liderazgos que asume el CA, cuyos tiempos y responsabilidades operativas no siempre coinciden con los ritmos de deliberación y participación de la organización en su conjunto.

Este desafío para comunicar, compartir información y horizontalizar la toma de decisiones repercute directamente en el grado de la identidad colectiva de las iniciativas. Como consecuencia, algunas actividades llegan a percibirse como externas a las organizaciones locales, aun cuando forman parte integral de los procesos colectivos. Esta limitada apropiación se manifiesta en el desconocimiento de las acciones emprendidas tanto en el ámbito local como en las redes, llegando incluso a generar conflictos internos respecto a la pertinencia o relevancia de participar en las iniciativas.

Frente a esta problemática, las tecnologías de la información como actantes, particularmente los grupos de WhatsApp han funcionado como espacios relevantes para la socialización de información y la coordinación de actividades. A pesar de estas intenciones su efectividad para promover una participación amplia ha sido limitada. Como se observa en los casos de Co'ox Mayab y la APTC, únicamente una parte de los involucrados participa activamente en estos espacios, por lo que el acceso a la información continua dependiendo, en gran medida, de la relación con los integrantes del CA y de los momentos de encuentro durante las asambleas. A ello se suma la brecha tecnológica generacional, que restringe la participación de una parte importante de los actores involucrados.

En este contexto destaca el papel del equipo técnico-operativo como un actor puente que facilita la colaboración entre las cooperativas locales y diversos actores institucionales. Aunque sus integrantes no necesariamente forman parte de las cooperativas, comparten la convicción del potencial transformador del turismo comunitario y las oportunidades que este ofrece para impulsar procesos de acción colectiva. Su participación ha resultado fundamental para mantener la articulación entre distintos niveles organizativos y dar continuidad a múltiples actividades. Sin embargo, esta función de intermediación también enfrenta diversas limitaciones y desafíos que condicionan su capacidad de incidencia y acompañamiento.

En primer lugar, destaca la relación establecida con la universidad. Esta vinculación ha permitido dar continuidad a la iniciativa mediante la participación sostenida de profesores y estudiantes a lo largo de los años. La incorporación de estos actores responde tanto a motivaciones relacionadas con la experiencia y el desarrollo profesional como a la convicción de contribuir a procesos de transformación social a través de la apuesta del turismo comunitario. Si bien esta relación ha implicado condiciones laborales atípicas, ha persistido la visión de construir condiciones de bienestar acorde al crecimiento y capacidad operativa de la organización, lo que constituye un incentivo adicional para su permanencia.

Otro factor que condiciona esta participación puede explicarse a partir de la etapa de vida de quienes integran el equipo técnico-operativo. En términos generales, se trata de personas jóvenes cuyas responsabilidades económicas permiten asumir las condiciones laborales que probablemente resultarían inviables en otras circunstancias. Asimismo, la flexibilidad de las modalidades de vinculación facilita la compatibilidad con otras actividades profesionales y fuentes de ingreso, sin que ello implique una desvinculación de las actividades cotidianas de las iniciativas.

Pese a que esta flexibilidad representa una solución práctica para sostener la participación del equipo técnico, también introduce tensiones derivadas de la coexistencia entre intereses individuales y objetivos colectivos. Esto puede repercutir en la disponibilidad de tiempo y en los ritmos de trabajo, complejizando la coordinación de las actividades. Sin embargo, hasta el momento estas condiciones no han significado la interrupción o el abandono de los procesos, sino más bien un avance desigual que depende de las capacidades y posibilidades de quienes participan en cada momento.

En consecuencia, la escala local se configura como la principal prioridad de los actores locales, dado que el proyecto turístico incide directamente en la percepción de los cambios que experimentan en su vida cotidiana. En segundo o tercer nivel de prioridad se ubican las redes de colaboración, las cuales, gracias al acompañamiento del equipo técnico-operativo, logran mantener una dinámica constante sin depender exclusivamente de la participación cotidiana de los actores locales.

Por el contrario, desde la perspectiva del equipo técnico-operativo, las actividades vinculadas a la red constituyen el principal ámbito de atención. Esto se debe a que es a través

de estas estructuras que se gestionan los recursos necesarios para garantizar la operación de las iniciativas y su viabilidad económica, ya sea mediante honorarios de los miembros del equipo operativo y el consejo de administración, equipamiento, viáticos o financiamiento para actividades específicas. De esta manera, las acciones relacionadas con la red tienden a ocupar un lugar prioritario, mientras que la dimensión local suele atender en función de proyectos, actividades o temporalidades concretas desarrolladas en coordinación con las cooperativas.

Estas colaboraciones implican, generalmente, la delegación de responsabilidades en los actores locales, quienes, con el acompañamiento técnico correspondiente, son los encargados de implementar directamente las actividades en sus territorios. En consecuencia, la participación de las organizaciones locales resulta indispensable para la ejecución de las acciones previstas. Sin embargo, el nivel de seguimiento y apropiación de dichas actividades es variable. En algunos casos existe una fuerte dependencia del equipo técnico para su implementación, mientras que en otras las cooperativas continúan de manera autónoma. Esta diferencia puede explicarse por la dificultad de articular acciones que respondan simultáneamente a las prioridades de la escala local y a los objetivos estratégicos de las redes.

Aunado a ello, se identifican dificultades asociadas a la dispersión territorial de los actores involucrados. La distancia entre los lugares de residencia y trabajo limita las posibilidades de interacción cotidiana y dificulta la construcción de espacios permanentes de diálogo. Frente a esta situación, la generación de encuentros periódicos entre representantes ha demostrado ser una estrategia eficaz para fortalecer la comunicación, construir consensos y planificar de manera más participativa las actividades de la red. Estos espacios favorecen procesos de toma de decisiones más inclusivos y dialogados; sin embargo, también implican costos económicos significativos para posibilitar los traslados y la logística necesaria para los encuentros.

De manera complementaria, la creación de grupos de WhatsApp con un número reducido de participantes ha facilitado la comunicación cotidiana y ha permitido agilizar algunos procesos de coordinación y toma de decisiones. Con todo, esta herramienta también presenta limitaciones, especialmente cuando se abordan temas sensibles o complejos que

requieren mayor deliberación, ya que pueden propiciar malentendidos o discusiones incompletas.

Asimismo, durante el periodo de la pandemia se incorporaron reuniones virtuales mediante la plataforma Zoom como una alternativa para mantener la comunicación y la toma de decisiones a distancia. Estas herramientas permitieron sostener el contacto entre los distintos actores y dar continuidad a diversas actividades. Sin embargo, su utilización no se tradujo necesariamente en una participación plena, debido a problemas de conectividad, limitaciones tecnológicas y dificultades para conciliar agendas. Por ello, aun si las herramientas digitales han contribuido significativamente a la coordinación de los procesos, los encuentros presenciales continúan siendo los espacios que mejor posibilitan una participación directa, el intercambio de perspectivas y la construcción colectiva de acuerdos.

Respecto a la toma de decisiones, es posible distinguir una diferencia entre la estructura organizativa formal y su funcionamiento cotidiano. Si bien desde una perspectiva externa la red puede percibirse como una entidad integrada por diversos actores colectivos, en la práctica son determinados actores individuales quienes participan de manera constante en los espacios de deliberación y decisión. Esta situación matiza los ideales de horizontalidad y participación amplia que suelen asociarse a los procesos organizativos.

En los casos analizados se observa que son ciertos representantes y liderazgos quienes asumen un involucramiento directo en la conducción de los procesos y en la toma de decisiones estratégicas. Incluso dentro de este grupo es posible identificar distintos niveles de participación, que oscilan entre formas más activas y otras más pasivas, tanto por parte de los integrantes del CA, como del equipo técnico-operativo. Como se ha señalado anteriormente, esta situación se relaciona con la dificultad de conciliar los tiempos operativos de las iniciativas y alcanzar consensos amplios sobre cada una de las decisiones emprendidas.

Como consecuencia, pienso que emerge una percepción recurrente de limitada comunicación en torno a los procesos de toma de decisiones. Esta situación se acentúa al ampliar la mirada hacia las redes, donde la participación de la mayoría de los socios suele ser reducida, delegando la responsabilidad de representación y decisión en los integrantes del CA, en determinados representantes comunitarios, o incluso en los equipos técnicos internos o externos a las redes.

De esta manera, el CA asume un papel central en la conducción de los procesos, al concentrar gran parte de las decisiones relacionadas con el rumbo de las iniciativas. Por su parte, el resto de los socios tiende a desempeñar un rol más pasivo que, aunque implica su participación en las actividades turísticas y operativas, rara vez se traduce en una incidencia directa sobre las decisiones estratégicas. Y no soy solo yo el que lo percibe, como expresó uno de las socias entrevistadas:

> *"siempre he sido como ... el que mueve, que no decaiga, a veces se apaga y ey.. hay que hacer esto, cuenta esto, hay que aterrizar esto, estar ahí mucho en la toma de decisiones y hasta cierto punto en qué sigue?, a veces como que se desaniman y yo estoy atrás de ellos".*
> *Entrevista a socio de cooperativa miembro de la APTC en noviembre de 2022.*

Este testimonio evidencia la relevancia que adquieren ciertos liderazgos individuales para sostener la continuidad de los procesos organizativos. Asimismo, pone de manifiesto que la participación colectiva no siempre ocurre de manera espontánea, sino que con frecuencia requiere de actores capaces de movilizar, convocar y mantener el interés del grupo.

Frente a esta complejidad, la conformación de comités o comisiones se presenta como una estrategia que permite incrementar la eficiencia operativa al tiempo que amplía los espacios de participación de los socios. Sin embargo, en los casos analizados, estos mecanismos han estado estrechamente vinculados a la disponibilidad de financiamiento para desarrollar actividades específicas, lo que plantea interrogantes sobre sostenibilidad en ausencia de recursos externos.

Al mismo tiempo, esta situación revela una característica central de los procesos organizativos: su permanencia no puede sustentarse únicamente en la convicción o el compromiso de los participantes. Las posibilidades reales de involucramiento también dependen de las condiciones materiales de cada actor y de la disponibilidad de tiempo y recursos para participar. En este sentido, la comercialización de servicios turísticos ha funcionado como un mecanismo que contribuye a estructurar las iniciativas, al incentivar la participación mediante la generación de ingresos derivados de las actividades realizadas. Por más esfuerzos, estos recursos todavía resultan insuficientes para garantizar la autonomía

financiera de las organizaciones, podrían contribuir gradualmente a reducir la dependencia de los proyectos de financiamiento, al menos en términos operativos.

Otra limitación identificada corresponde a la escasa rotación de representantes dentro del CA. Esta situación genera una fuerte dependencia de determinados liderazgos, cuya eventual salida por razones personales podría comprometer la continuidad de los procesos. Asimismo, la centralidad de estos actores suele dificultar la toma de decisiones en su ausencia y prolongar los tiempos de respuesta frente a diversas situaciones.

