

# LA GOBERNANZA TURÍSTICA EN EL TERRITORIO MAYA DE QUINTANA ROO, MÉXICO

## TOURISM GOVERNANCE IN THE MAYAN TERRITORY OF QUINTANA ROO, MEXICO

Luis Enrique Moya Aguilar\*

Gustavo López Pardo\*\*

Fecha de recepción: 9 de marzo de 2023 • Fecha de aprobación: 30 de abril de 2024.

**Resumen:** El presente trabajo tiene como objetivo analizar la gobernanza turística ejercida por ocho grupos implicados en la asociación conocida como Caminos Sagrados de Maya Ka'an en el territorio conformado por los municipios de Tulum, Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos del estado de Quintana Roo, México. La investigación, llevada a cabo entre los años 2017-2018 utilizando la observación participante, el análisis de redes y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a integrantes de los grupos de la asociación, consultores, *tour*-operadoras, organizaciones no gubernamentales y autoridades ejidales, comunales y gubernamentales nos reveló un sistema asociativo complejo sostenido en una temporalidad reconstruida de 80 años (1935-2019). Un total de 114 actores sostienen un entramado multiinteractivo en el cual la colaboración, la cooperación, la afiliación y el conflicto son los vínculos más representativos. Si bien en este esquema de gobernanza los siete grupos que integran Caminos Sagrados son trascendentales, en especial Xyaat y Community Tours Sian Ka'an, el actor con más intervención en el territorio, donde opera la asociación Caminos Sagrados, es la organización no gubernamental de conservación ambiental Amigos de Sian Ka'an. No obstante, el éxito de la gobernanza articulada por esta no significa que los otros actores en marginación histórica (como los mayas cruzo'ob o las mujeres de Orquídeas de Sian Ka'an, integrantes de Caminos Sagrados) logren empoderarse y gestionen sus territorios de forma más equitativas. Por lo anterior, las conclusiones enfatizan que la gobernanza es un problema perverso

\* Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, [biol.luismoya@gmail.com](mailto:biol.luismoya@gmail.com).

\*\* Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, México, [lpardo@unam.mx](mailto:lpardo@unam.mx).

que aborda realidades complejas, ambiguas y sin solución definitiva (Rittel y Webber 1973), pero en cuyo proceso se esconde la asimetría de condiciones para las decisiones territoriales (Scott 2019), donde la misma adversidad es promovida como estrategia para recrear y resignificar el territorio.

**Palabras clave:** adversidad; complejidad; gobernanza; poder; territorio.

**Abstract:** The objective of this paper is to analyze the tourism governance exercised by eight groups involved in the Association known as Caminos Sagrados de Maya Ka'an in the territory made up of the municipalities of Tulum, Felipe Carrillo Puerto and José María Morelos from