Este hecho ha derivado en tensiones cuando no existe consenso sobre las formas de organización y trabajo colectivo. Mientras que en la escala local y en el caso de Co'ox Mayab la confianza construida entre los actores y los resultados obtenidos han favorecido una mayor eficiencia operativa, al ampliar la escala hacia la red peninsular -donde interviene un número más amplio y diverso de actores- los procesos de diálogo y toma de decisiones tienden a volverse más lentos y complejos.

En relación con la estructura organizativa interna, resulta relevante destacar la existencia de distintos niveles y espacios de comunicación, desde el grupo general denominado "Nohoch" hasta grupos de trabajo más específicos. Esta segmentación favorece una mayor capacidad operativa al concentrar ciertas discusiones y decisiones en grupos reducidos, facilitando el diálogo, la coordinación y la implementación de actividades. A pesar de ello, también plantea el desafío de desarrollar mecanismos efectivos para socializar oportunamente los acuerdos y decisiones alcanzados, de manera que los distintos representantes y organizaciones puedan respaldar y apropiarse de las acciones emprendidas colectivamente.

En conjunto, los elementos analizados muestran que los procesos organizativos vinculados al turismo comunitario no pueden comprenderse a partir de una lógica lineal de éxitos o fracasos. Por el contrario, se configuran a partir de una interacción constante entre motivaciones que impulsan la acción colectiva, limitaciones que condicionan su desarrollo y contradicciones inherentes a la práctica organizativa. Estas tensiones atraviesan distintos ámbitos, desde la participación y la toma de decisiones hasta la gestión de recursos, la articulación en redes y la construcción de liderazgos.

Lejos de representar obstáculos excepcionales, forman parte del proceso siempre inacabado de constitución de un sujeto social que se encuentra en permanente negociación entre intereses individuales y colectivos, así como entre prioridades locales y objetivos de mayor escala. Con el fin de sistematizar estos hallazgos y visualizar sus interrelaciones, como cierre al apartado, presento una matriz analítica (ver tabla 4) que integra en síntesis lo descrito.

Tabla 4. Matriz de análisis en el cruce de motivaciones, limitaciones y contradicciones. Elaboración propia.

Eje de análisis	Motivación que impulsa el proceso	Limitación identificada	Contradicción observada
Beneficios económicos del turismo	Generación de ingresos para las familias y comunidades.	Dependencia de la demanda turística y distribución desigual de beneficios.	El turismo mejora condiciones económicas, pero puede reforzar desigualdades y presiones sobre el territorio.
Acceso a financiamiento	Posibilita implementar proyectos, equipamiento y fortalecimiento organizativo.	Dependencia de recursos externos y dificultad para sostener actividades sin apoyo.	Los financiamientos fortalecen la organización, pero pueden condicionar prioridades y ritmos de trabajo.
Capacidades organizativas	Desarrollo de herramientas para gestión, comercialización e incidencia.	Participación desigual en la adquisición y uso de dichas capacidades.	La construcción de capacidades busca horizontalizar procesos, pero suele concentrarse en actores específicos.
Trabajo en red	Acceso a mercados, financiamiento y espacios de representación política.	Dificultad para coordinar actores con intereses, capacidades y ritmos distintos.	Las redes amplían oportunidades, pero aumentan la complejidad de la toma de decisiones.
Participación	Legitima los procesos y fortalece la apropiación local	Baja participación de algunos socios y concentración de responsabilidades en representantes.	Se promueve la participación horizontal, pero las decisiones suelen recaer en pocos actores.
Liderazgos locales	Dan continuidad a los procesos y movilizan a los grupos.	Dependencia organizativa de personas específicas.	Los liderazgos fortalecen la organización, pero pueden dificultar la renovación y la distribución del poder.
Equipo técnico-operativo	Facilita la articulación entre cooperativas, redes e instituciones.	Capacidad limitada por disponibilidad de tiempo, recursos y condiciones laborales precarias.	Promueve la autonomía de las organizaciones mientras la operación cotidiana depende de su acompañamiento.
Vinculación universitaria	Aporta conocimientos, innovación y capital humano comprometido.	Escasa formalización laboral y alta rotación por cambio de trayectorias personales.	Existe compromiso social, pero las condiciones laborales limitan permanencia.
Comunicación interna	Facilita la coordinación y la circulación de información.	Brechas tecnológicas, participación desigual y dificultades para socializar acuerdos.	Existen más herramientas de comunicación, pero no necesariamente una mayor participación.
Escala local y regional	Permite articular intereses comunes con objetivos regionales y sectoriales.	Diferencias en prioridades, tiempos y necesidades entre actores.	Lo prioritario para las cooperativas no siempre coincide con lo prioritario para las redes.
Toma de decisiones	Posibilita la conducción estratégica de las iniciativas.	Procesos lentos, dificultad para alcanzar consensos y baja participación ampliada.	Se busca la horizontalidad, pero la operatividad exige cierto grado de centralización.

4.2 El enredo de actores y sus formas de participación.

En este punto resulta necesario reflexionar sobre la red multi-actorial y cómo interactúan sus intereses y formas de participación que intervienen en los procesos organizativos analizados. La incidencia de estos actores puede contribuir al fortalecimiento de las iniciativas o, por el contrario, generar tensiones que condicionen su desarrollo. Asimismo, su participación se produce desde distintas escalas territoriales y dimensiones de colaboración, configurando un entramado complejo de relaciones que trasciende el ámbito local.

Con fines analíticos, los actores se involucran en cinco grandes sectores: público, privado, académico, cooperación internacional y social. Cada uno de ellos se vincula con las iniciativas desde motivaciones particulares, formas diferenciadas de participación y capacidades de incidencia específicas. En consecuencia, la influencia que ejercen sobre los procesos organizativos no es homogénea, sino que responde a sus propios intereses, recursos y posibilidades de acción.

Esta diversidad de actores e intereses refleja la complejidad de los procesos organizativos vinculados al turismo comunitario. Las acciones emprendidas son el resultado de interacciones permanentes entre actores individuales y colectivos que, aunque operan desde distintos niveles, terminan incidiendo sobre una misma realidad territorial. De esta manera, muchas de las decisiones, recursos y estrategias que se generan fuera de la comunidad repercuten directamente en las dinámicas locales. Por ello, resulta pertinente analizar las formas de participación de los distintos actores y los mecanismos mediante los cuales influyen en la organización y el desarrollo de las iniciativas.

Como se observa en los casos de organización local y en red, la configuración de los actores colectivos asociados al turismo comunitario presenta múltiples dimensiones. En primer lugar, destacan las sociedades cooperativas, que constituyen los principales impulsores de la actividad turística en sus localidades y desempeñan un papel central en la organización de los servicios y la gestión de los recursos. No obstante, las cooperativas distan de ser actores homogéneos. En su interior existen diferencias entre socios y no socios, así como distintos niveles de liderazgo, participación e incidencia en la toma de decisiones.

Junto a las cooperativas, en lo local, es posible identificar otros actores con distintos grados de cercanía a las cooperativas. Entre ellos se encuentran las autoridades locales, como los ejidos, las comisarías y los municipios, cada uno representado por estructuras organizativas propias. Pese a que estos niveles de organización suelen recibir menor atención por parte de las instancias gubernamentales de mayor escala, frecuentemente constituyen los espacios de representación más cercanos a la población y aquellos que gozan de mayores niveles de confianza entre los habitantes. Su participación en los procesos organizativos suele darse mediante la colaboración en acciones de incidencia local y el apoyo logístico para el desarrollo de actividades con la población en general.

Si bien sus capacidades presupuestarias suelen ser limitadas, estas autoridades son frecuentemente informadas o invitadas a participar en diversas acciones impulsadas por las cooperativas y las redes. Esta relación posibilita formas de colaboración concretas que, aun si modestas, resultan relevantes para el funcionamiento cotidiano de las iniciativas, ya sea mediante la facilitación de espacios públicos, mobiliario o equipo para eventos en la comunidad. Además, se encuentran otros grupos turísticos periféricos a las cooperativas, que ofrecen servicios complementarios como el grupo de "guerreros mayas"[19], guías de turismo especializados, transportistas, artesanos, entre otros.

Aun cuando estos actores poseen un nivel de incidencia menor que las cooperativas, comparten un interés general en el desarrollo del turismo local y, en determinadas circunstancias, pueden establecer relaciones de colaboración con ellas. Sin embargo, la cooperación entre actores locales no constituye una condición permanente ni automática. Si bien desde una perspectiva ideal el turismo comunitario podría gestionarse mediante acuerdos amplios entre los distintos actores locales, en la práctica coexisten intereses, estrategias y proyectos diferenciados.

En consecuencia, otros actores locales también buscan establecer vínculos directos con instituciones gubernamentales, organizaciones civiles o agencias de financiamiento sin que ello implique necesariamente la construcción de consensos con las estructuras organizativas de las cooperativas o las redes conformadas. En ocasiones, estas acciones

[19] Los guerreros mayas son grupos de jóvenes que se pintan los cuerpos y se visten con disfraces alusivos a guerreros de la época prehispánica. Para más información revisar (Rodríguez Martínez & Jouault, 2021)

pueden incluso generar tensiones y conflictos. A pesar de que compartan el interés por incrementar los beneficios económicos derivados del turismo, sus motivaciones y visiones sobre el desarrollo de la actividad no siempre coinciden.

Un ejemplo de ello ocurrió en Yokdzonot, donde durante el proceso de investigación se identificó que el ejido local decidió impulsar la creación de un nuevo cenote turístico a partir de una invitación realizada por una dependencia federal. Esta iniciativa se desarrolló sin considerar la opinión de la cooperativa que, desde hace más de quince años, administra un cenote turístico en la comunidad. En contraste, también se identificaron experiencias de articulación temporal entre distintos actores locales. Tal fue el caso concreto en Ek Balam, donde diversos sectores locales conformaron un frente común a través del Ejido ante la construcción de un nuevo parador turístico impulsado por el gobierno federal, buscando incidir colectivamente para que los beneficios derivados del proyecto favorecieran a la población local.

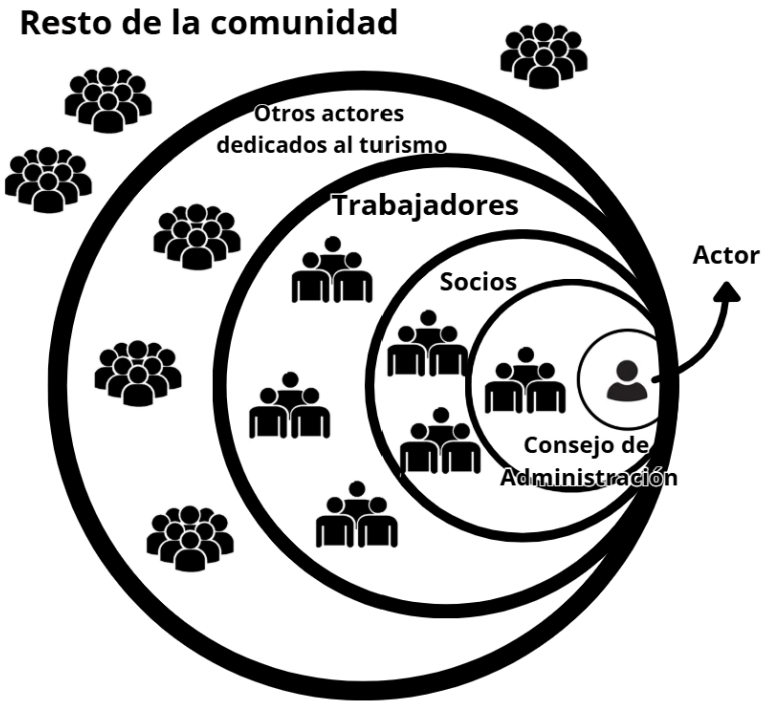
Algunas iniciativas, como las vinculadas con narrativas identitarias o de reivindicación cultural – por ejemplo, aquellas que recuperan representaciones en torno a los "guerreros mayas"-, pueden construir discursos alternativos frente a la oferta turística convencional y disputar parcialmente las formas dominantes de representación de la cultura maya. No obstante, estas narrativas también pueden ser fácilmente incorporadas a las lógicas de mercantilización turística, convirtiendo la diferencia cultural en un recurso susceptible de ser consumido sin necesariamente cuestionar las relaciones económicas y territoriales que estructuran la actividad.

En este punto se identifica una diferencia relevante con la propuesta impulsada por las organizaciones locales de turismo comunitario y las redes conformadas. Aunque también movilizan elementos culturales e identitarios dentro de sus experiencias turísticas, su planteamiento incorpora con mayor claridad una reivindicación sobre el territorio, el control local de la actividad y la capacidad de las comunidades para decidir sobre el aprovechamiento de sus recursos.

La diferencia por tanto, no reside únicamente en el tipo de narrativa turística que se construye, sino en qué relaciones de propiedad, control y decisión acompañan esa narrativa. Mientras determinadas propuestas alternativas pueden ser absorbidas por el mercado sin

modificar sustancialmente sus relaciones de poder, el planteamiento de las redes colaborativas de turismo comunitario en la Península de Yucatán introduce una disputa más amplia en torno al territorio y al derecho de las organizaciones locales a intervenir en la definición del desarrollo turístico.

Imagen 25. Actores locales y niveles de participación en las cooperativas turísticas. Elaboración propia.



Estos ejemplos permiten observar que, lejos de las visiones idealizadas de "lo comunitario", las comunidades constituyen espacios heterogéneos donde convergen intereses, proyectos y expectativas diversas. Empero a ello, resulta fundamental reconocer la elevada incidencia de los actores locales en los procesos organizativos. Pese a que disponen de menos recursos estructurales que los gobiernos, las agencias de cooperación internacional o las fundaciones, su participación se encuentra directamente vinculada con la mejora de las condiciones de vida y con el desarrollo cotidiano de las iniciativas. En concreto, son estos actores quienes sostienen las actividades diarias, enfrentan los desafíos operativos y experimentan de manera directa los efectos, positivos o negativos, derivados de las decisiones tomadas en torno al desarrollo.

Asimismo, los procesos de organización local constituyen el eje articulador sobre el cual se construyen las distintas formas de intervención externa. En gran medida, el interés de las instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, agencias de cooperación y otros actores por intervenir en el territorio surge a partir de la existencia de organizaciones locales capaces de movilizar demandas, gestionar proyectos o disputar la orientación de las políticas públicas. Sin el trabajo sostenido de las bases, difícilmente existirían razones para que otros actores se involucraran en estos procesos. Desde esta perspectiva, las iniciativas de turismo comunitario pueden analizarse como la emergencia de actores colectivos capaces de intervenir sobre las condiciones de su propio desarrollo (Cabrera Amador, 2010).

Si bien durante los primeros años las dinámicas de supervivencia asociadas al emprendimiento condicionaron gran parte de las decisiones y acciones emprendidas, el fortalecimiento organizativo alcanzado con el tiempo ha permitido modificar parcialmente la posición de las organizaciones locales. En este sentido, han dejado de ser únicamente receptoras de oportunidades externas para convertirse también en promotoras, gestoras e incluso generadoras de nuevas oportunidades para sus comunidades y para otros actores vinculados al sector.

Empero a ello, es importante señalar que el desarrollo de las organizaciones sociales se encuentra estrechamente relacionado a las condiciones jurídicas, económicas, políticas y socioculturales en las que operan. Por ello, sus posibilidades de participación e incidencia no dependen exclusivamente de las capacidades internas de las organizaciones, sino también de los marcos institucionales que favorecen o restringen su acción colectiva (Sánchez Gutiérrez & Cabrera Amador, 2018).

Más allá de la diversidad de actores presentes en la esfera local, también es posible identificar una amplia gama de actores externos a la comunidad que participan de distintas maneras en los procesos de desarrollo vinculados al turismo. Su involucramiento se expresa mediante acciones de acompañamiento técnico, asesoría, financiamiento, comercialización o incidencia política. Aunque estos actores operan principalmente desde escalas regionales, nacionales o internacionales, sus acciones terminan influyendo de manera significativa en las dinámicas locales.

Su grado de involucramiento y capacidad de incidencia varía considerablemente. Mientras algunas mantienen una relación esporádica y periférica con las iniciativas, otras desarrollan procesos de acompañamiento más continuos. Entre ellos destacan las instituciones gubernamentales, las organizaciones de cooperación internacional, las fundaciones, las organizaciones de la sociedad civil y, en el ámbito comercial, algunas agencias privadas vinculadas al mercado turístico.

La diversidad de actores también se refleja en la pluralidad de sectores representados. Por un lado, se encuentra el sector público, integrado por instituciones de los distintos niveles de gobierno; por otro, el sector académico, representado principalmente por la universidad; el sector privado, orientado a la comercialización de productos y servicios turísticos; el sector de la cooperación internacional, enfocado en la implementación de agendas y programas de alcance global; y el sector social, conformado por organizaciones de la sociedad civil que operan principalmente en escalas regionales.

Entre estos sectores destaca la fuerte presencia del sector público, particularmente de las instituciones federales y estatales, cuyas acciones suelen estar motivadas por la implementación de políticas públicas orientadas al desarrollo. Su participación como actores promotores y financiadores implica intervenciones que pueden materializarse mediante programas gubernamentales, asignación de recursos, acompañamiento institucional o diseño de instrumentos de política pública. Debido a sus atribuciones y capacidades presupuestarias, estos niveles de gobierno poseen una elevada incidencia en los territorios, ya que tienen la capacidad de dirigir recursos, establecer prioridades y definir las condiciones bajo las cuales se impulsa el desarrollo del sector.

Sin embargo, la participación gubernamental suele responder a temporalidades específicas asociadas a programas, proyectos o coyunturas políticas, lo que limita la continuidad de su acompañamiento en los procesos organizativos de largo plazo. Asimismo, esta forma de intervención tiende a enmarcar la participación local dentro de objetivos previamente definidos por la política pública, reproduciendo con frecuencia dinámicas de implementación verticales.

Esto no implica negar la capacidad de los actores locales para articularse como sujetos sociales, ni para incidir en la transformación de las relaciones de poder, sino reconocer que

dicha capacidad se despliega dentro de marcos institucionales que establecen límites y oportunidades específicas. En este sentido, el desarrollo de la capacidad de actuación política del sujeto social debe entenderse como una construcción gradual y disputada, en la que los actores locales negocian, adaptan, resisten o resignifican las agendas institucionales en función de sus propios intereses y proyectos colectivos.

Un ejemplo de ellos puede observarse en el caso de Ek Balam, donde la participación de las instituciones gubernamentales en el caso del CATVIS estuvo estrechamente vinculada a la coyuntura política generada por la construcción del Tren Maya. Si bien este contexto abrió espacios de negociación entre distintos actores, el gobierno mantuvo una posición predominante en la definición de los alcances y características del proyecto, mostrando una capacidad limitada para incorporar las propuestas y preocupaciones surgidas desde el ámbito local. Este caso evidencia cómo los intereses institucionales pueden imponerse sobre las prioridades de la escala local, reproduciendo relaciones asimétricas de poder en la toma de decisiones.

Frente a este escenario, la organización en red ha representado una fortaleza para los actores locales. La posibilidad de intercambiar experiencias, conocimientos y perspectivas con otras organizaciones permite ampliar las capacidades de análisis y respuesta ante contextos de incertidumbre. Ahora bien, aunque la red contribuye a fortalecer los procesos de negociación y acompañamiento, son finalmente los actores locales quienes toman las decisiones y asumen las consecuencias derivadas de ellas en sus territorios.

Entre los actores institucionales con mayor incidencia destaca el gobierno federal, particularmente a través de la entonces CDI, cuya participación ha tenido un impacto directo en la conformación de las cooperativas al constituirse como una de las principales fuentes de financiamiento para construcción de la infraestructura turística. Tanto en Ek Balam como en Yokdzonot, una parte importante de su proceso de consolidación se encuentra vinculada a su participación en el PTAZI y en la marca Paraísos Indígenas, iniciativas impulsadas por esta institución.

A través de estos programas, el gobierno federal ha promovido el fortalecimiento de los emprendimientos turísticos mediante esquemas de apoyo financiero, capacitación y certificación. Sin embargo, las directrices que orientan estos procesos suelen estar

fundamentadas en marcos regulatorios y estándares oficiales que buscan homologar la prestación de servicios turísticos. En consecuencia, se promueven formas de organización y gestión orientadas a responder a las demandas del mercado turístico, incorporando criterios de eficiencia, calidad y competitividad propios del modelo turístico convencional.

En este sentido, certificaciones como la Norma Mexicana NMX-AA-133-SCFI de Ecoturismo Sustentable o el distintivo Punto Limpio han influido en las formas de operación de las cooperativas, impulsando la adopción de prácticas organizativas asociadas a modelos gerenciales estandarizados. Este proceso pone de manifiesto una tensión entre las visiones institucionales sobre el desarrollo turístico y las formas locales de organización. Si bien las cooperativas suelen adaptarse a los requerimientos establecidos para acceder a apoyos y certificaciones, en la práctica reinterpretan y adecuan estas disposiciones a sus propios contextos, conocimientos y formas de trabajo. En otras palabras, aunque existe una inercia institucional que orienta determinadas maneras de hacer turismo, los actores locales conservan márgenes de autonomía que les permiten apropiarse de estas herramientas bajo sus propios términos.

Asimismo, resulta indispensable reconocer el papel del INAH, cuya labor de investigación, conservación y difusión del patrimonio arqueológico ha contribuido indirectamente al desarrollo turístico de diversas comunidades de la región. En el caso de Ek Balam, por ejemplo, varios ejidatarios, familiares de los socios, e integrantes de la cooperativa participaron en distintos momentos en los trabajos de restauración arqueológica colaborando con los equipos de investigación. Esta experiencia fortaleció los vínculos entre la comunidad y la zona arqueológica, favoreciendo la construcción de una visión de su patrimonio como un recurso susceptible de ser aprovechado mediante el turismo.

En el ámbito estatal destaca la participación de la Secretaría de Fomento Turístico de Yucatán, institución que durante los últimos años ha mostrado interés en promover el turismo en zonas rurales como una actividad complementaria a la oferta turística tradicional del estado. Aunque esta postura no implica necesariamente un cuestionamiento al modelo turístico convencional predominante, sí ha generado espacios para incorporar a las comunidades rurales dentro de las estrategias de promoción turística estatal.

Esta vinculación se ha traducido en oportunidades concretas para las cooperativas, tales como la participación en ferias especializadas, eventos de promoción turística y encuentros comerciales como el Tianguis Turístico[20]. De igual manera, el gobierno estatal ha impulsado visitas de operadores turísticos nacionales e internacionales a las comunidades mediante viajes de familiarización -conocidos en el sector como fam trips- con el objetivo de posicionar nuevos productos y destinos en el mercado.

Es importante señalar que, aunque las instituciones gubernamentales suelen concebirse como actores colectivos, en las prácticas las relaciones de colaboración frecuentemente se construyen a partir de vínculos personales establecidos entre funcionarios específicos y representantes de las cooperativas. Esto significa que muchas de las oportunidades de colaboración dependen de relaciones interpersonales previamente construidas, así como de la voluntad de determinados actores para impulsar las iniciativas.

Bajo esta lógica, la relación entre las cooperativas y las instituciones públicas suele desarrollarse desde una posición de beneficiarios más que de participación efectiva en la definición de las políticas. Desde una perspectiva contrahegemónica, esto evidencia la tensión entre disputar las formas dominantes del turismo y depender de los recursos y mecanismos institucionales del Estado. La acción colectiva y la articulación en redes permiten ampliar la capacidad de interlocución de las organizaciones, transformando demandas locales en posicionamientos colectivos. A su vez, la teoría del actor-red permite observar cómo las cooperativas, instituciones, equipos técnicos, financiamientos, convocatorias y documentos configuran las posibilidades de incidencia. Así, el reto no es solo acceder a estos espacios, sino lograr que las organizaciones pasen de ser receptoras de políticas a actores capaces de disputar y transformar sus contenidos.

De manera más institucional, la motivación principal de los actores externos está en la implementación de acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos por sus respectivas agendas de desarrollo. Dentro de este conjunto pueden distinguirse instituciones gubernamentales, organismos de cooperación internacional y fundaciones

[20] El Tianguis Turístico es el evento de turismo más importante de México. Históricamente el tianguis se organizaba en Acapulco, sin embargo, para su edición 2020 se decidió mover la sede a Mérida. Esta edición #45 a realizar en marzo del 2020 se pospuso por la pandemia del COVID-19, hasta noviembre de 2021.

privadas. Si bien estos actores aportan recursos financieros, capacidades técnicas y legitimidad institucional, suelen relacionarse con las organizaciones de manera fragmentada e independiente, dando lugar a una multiplicidad de agendas y prioridades que no necesariamente convergen entre sí.

Como resultado, la abundancia de programas, proyectos y fuentes de financiamiento no siempre se traduce en una estrategia articulada de fortalecimiento local. Al contrario, es frecuente observar la superposición de objetivos, actividades y expectativas que, en ocasiones, responden más a los intereses institucionales que a las necesidades identificadas como prioritarias por los propios actores comunitarios.

Además de las instituciones gubernamentales, resulta fundamental reconocer la presencia del sector académico como un actor relevante en los procesos organizativos. Su participación se desarrolla principalmente a través de la investigación, la formación de recursos humanos y las metodologías de investigación-acción. A diferencia de otros actores institucionales, en las experiencias analizadas la academia suele ejercer una incidencia menos directiva, ya que su papel se orienta más al acompañamiento, la facilitación y la generación de capacidades que a la imposición de agendas o mecanismo de intervención; aunque también puede orientar agendas y reproducir asimetrías.

En este sentido, su contribución radica en su capacidad para actuar como puente entre la generación de conocimiento, el fortalecimiento de capacidades locales y la articulación con otros actores externos. Así la academia no se limita a observar o documentar los procesos, sino que participa activamente en ellos, facilitando espacios de reflexión, acompañamiento técnico y construcción colectiva de aprendizajes. Esta posición le permite desempeñar un papel singular dentro del entramado de actores que intervienen en el desarrollo del sector.

Asimismo, las fundaciones privadas y los organismos de cooperación internacional participan bajo una lógica similar a la de las instituciones gubernamentales, procurando financiamientos y promoviendo programas de desarrollo que responden a agendas construidas en escalas distintas a la local. Aunque estas iniciativas pueden coincidir o articularse con acciones impulsadas por el Estado, también operan de manera independiente y bajo objetivos propios. Su participación suele incluir esfuerzos de incidencia en política pública, recuperando necesidades y perspectivas locales para posicionarlas en espacios de

discusión y toma de decisiones donde difícilmente participan de manera directa los miembros de las comunidades. En este sentido, destaca su capacidad de articulación institucional, así como su acceso a recursos técnicos, financieros y políticos.

En comparación con las instituciones gubernamentales, los organismos de cooperación internacional y las fundaciones suelen mantener una presencia más constante en los territorios mediante el impulso y acompañamiento de los proyectos. Sin embargo, esta participación continúa respondiendo a prioridades y líneas de acción definidas desde escalas superiores a la local. Como consecuencia, sus intervenciones influyen en la configuración de las agendas de trabajo de las organizaciones, alineándose con los tiempos, mecanismos de gestión y sistemas de evaluación propios de la cooperación internacional.

Bajo esta lógica, muchas de las actividades promovidas como oportunidades de desarrollo quedan condicionadas al cumplimiento de objetivos y resultados previamente establecidos, los cuales no siempre coinciden con las necesidades o prioridades identificadas por los actores locales. Esta dinámica también contribuye a la construcción de narrativas que presentan los procesos organizativos como experiencias exitosas o lineales, minimizando las tensiones, contradicciones y dificultades que forman parte de su desarrollo cotidiano.

En este contexto, resulta relevante destacar el acompañamiento del PNUD, cuya participación en los procesos de articulación de las redes ha sido constante a lo largo de los años. Aunque su involucramiento se ha mantenido en un plano relativamente periférico respecto a la operación cotidiana de las iniciativas, su presencia ha contribuido a fortalecer espacios de colaboración y gestión. En contraste, la participación de las fundaciones privadas suele concentrarse en visitas ocasionales orientadas a supervisar o evaluar los resultados de los proyectos financiados, manteniendo una relación menos continua con los procesos organizativos.

Por otra parte, también es necesario considerar las relaciones establecidas con agencias de viajes y otros intermediarios comerciales, los cuales constituyen una suerte de cartera de clientes con quienes las cooperativas mantienen vínculos permanentes. Estas agencias pueden operar en escalas internacionales, nacionales o regionales, e incluso adoptar la forma de plataformas digitales de comercialización turística.

A diferencia de los actores anteriormente descritos, la motivación principal de las agencias de viajes es eminentemente comercial. Su interés se centra en la venta y operación de servicios turísticos, por lo que su participación en los procesos organizativos es limitada y se restringe, en la mayoría de los casos, a acuerdos específicos para la prestación de servicios. En consecuencia, su nivel de incidencia en la definición de estrategias o en la conducción de las iniciativas es relativamente bajo.

Sin embargo, ello no disminuye la importancia de su papel en la sostenibilidad económica de las cooperativas. Estas agencias contribuyen a incrementar el flujo de visitantes y facilitan el acceso a mercados que difícilmente podrían alcanzarse de manera directa. Aunque muchas de ellas encuentran atractivo el discurso y la propuesta del turismo comunitario, su involucramiento rara vez trasciende el ámbito comercial.

En esta relación de intermediación persisten, además, importantes asimetrías de información relacionadas con la comercialización de los servicios turísticos. En diversos casos, las cooperativas desconocen aspectos fundamentales de la cadena de valor, tales como los precios finales de venta, los márgenes de intermediación o las estrategias de promoción empleadas por las agencias. Esta situación reproduce dinámicas similares a las observadas en otras actividades productivas, donde los intermediarios concentran información y capacidades de negociación. A pesar de ello, las cooperativas no suelen desarrollar una postura crítica frente a estas relaciones, sino que tienden a percibir a las agencias como aliados estratégicos para el crecimiento de la actividad turística.

Respecto al sector social, durante la investigación reconozco la importancia de la red multi-actorial involucrada en los procesos organizativos la cual cuenta con una amplia diversidad de actores -individuales y colectivos- con distintos niveles de participación e incidencia. Estos actores desempeñan un papel articulador de alcance medio cuya motivación combina el fortalecimiento organizativo, la colaboración entre iniciativas y a la incidencia en políticas públicas. Esta capacidad de articulación contribuye al posicionamiento de demandas colectivas en escalas que trascienden lo local sin perder su anclaje territorial. En consecuencia, las redes se convierten en espacios donde las experiencias particulares pueden transformarse en agendas compartidas y en propuestas de incidencia de mayor alcance.

En los casos analizados, la participación de las redes ha resultado fundamental para impulsar actividades tanto en la escala local como en la regional. Su posición estratégica, construida a partir de la colaboración constante con organizaciones comunitarias y actores externos, ha permitido fortalecer las capacidades organizativas mediante la centralización de esfuerzos de gestión, vinculación y acompañamiento.

Resulta pertinente reflexionar sobre las razones que explican esta capacidad de incidencia. Más que una posición fortuita, su papel como actores puente deriva de su involucramiento directo con las dinámicas locales y de su conocimiento cercano de los procesos organizativos. Esta proximidad les permite comprender las necesidades, limitaciones y aspiraciones de los actores comunitarios, facilitando el diseño de acciones construidas de manera conjunta (Sánchez Gutiérrez & Cabrera Amador, 2018).

Al mismo tiempo, su condición de actores externos a las comunidades, complementada por trayectorias académicas y profesionales específicas, les permite establecer canales de diálogo con instituciones gubernamentales, organismos de cooperación, fundaciones y otros actores cuyos lenguajes, procedimientos y marcos de referencia difieren de los presentes en el ámbito local. De esta manera, el equipo técnico-operativo asume una función dual: por un lado, acompaña y asesora a las organizaciones locales y, por otro, traduce, articula y negocia con actores situados en escalas regionales, nacionales e internacionales.

Esa forma de colaboración posibilita la combinación de conocimientos técnicos y experiencias locales, generando condiciones para diseñar e implementar acciones que respondan simultáneamente a las necesidades de las comunidades y a los requerimientos de los actores externos. En ello radica una de las principales fortalezas de las redes: su capacidad para construir puentes entre escalas, intereses y formas de conocimiento diversas.

A partir de esta dimensión multi-actorial es posible comenzar a poner nombre -o al menos un rostro institucional- a los principales actores que participan en la construcción de las propuestas de desarrollo turístico en las zonas rurales. Lo que emerge en un entramado donde convergen instituciones públicas, actores privados, organizaciones sociales, organismos de cooperación internacional y actores académicos, cada uno con motivaciones, capacidades y formas de participación diferenciadas. Este encuentro no está exento de

relaciones de poder, disputas por las prioridades de intervención y tensiones sobre las formas más adecuadas de promover el desarrollo. Sin embargo, también pone de manifiesto el papel central que desempeñan las organizaciones locales como punto de articulación de estas relaciones.

Asimismo, es importante reconocer que las colaboraciones entre actores no son estáticas, sino que se transforman en función de las coyunturas, los recursos disponibles y los intereses de quienes participan. En conjunto, estas interacciones revelan una forma de gobernanza híbrida en la que el Estado conserva una posición predominante en términos de capacidad institucional y acceso a recursos, mientras que los actores locales y las alianzas construidas en torno a ellos mantienen una capacidad significativa de agencia e incidencia territorial. Esta configuración también evidencia la coexistencia y tensión entre distintos modelos de desarrollo: por un lado, una visión institucional y programática impulsada desde las políticas públicas y los organismos de financiamiento; por otro, una perspectiva construida desde lo local orientada al bienestar, la colaboración y la búsqueda de formas alternativas de hacer turismo.

De esta manera, el turismo comunitario no puede entenderse exclusivamente como una actividad económica regulada por las dinámicas del mercado. Por el contrario, constituye un campo de interacción donde convergen actores con intereses, capacidades y escalas de acción diversas, cuyas relaciones moldean continuamente el rumbo de las iniciativas. Esto permite reconocer que cada actor desempeña funciones específicas dentro del proceso y que, aunque sus acciones suelen complementar el fortalecimiento de las organizaciones, existen diferencias sustanciales en sus niveles de participación e incidencia.

En este sentido, los actores con mayor influencia son aquellos directamente involucrados en la operación cotidiana de las iniciativas: las organizaciones locales y el equipo técnico-operativo de las redes. Ambos participan de manera constante en la implementación de actividades y experimentan de forma inmediata las consecuencias de las decisiones tomadas, ya que buena parte de su vida laboral y organizativa se encuentra vinculada al turismo comunitario tanto en la escala local como regional.

Por el contrario, los actores externos -como los organismos de cooperación internacional, las fundaciones privadas, las instituciones gubernamentales y parte del sector

privado- presentan niveles de participación más indirectos. Su relación con las iniciativas suele ser intermitente y se desarrolla desde una posición más periférica, aunque ello no implica una menor capacidad de incidencia. A través del financiamiento, la asistencia técnica, la promoción turística o la definición de agendas de desarrollo, estos actores influyen de manera significativa en las decisiones y orientaciones que adoptan las organizaciones. Incluso pueden incentivar la incorporación de nuevas líneas de trabajo que no necesariamente surgen de las prioridades locales, pero que son asumidas por las organizaciones al representar oportunidades de acceso a recursos o fortalecimiento institucional.

Esta situación pone de manifiesto una limitada correspondencia entre las prioridades de las organizaciones y las estrategias impulsadas desde el exterior. En parte, ello puede explicarse por la orientación práctica que caracteriza a muchas de las organizaciones locales, cuyos esfuerzos se concentran en resolver necesidades inmediatas, dificultando la planificación estratégica de mediano y largo plazo. Como consecuencia, los financiamientos suelen percibirse principalmente como oportunidades que deben aprovecharse, aun cuando no atiendan las principales necesidades o intereses de las organizaciones.

Más que plantear un ideal de planificación perfecta, esta situación invita a reflexionar sobre la importancia de generar espacios permanentes de diálogo en torno al futuro deseado por las organizaciones. Fortalecer estos ejercicios de reflexión colectiva podría contribuir a una mayor capacidad para definir prioridades, orientar estratégicamente las acciones y discernir entre las distintas oportunidades que se presentan, favoreciendo una relación más equilibrada entre las necesidades locales y las agendas promovidas por actores externos. Este espacio de deliberación, elemental para poner frenos a la inercia desarrollista de orientación capitalista.

Cierro este apartado presentando una tabla (ver tabla 5) que sintetiza el entramado de actores y las formas desde las cuales interactúan con relación a los casos descritos en la escala local y en la regional. He de señalar que estos son algunos de los más representativos, pero que en medida que el turismo comunitario se vuelve tendencia surgen cada vez más organizaciones, instituciones y actores interesados en “colaborar”.

Tabla 5. Actores, intereses, participación e incidencia. Elaboración propia.

Sector	Actores	Intereses	Forma de participación	Incidencia
Público	Gobierno federal	Ejecutar políticas públicas de desarrollo	Benefactora	Alta
	Gobierno estatal	Ejecutar políticas públicas de desarrollo	Benefactora	Alta
Académico	Universidades e investigadores	Investigación, investigación-acción	Directa	Media
Privado	Agencias de viajes y turistas	Comercialización de actividades turísticas	Comercial	Baja
Cooperación internacional	Cooperación internacional	Ejecutar programas de desarrollo e incidencia en políticas públicas	Benefactora	Media
Social	Fundaciones privadas	Ejecutar fondos de financiamiento e incidencia en políticas públicas	Benefactora	Baja
	Locales	Mejorar condiciones de vida	Directa	Alta
	Redes	Colaboración e incidencia en política pública	Directa	Media

4.3. A modo de cierre: conclusiones, deliberaciones y pendientes

Aunque todo proceso es necesariamente imperfecto, dinámico e inacabado, las experiencias vividas en el ámbito del turismo comunitario y de las redes colaborativas permiten vislumbrar la complejidad que caracteriza a la acción colectiva. El análisis de los múltiples actores involucrados, sus motivaciones, formas de participación y niveles de incidencia evidencia la necesidad de construir estrategias que fortalezcan la dimensión organizativa de los procesos.

En primer lugar, la investigación ha contribuido a una mayor comprensión de las dinámicas organizativas que acompañan al turismo comunitario en contextos caracterizados por relaciones multi-actoriales y multi-escalares. El registro de las estrategias implementadas

para la construcción de las organizaciones, de los actores que participan en ellas y de las distintas formas de involucramiento permite identificar algunos aprendizajes relevantes sobre la manera en que estos procesos se desarrollan y se sostienen en el tiempo.

Entre ellos destaca la toma de conciencia sobre la capacidad de agencia que se construye a través de la práctica constante. Los procesos organizativos no surgen de manera espontánea ni responden exclusivamente a condiciones estructurales favorables; son el resultado de esfuerzos continuos, negociaciones permanentes y aprendizajes colectivos que, poco a poco, contribuyen a dar forma a proyectos compartidos. Reconocer esta capacidad de acción permite valorar el trabajo cotidiano de quienes sostienen las iniciativas y comprender que, aun en contextos marcados por desigualdades y limitaciones, existen márgenes para impulsar y construir propuestas alternativas de desarrollo.

En segundo lugar, valoro el reconocimiento de la diversidad de actores que intervienen en los procesos organizativos. Este análisis permite comprender mejor las formas de interacción existentes, así como identificar aquellos actores con una mayor capacidad de incidencia. En particular, las sociedades cooperativas y el equipo técnico-operativo se posicionan como actores fundamentales para el sostenimiento de las iniciativas y para mantener los esfuerzos orientados hacia las necesidades reales de las organizaciones.

Aunque estas relaciones suelen construirse desde la colaboración, tampoco están exentas de tensiones, desacuerdos y conflictos. Sin embargo, la voluntad de continuar trabajando en conjunto y la confianza construida a lo largo del tiempo han favorecido procesos permanentes de aprendizaje y adaptación, redefiniendo constantemente las formas de organización y colaboración con otros actores.

De igual manera, identificar la posición que ocupan los actores exógenos de carácter institucional permite comprender mejor sus niveles de involucramiento y las lógicas que orientan su participación. Reconocer su posición relativamente periférica respecto a la operación cotidiana de las organizaciones facilita delimitar estrategias de colaboración acordes con los distintos grados de confianza, cercanía e intereses compartidos. Así, es posible distinguir una dimensión interna, conformada por quienes sostienen directamente los procesos organizativos, y una dimensión externa integrada por actores con los que se

establecen vínculos estratégicos, pero que no necesariamente comparten las mismas motivaciones ni los mismos horizontes de acción.

Por tanto, los resultados no permiten hablar de un sujeto colectivo acabado, sino de procesos variables de constitución de un sujeto social. Su dimensión política emerge cuando las articulaciones construidas entre actores permiten formular posiciones comunes, representar intereses colectivos e incidir, aunque sea parcialmente, sobre las decisiones y relaciones de poder que atraviesan el turismo comunitario.

En tercer lugar, la investigación me permitió profundizar en la dimensión cultural de los procesos organizativos, donde las identidades, los sentidos de pertenencia y las distintas formas de concebir el desarrollo desempeñan un papel crucial. Desde esta perspectiva, se hacen visibles las tensiones que surgen entre los diferentes niveles de prioridad que los actores asignan a las iniciativas en función de sus responsabilidades, necesidades y escalas de acción. Esto plantea la necesidad de desarrollar estrategias de planificación que integren de manera más equilibrada los intereses y expectativas de los distintos actores involucrados.

Sin embargo, también reconozco los límites de cualquier ejercicio de planificación. Como señaló uno de los entrevistados, existe la percepción equivocada de que "*la participación en una red puede resolver por sí misma todos los problemas de las organizaciones*". La experiencia demuestra que cada actor enfrenta necesidades inmediatas que requieren esfuerzos propios para ser atendidas. Ello no excluye la posibilidad de construir respuestas colectivas. Por el contrario, las redes adquieren sentido precisamente en la medida en que permiten sumar capacidades, compartir recursos y generar soluciones comunes que contribuyan al bienestar del colectivo y sus partes: "*para sí, para todos"*[21].

Asimismo, aunque la incorporación de un mayor número de personas a los beneficios generados por las iniciativas constituye un objetivo deseable, las limitaciones económicas de las organizaciones dificultan su materialización. Como se vive en los casos analizados, tanto las cooperativas como las redes generan beneficios económicos aún limitados, lo que obliga a priorizar y distribuir cuidadosamente los recursos disponibles. En este contexto, resulta

[21] Lema oficial de la Escuela Modelo, institución en la que cursé mis estudios desde el nivel preescolar hasta el bachillerato.

importante reconocer el papel de quienes desempeñan funciones estratégicas para la continuidad de los procesos, ya que su participación implica una inversión significativa de tiempo, trabajo y responsabilidades en beneficio del colectivo. Reconocer estas contribuciones no elimina la necesidad de examinar las jerarquías y desigualdades que pueden acompañarlas.

A partir de estos aprendizajes, la investigación ha representado un ejercicio de reflexividad crítica sobre un proceso del cual formo parte. Esta posición implicó el desafío de analizar experiencias cercanas sin perder de vista su complejidad, contradicciones y limitaciones. A partir de este recorrido, identifico diversos elementos que pueden contribuir al fortalecimiento de las prácticas organizativas. Entre ellos destaco la promoción de mecanismos de participación más efectivos e inclusivos, el fortalecimiento de la comunicación interna, la construcción de consensos para la toma de decisiones y la generación de confianza hacia las personas representantes, de modo que sus acciones y decisiones respondan de manera legítima a los intereses y necesidades del colectivo.

De igual manera reconozco la importancia de impulsar procesos de planificación que trasciendan la atención de las demandas cotidianas y permitan construir una visión estratégica de mediano y largo plazo. Esto implica incorporar capacidades técnicas que faciliten la articulación de demandas locales con espacios de incidencia regional, nacional e incluso internacional, procurando que las perspectivas y necesidades locales tengan un lugar dentro de las estrategias de desarrollo promovidas desde otras escalas. Asimismo, la transparencia en la gestión de recursos y en la relación con actores externos emerge como un elemento indispensable para sostener la confianza y la legitimidad de los procesos organizativos.

Esto resulta fundamental para evitar que las organizaciones queden atrapadas en la atención permanente de las necesidades inmediatas y, en cambio, posibiliten la construcción de horizontes compartidos que articulen las aspiraciones colectivas con las condiciones concretas de la práctica cotidiana. En palabras de Wright (2014), se trata de avanzar hacia la construcción de utopías reales capaces de abrazar la tensión permanente entre los sueños y las posibilidades efectivas de transformación; o desde otra perspectiva, en la dialéctica perpetua entre experiencia vivida y esperanza.

Si bien estas experiencias no necesariamente implican una ruptura con las estructuras dominantes que configuran el turismo, sí evidencian el potencial transformador de las iniciativas de turismo comunitario y de las redes para construir formas distintas de concebir y practicar la actividad turística. En las experiencias analizadas, estas diferencias se expresan en la incorporación del turismo como una actividad complementaria a otras estrategias –como la milpa, la apicultura, la pesca, etcétera -; en la gestión colectiva de servicios y recursos; en la búsqueda de una mayor permanencia de los beneficios económicos en las comunidades; en la participación de actores locales en la interpretación y valorización de su patrimonio natural y cultural; y en la construcción de redes de colaboración que permitan compartir conocimientos, gestionar recursos y ampliar su capacidad de interlocución frente a instituciones públicas, empresas y otros actores externos.

Más que constituir un modelo completamente ajeno al mercado turístico, estas prácticas muestran intentos por subordinar parcialmente su lógica a necesidades, tiempos y proyectos colectivos definidos desde los propios territorios. De esta manera, su carácter alternativo no está en quién presta los servicios turísticos, sino en las relaciones sociales, mecanismos de organización y formas de apropiación del territorio que buscan construirse alrededor de la actividad. En este sentido, la apuesta no es solo generar beneficios económicos, sino también fortalecer capacidades organizativas, ampliar espacios de participación y promover formas más justas de relación con los territorios y las comunidades.

Desde esta perspectiva, el turismo comunitario podría entenderse no únicamente como una actividad económica, sino como una herramienta que contribuye a la reproducción ampliada de la vida en contextos rurales donde persisten formas de organización económica y social sustentadas en la diversificación de los medios de vida, las relaciones de reciprocidad y el aprovechamiento del territorio.

De tal forma, su incorporación en la Península de Yucatán puede analizarse como parte de una lógica histórica de pluriactividad campesina, en la que las familias mayas han articulado distintas actividades productivas y fuentes de ingreso sin abandonar necesariamente aquellas vinculadas con la milpa, la apicultura, el monte o la producción de autoconsumo. El turismo se incorpora así a una economía previamente diversificada, más que sustituir de manera automática las formas de vida rurales existentes.

Esta perspectiva permite también matizar la relación con el capitalismo de mercado, el cual lejos de constituir espacios aislados de sus dinámicas, las sociedades rurales de la península han mantenido históricamente relaciones de integración, negociación y adaptación frente a distintos ciclos económicos. La convivencia entre henequén y milpa en otros momentos históricos, y actualmente entre turismo y milpa, puede entenderse como expresión de esa capacidad de articular actividades orientadas al mercado con prácticas dirigidas a la reproducción familiar y comunitaria.

Más que orientar necesariamente los esfuerzos hacia la acumulación económica como fin último, el turismo puede ocupar una posición complementaria dentro de proyectos de vida más amplios, cuyos ritmos, prioridades y sentidos no coinciden plenamente con aquellos impuestos por el mercado turístico.

Sin embargo, esta articulación se encuentra actualmente sometida a nuevas presiones. La expansión del Tren Maya, junto con proyectos inmobiliarios, energéticos, agroindustriales y otras transformaciones territoriales vinculadas al proceso de turistificación de la Península, incrementa la presión sobre la tierra, los bienes naturales y las formas locales de producción de la vida. La propia investigación reconoce este escenario como parte de un proceso desarrollista más amplio que rebasa al turismo en sentido estricto.

En este contexto, el desafío para el turismo comunitario no consiste solamente en incrementar la llegada de visitantes o generar mayores ingresos, sino también en preguntarse hasta qué punto puede contribuir a fortalecer la capacidad de las comunidades para mantener y decidir sobre sus propios medios de vida frente a transformaciones territoriales que pueden precisamente erosionar las condiciones que hacen posible esa diversidad económica, social y cultural.

No obstante, también es necesario reconocer que esta visión -quizá romántica, quizá ideológica- no es compartida de manera homogénea por todos los actores involucrados. En la práctica, las organizaciones reúnen personas con expectativas, intereses y proyectos diversos sobre los que desean construir a través del turismo. Sin embargo, lejos de constituir un obstáculo insalvable, esta diversidad pone de manifiesto una de las fortalezas de la acción colectiva como la capacidad de encontrar puntos de encuentro y objetivos comunes que

justifican y motivan los esfuerzos compartidos, aun cuando existan diferencias en las motivaciones individuales.

Precisamente por ello, al concluir esta investigación, considero que uno de los principales desafíos pendientes consiste en profundizar la reflexión colectiva sobre el significado de construir "otro turismo". Aunque esta noción aparece de manera recurrente en los discursos de las organizaciones y redes analizadas, sus alcances, implicaciones y objetivos no siempre son comprendidos de la misma manera por quienes participan en ellas. Por ello, resulta necesario generar espacios de diálogo que permitan discutir y redefinir colectivamente esta apuesta común, particularmente entre quienes sostienen las actividades cotidianas en las cooperativas y redes.

Fortalecer esta reflexión podría contribuir a consolidar una visión compartida del futuro deseado y, con ello, ampliar la capacidad de agencia colectiva para orientar los procesos organizativos hacia los horizontes que las propias comunidades consideran valiosos.

Esta reflexión requiere, además, profundizar en la reflexión crítica sobre la manera en que estos procesos pueden reproducir o transformar las relaciones de poder inherentes al turismo y al desarrollo. Esta discusión adquiere especial relevancia cuando las organizaciones deben conciliar las necesidades inmediatas con los horizontes de transformación que orientan su acción colectiva. Un diálogo en esta dirección podría fortalecer procesos de planificación que no se limiten a la obtención de recursos o al cumplimiento de objetivos comerciales, sino que conciban estos elementos como medios para impulsar cambios más profundos en los modelos de desarrollo predominantes.

Sin desconocer los avances alcanzados, considero necesario fortalecer los procesos internos de reflexión sobre la propuesta política y organizativa que representa el turismo comunitario, así como sobre el papel de las redes colaborativas en su consolidación. Esto implica promover espacios de análisis sobre los efectos que genera el turismo en los territorios, las posibilidades para desarrollar formas más responsables y justas de gestión turística, y las disputas que continúan existiendo en torno a su orientación desde otras escalas de incidencia. Del mismo modo, esta reflexión podría proyectarse hacia el mercado turístico,

favoreciendo el acercamiento de visitantes más sensibles a las problemáticas sociales y con interés en respaldar iniciativas vinculadas a la economía social y solidaria.

Finalmente, deseo destacar un cuarto resultado de la investigación, de carácter más personal, relacionado con una comprensión más profunda de la complejidad que caracteriza los procesos organizativos y del papel que desempeño dentro de ellos como actor-investigador. Este ejercicio me permitió adentrarme en las múltiples dimensiones del proceso y asumir una posición más consciente respecto a mi labor de acompañamiento y asesoría. A partir de ello, también surgieron nuevas reflexiones sobre la forma en que los actores universitarios participan en los procesos sociales e, incluso, sobre la pertinencia y necesidad de dicho involucramiento.

Como he descrito a lo largo de la investigación, la presencia de actores externos constituye una constante en los procesos organizativos. Sin embargo, considero relevante distinguir entre quienes colaboran de manera puntual y quienes integran estos esfuerzos como parte de un proyecto de vida y de una apuesta colectiva de transformación.

Esta diferencia no reside en el tiempo dedicado o en las actividades realizadas, sino en el grado de compromiso asumido con los procesos y con las personas que en la acción colectiva lo sostienen cotidianamente. Esto implica reconocer también la intersubjetividad de los actores en la acción colectiva en las que se cruzan vidas con necesidades o condiciones diversas y cambiantes que posibilitan, continuar o desistir, intentarlo pero también dejarlo, o a pesar de todo, procurarlo.

Desde esta perspectiva, la investigación también representó una oportunidad para reafirmar mi posicionamiento dentro de estos procesos, reconociendo que la generación de conocimiento puede constituir, al mismo tiempo, una forma de acompañamiento, compromiso y acción colectiva, o citando a Gramsci "*mezclarse activamente en la vida práctica, como constructor, organizador, persuasor permanente*" (1986, p. 382).

Mi aproximación a estos procesos tampoco puede separarse de mi propia trayectoria y de mi arraigo a la Península de Yucatán. Investigar el turismo comunitario, sus formas de organización y las disputas en torno al desarrollo no ha significado aproximarme a una

realidad ajena, sino interrogar un territorio del que también formo parte y desde el cual he aprendido a mirar y escuchar.

Este arraigo me ha abierto puertas, facilitado relaciones y permitido reconocer códigos, referencias y preocupaciones que difícilmente podrían comprenderse mediante una aproximación externa. Al mismo tiempo, también ha condicionado mi mirada, ya que la cercanía puede normalizar ciertas relaciones, dificultar el distanciamiento crítico o hacer menos visible aquello que, por cotidiano, parece evidente. En este sentido, mi posición ha sido simultáneamente una posibilidad de conocimiento y un límite que ha requerido un ejercicio constante de reflexividad.

Pienso que este constante ejercicio de reflexividad tiene también una historia anterior a mi trayectoria académica. Crecer en una familia vinculada con la enseñanza y la mirada artística constituyó una primera manera de aproximarse al territorio desde dimensiones que excedían su valor económico. La labor de conservación fotográfica histórica de Jimmy o la labor docente de Olga vinculada con las ciencias sociales, forman parte de un trasfondo desde el cual aprendí, aun antes de formularlo en términos académicos, que existen distintas formas de observar, narrar y habitar la Península.

En retrospectiva, reconozco allí una sensibilidad hacia lo cultural, lo cotidiano y las maneras de hacer que no necesariamente coinciden con las representaciones dominantes del desarrollo. Luego, mi formación en turismo y en estudios del desarrollo rural fueron aportando un lenguaje y un campo de preguntas a inquietudes que, probablemente, habían comenzado mucho antes.

También resulta necesario reconocer que esta trayectoria está atravesada por mi posición como hombre y como actor local. Ambas condiciones han incidido en los espacios a los que he podido acceder, en las relaciones que he construido y en la manera en que otros actores me han situado dentro de los procesos estudiados. Ser hombre me ha permitido participar con relativa facilidad en espacios de representación, negociación y toma de decisiones en los que la presencia de las mujeres continúa siendo desigual; reconocerlo obliga a preguntarme qué experiencias y perspectivas permanecieron menos accesibles para la investigación y qué relaciones de género atraviesan también la producción del conocimiento.

De manera similar, pertenecer al territorio ha facilitado vínculos y confianzas, pero sin significar ocupar la misma posición que los actores comunitarios con quienes he trabajado. Compartir un territorio no elimina las diferencias de formación, clase, género, responsabilidades o capacidad de interlocución institucional que existe entre quienes participamos en estos procesos colectivos.

Por ello, esta investigación termina también modificando la pregunta desde la cual comenzó. Si inicialmente el interés estaba puesto en comprender cómo se organizan los actores del turismo comunitario y cómo construyen redes de colaboración, el recorrido realizado me obliga a preguntarme también desde dónde participo yo mismo en esas redes y qué responsabilidades se derivan de hacerlo.

La figura de investigador aparece entonces inseparable de la del actor que acompaña, gestiona, traduce, propone y, en ocasiones, también interviene en las relaciones que posteriormente intenta analizar. Más que resolver esta tensión, considero necesario hacerla visible, es decir, producir conocimiento desde la cercanía supone asumir que observar transforma aquello que se observa y que participar transforma también a quien investiga.

Concluir esta tesis no representa, por tanto, un punto de llegada definitivo. Las preguntas por el desarrollo, la organización colectiva y las posibilidades de construir formas distintas de turismo continúan abiertas, al igual que mi propia posición frente a ellas. El proceso de investigación me deja menos certezas sobre modelos ideales y una mayor atención hacia las contradicciones, negociaciones y relaciones concretas mediante las cuales se construyen las alternativas.

Quizá el aprendizaje más importante sea precisamente reconocer que trabajar a contracorriente de las formas hegemónicas de desarrollo no significa situarse completamente fuera de ellas, sino construir, desde las prácticas cotidianas y las relaciones colectivas, márgenes siempre parciales de autonomía y capacidad de decisión. En ese proceso continúan también mis propias preguntas sobre qué lugar ocupar, cómo acompañar y desde dónde seguir contribuyendo.

Referencias

Acuña Rodarte, B. O., Bartra, A., Calderón, R., Cortez, C., Diego Quintana, R., Guerra Manzo, E., Landázuri, G., Massieu Trigo, Y. C., Meza, M., Paoli Bolio, J. A., & Rodríguez, C. (2011). El posgrado en desarrollo rural y el sistema modular: Reflexiones y aportes. En *El sistema modular. Las ciencias sociales y humanidades en el siglo XXI* (pp. 387–403). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Alberoni, F. (1981). *Movimiento e institución: Teoría general*. Editora Nacional.

Almeida Poot, M., Jouault, S., & Montañez Giustinianovic, A. (2024). El turismo comunitario: ¿Un no pensado del Tren Maya? En J. Gasca Zamora (Coord.), *Tren Maya. Impactos territoriales y escenarios de cambio en la Península de Yucatán* (pp. 169–185). Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México. https://doi.org/10.22201/iiec.9786073092838e.2024

Arfuch, L. (1995). *La entrevista, una invención dialógica*. Paidós.

Armstrong-Fumero, F. (2023). Bad Spanish and worse Maya: On the performance of gringohood during the "Carnegie Age." En F. Armstrong-Fumero & B. Fallaw (Eds.), *The transnational construction of Mayanness: Reading modern Mesoamerica through US archives* (pp. 51–75). University Press of Colorado. https://doi.org/10.5876/9781646424276-005

Arte urbano 614. (2020). Un grafiti de la evolución de nuestra cultura [Fotografía]. Facebook. https://www.facebook.com/photo.php?fbid=2527469834192473&set=pb.100066585681065.-2207520000&type=3

Azuela, A. (2018). Avatares de un cronotopo: El ejido y el fin del orden posrevolucionario. En F. Escalante (Comp.), *Si persisten las molestias (noticias de algunos casos de ceguera ilustrada)* (pp. 53–88). Cal y Arena.

Bartra, A. (2006). *El capital en su laberinto: De la renta de la tierra a la renta de la vida*. Universidad Autónoma de la Ciudad de México; Itaca.

Bartra, A. (2020). *Suku'un Felipe: Felipe Carrillo Puerto y la revolución maya de Yucatán*. Fondo de Cultura Económica.

Brenner, L. (2010). Gobernanza ambiental, actores sociales y conflictos en las áreas naturales protegidas mexicanas. *Revista Mexicana de Sociología, 72*(2), 283–310.

Bueno, I. (2018, 25 de octubre). Machetes and sketchbooks introduced the Maya to the world. National Geographic. https://www.nationalgeographic.com/history/history-magazine/article/history-maya-archaeology-stephens-catherwood

Butler, R. (2015). The evolution of tourism and tourism research. *Tourism Recreation Research, 40*(1), 16–27. https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1007632

Cabrera Amador, R. E. (2010). *Subjetivación y acción política: Una experiencia de intervención social en el ámbito público* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco]. Repositorio Institucional UAM-X.

Campos García, M. (2023). Nelson Reed. *La Guerra de Castas de Yucatán. México: Ediciones Era, 1971: 297 pp. Península, 18*(2), 167–171. https://doi.org/10.22201/cephcis.25942743e.2023.18.2.85948

Cañada, E. (2015). La comercialización internacional del turismo comunitario: La experiencia en América Latina. *Alba Sud, 5*(2), 23–47.

Cañada, E., & Murray, I. (2019). Introducción: Perspectivas críticas en turismo. En E. Cañada & I. Murray (Eds.), *Turistificación global: Perspectivas críticas en turismo* (pp. 7–36). Icaria Editorial.

Carrizosa, S. (2009). *Bordando paradigmas para el desarrollo: Metodología para abordar el turismo rural desde el sujeto social*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Chayanov, A. V. (1981). Sobre la teoría de los sistemas económicos no capitalistas. En J. Aricó (Comp.), *Chayanov y la teoría de la economía campesina* (pp. 49–79). Ediciones Pasado y Presente.

Chomsky, N. (2002). La responsabilidad social de la universidad. En J. E. García-Albea, N. Catalá, & J. A. Diéz (Coords.), *Los límites de la globalización* (pp. 113–127). Ariel.

Colectivo GeoComunes, Torres-Mazuera, G., & Gómez Godoy, C. (2020). *Expansión capitalista y propiedad social en la Península de Yucatán*. https://geocomunes.org/Analisis_PDF/Expansion_capitalista_propiedad_social_Junio2020.pdf

Consejo de Turismo Alternativo Comunitario de Yucatán. (2013). *Agenda para el desarrollo del turismo alternativo en el Estado de Yucatán.* [Documento no publicado].

Coraggio, J. L. (1999). *Política social y economía del trabajo: Alternativas a la política neoliberal para la ciudad*. Universidad Nacional de General Sarmiento; Miño y Dávila Editores.

Córdoba Azcárate, M. (2024). *Atrapados en el turismo: Espacio, poder y trabajo en el Yucatán contemporáneo*. Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México. UC San Diego. https://escholarship.org/uc/item/81m4401c

Dávila Valdés, C. (2010). Historia comparada de dos experiencias migratorias: Coreanos y súbditos del Imperio Otomano en Yucatán (1880–1916). *Península, 5*(2), 37–60. https://doi.org/10.22201/cephcis.25942743e.2010.5.2.44417

Diego Quintana, R. (2021). *¿Cómo comprender lo social para colaborar en su cambio?* Universidad Autónoma Metropolitana; Bonilla Artigas Editores.

El Roto. (2017, 2 de marzo). *Viñeta de El Roto del 2 de marzo de 2017* [Viñeta]. *El País*.

Escobar, A. (2010). *Territorios de diferencia: Lugar, movimientos, vida, redes*. Envión Editores.

Estrada Medina, H., Jiménez Osornio, J. J., Álvarez Rivera, O., & Barrientos Medina, R. C. (2019). El karst de Yucatán: Su origen, morfología y biología. *Acta Universitaria, 29*, 1–17. https://doi.org/10.15174/au.2019.2292

Foladori, H. (2015). El modelo antipedagógico de Enrique Pichon-Rivière: Aprendizaje y cooperación. *Revista Mexicana de Orientación Educativa, 12*(28), 21–26.

Franco, I. (2021). La transición de un territorio prehispánico a tierra de megaproyectos: El caso de la península de Yucatán. *Antrópica. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 7*(14), 373–402. https://doi.org/10.32776/arcsh.v7i14.325

Galeano, E. (2004). *Bocas del tiempo*. Siglo XXI Editores.

García de Fuentes, A., & Jouault, S. (2021). Las cooperativas turísticas en la Península de Yucatán: Una reflexión sobre un cuarto de siglo de turistificación de los espacios rurales. En C. Gauna Ruiz de León & M. Osorio García (Coords.), *El desarrollo turístico en México: Revisión general y casos de estudio* (pp. 445–470). Universidad de Guadalajara.

García de Fuentes, A., Jouault, S., & Romero, D. (Coords.). (2015). *Atlas de turismo alternativo en la Península de Yucatán*. CINVESTAV-Unidad Mérida; Universidad Autónoma de Yucatán.

García de Fuentes, A., Jouault, S., & Romero, D. (2019). Representaciones cartográficas de la turistificación de la península de Yucatán a medio siglo de la creación de Cancún. *Investigaciones Geográficas, 100*, e60023. https://doi.org/10.14350/rig.60023

García de Fuentes, A., & Morales, J. (2000). Dinámica regional de Yucatán 1980–2000. *Investigaciones Geográficas, 42*, 144–163.

García de Fuentes, A., & Xool, M. (2012). Turismo alternativo y desarrollo en la costa de Yucatán. En G. Marín Guardado, A. García de Fuentes, & M. Daltabuit Godás (Coords.), *Turismo, globalización y sociedades locales en la Península de Yucatán* (pp. 173–196). PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.

Gascón, J., & Cañada, E. (2007). *El turismo y sus mitos*. Enlace.

Gramsci, A. (1984). *Cuadernos de la cárcel* (V. Gerratana, Ed.; A. M. Palos, Trad.; Vol. 3). Ediciones Era.

Gramsci, A. (1986). *Cuadernos de la cárcel* (V. Gerratana, Ed.; A. M. Palos, Trad.; Vol. 4). Ediciones Era.

Grosfoguel, R. (2016). Caos sistémico, crisis civilizatoria y proyectos descoloniales: Pensar más allá del proceso civilizatorio de la modernidad/colonialidad. *Tabula Rasa, 25*, 153–174.

Gudynas, E., & Acosta, A. (2011). La renovación de la crítica al desarrollo y el buen vivir como alternativa. *Utopía y Praxis Latinoamericana, 16*(53), 71–83.

Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press.

Huesca Tercero, 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., & Rodríguez, I. (2012). *Tipologías y antecedentes de la actividad turística: Turismo tradicional y turismo alternativo*. INE-SEMARNAT.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Censo de Población y Vivienda 2020: Cuestionario ampliado. Autoadscripción indígena*. https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/

Izcara, C. (2024). *Co'ox Mayab. Escenario de aprendizajes* (Informes en Contraste, núm. 36). Alba Sud Editorial. https://www.albasud.org/publ/docs/138.pdf

Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y Sociedad, 42*(1), 41–56.

James, R. (Guionista), & Langford, J. (Director). (2016, 17 de enero). *Scammed Yankees* (Temporada 14, episodio 12) [Episodio de serie de televisión]. En S. MacFarlane & D. Zuckerman (Productores ejecutivos), *Family Guy*. Fuzzy Door Productions; 20th Century Fox Television.

Jouault, S. (Coord.). (2020). *La Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario ante la nueva coyuntura regional*. PPD-FMAM; Universidad Autónoma de Yucatán.

Jouault, S. (2021). *El traspaís de Cancún-Riviera Maya: Lugares, actores y dinámicas*. Universidad Autónoma del Estado de México; Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.

Jouault, S., García de Fuentes, A., & Rivera-Núñez, T. (2015). Un modelo regional de turismo alternativo y economía social en la Península de Yucatán, México. *Otra Economía, 9*(17), 165–180.

Jouault, S., & González-Kuk, G. (2018). La turistificación de los espacios rurales en la Península de Yucatán: Una perspectiva geohistórica. *Agroproductividad, 11*(8), 69–76.

Kieffer, M. (2018). Turismo rural comunitario y organización colectiva: Un enfoque comparativo en México. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 16*(2), 429–441. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.030

Landázuri, G. (2001). Perspectivas culturales y proyectos de desarrollo rural. *Veredas, 3*(2), 9–25.

Lefebvre, H. (1974). La producción del espacio. *Papers. Revista de Sociologia, 3*, 219–229. https://doi.org/10.5565/rev/papers/v3n0.880

Lemas, M. F. (2019). *Empresas turísticas de la economía social y recursos de uso común: Estudio de tres cooperativas del traspaís de Cancún-Riviera Maya* [Tesis de maestría, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional]. https://bit.ly/3mIumrt

Liguori, G. (2016). Clases subalternas marginales y fundamentales en Gramsci. *Memoria. Revista de Crítica Militante*, (257), 74–79. https://revistamemoria.mx/?p=880

Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor*. El Colegio de San Luis; Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

López Obrador, A. M. (2022, 21 de junio). *Diego Prieto: Protección y mejoramiento de zonas arqueológicas ubicadas cerca del Tren Maya* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=xlBUkxeqma0

Mandel, D., & Kelley, B. (Guionistas), & Moore, S. D. (Director). (2012, 7 de octubre). Treehouse of Horror XXIII (Temporada 24, episodio 2) [Episodio de serie de televisión]. En J. L. Brooks, M. Groening, & S. Simon (Productores ejecutivos), *The Simpsons*. Gracie Films; 20th Century Fox Television.

Marín Guardado, G. (Coord.). (2015). *Sin tierras no hay paraíso: Turismo, organizaciones agrarias y apropiación territorial en México*. PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.

Marín Guardado, G. (2023, 13 de junio). Turismo, desarrollo y reflexividad: Un ejercicio desde la Península de Yucatán en tiempos de la 4T. *Ichan Tecolotl*, (373). https://ichan.ciesas.edu.mx/turismo-desarrollo-y-reflexividad-un-ejercicio-desde-la-peninsula-de-yucatan-en-tiempos-de-la-4-t/

Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana: Una opción para el futuro*. CEPAUR; Fundación Dag Hammarskjöld.

Melucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.

Montañez Giustinianovic, A. (2018). *Hacia la construcción de una organización de segundo nivel en materia de turismo alternativo comunitario en Yucatán* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Yucatán].

Moreano, M., Molina, F., & Bryant, R. (2017). Hacia una ecología política global: Aportes desde el Sur. En H. Alimonda, C. Toro Pérez, & F. Martín (Coords.), *Ecología política latinoamericana: Pensamiento crítico, diferencia latinoamericana y rearticulación epistémica* (Vol. 1, pp. 197–212). CLACSO; Universidad Autónoma Metropolitana.

Moreno Acevedo, E., & Enseñat Soberanis, F. (2021). La historia del turismo en México: Primeros destinos, primeros turistas. *Península, 16*(2), 23–48. https://doi.org/10.21136/peninsula.2021.16.2.2

Oehmichen, C. (2010). Cancún: La polarización social como paradigma en un México resort. *Alteridades, 20*(40), 23–34. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-70172010000200003&script=sci_arttext

Orlando Narváez, S. R. (2020). Cultura y estructura organizativa de una ONG desde la ideología indigenista de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE). *Sociología del Trabajo, 96*, 73–83. https://doi.org/10.5209/stra.67431

Oxfam. (2014). *Crónica de una desigualdad anunciada*. Oxfam Internacional. https://cng-cdn.oxfam.org/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/cronica_de_una_desigualdad_anunciada_4.pdf

Pérez, P. (2019). *Diagnóstico de la capacitación en empresas sociales de turismo alternativo en Yucatán, México* [Tesis de maestría, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional].

Polanyi, K. (1992). *La gran transformación: Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. Fondo de Cultura Económica.

Por Esto! (2024, 7 de enero). Así se veía Cancún, joya del Caribe mexicano, en 1974. https://www.poresto.com/quintana-roo/2024/1/7/asi-se-veia-cancun-joya-del-caribe-mexicano-en-1974.html

Portelli, H. (1987). *Gramsci y el bloque histórico*. Siglo XXI Editores.

Quijano, A. (1992). Colonialidad y modernidad/racionalidad. *Perú Indígena, 13*(29), 11–20.

Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder y clasificación social. *Journal of World-Systems Research, 6*(2), 342–386.

Quijano, A. (2019). Colonialidad del poder, raza y capitalismo. *Debates en Sociología*, (49), 165–180. https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201902.010

Ramírez Carrillo, L. A. (2021). *El dragón y la ceiba: Chinos en el país de los mayas. Siglos XIX a XXI*. Universidad Autónoma de Yucatán.

Redacción. (2023, 11 de diciembre). Conmemoran el centenario de la carretera hacia Chichén Itzá. *Vector Yucatán*. https://vectoryucatan.com/conmemoran-el-centenario-de-la-carretera-hacia-chichen-itza

Rejón, K. (2025, 18 de noviembre). "Puerta al Mar": Un proyecto militar que depreda la Biósfera de Sian Ka'an. *Jaltún*. https://jaltun.mx/puerta-al-mar-un-proyecto-militar-que-depreda-la-biosfera-de-sian-kaan/

Rhomberg, C. (2013). Clase y acción colectiva: Escribir historias sobre actores y eventos. *Sociología Histórica, 3*, 117–143.

Rivera Cusicanqui, S. (2010). *Ch'ixinakax utxiwa: Una reflexión sobre prácticas y discursos descolonizadores*. Tinta Limón.

Rodríguez, M. (2005). *Bordando paradigmas para el desarrollo: El turismo rural del grupo Tlajpiya, Ejido El Limón, Morelos* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco].

Rodríguez Martínez, Y., & Jouault, S. (2021). Turismo e identidad maya: Ser joven guerrero en el siglo XXI. *Península, 16*(2), 77–97.

Rosado Baeza, J. C. (2012, 4 de julio). Primeros viajeros a Yucatán. *Historia del Turismo en Yucatán*. https://historiadelturismoenyucatan.wordpress.com/primeros-viajeros-a-yucatan/

Sánchez Gutiérrez, G., & Cabrera Amador, R. E. (2018). *A contracorriente: El entorno de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Sánchez Vázquez, A. (2003). *Filosofía de la praxis*. Grijalbo.

Toledo, V. M., & Ortiz-Espejel, B. (2014). *México, regiones que caminan hacia la sustentabilidad: Una geopolítica de las resistencias bioculturales*. Universidad Iberoamericana Puebla.

Turner, J. K. (s. f.). *México bárbaro*. INEP A. C. http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/senado/2014/mex_barbaro.pdf

United Nations Development Programme. (2012). *Multinational Federation of Community Tourism in Ecuador (FEPTCE), Ecuador*. Equator Initiative Case Study Series. https://www.equatorinitiative.org/wp-content/uploads/2017/05/case_1348159896.pdf

Urry, J. (2002). *The tourist gaze* (2nd ed.). SAGE Publications.

Vallaeys, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: Un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 5*(12), 105–117. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2014.12.112

Vásconez, E. C. (2018). Turismo comunitario en América Latina, un concepto en construcción. *Siembra, 5*(1), 121–131. https://doi.org/10.29166/SIEMBRA.V5I1.1433

Wallerstein, I. (2011). Crisis estructural en el sistema-mundo: Dónde estamos y a dónde nos dirigimos (S. Aguilar, Trad.). *Monthly Review. Selecciones en castellano*, (12).

Wright, E. O. (2014). *Construyendo utopías reales* (R. Cotarelo, Trad.). Akal.

Xool Koh, M., Jouault, S., & Montañez Giustinianovic, A. (2019). Turismo, sociedades locales y conflictos socioambientales en Yucatán: Una pugna en torno al patrimonio biocultural. En *Actas del Congreso SOPA 2017* (pp. 49–67).

Ysunza, M., Bravo, A., Fernández, M., Arbesú, M., & Soria, F. (2019). Conceptos rectores del Sistema Modular. En *Hacia la revitalización del Sistema Modular en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco* (pp. 13–53). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Zemelman, H., & Valencia, G. (1990). Los sujetos sociales: Una propuesta de análisis. *Acta Sociológica, 3*(2), 89–104.

Zizumbo, L., & Monterroso, S. (2020). *Comunidades, territorios y turismo en América Latina*. Editorial Torres Asociados.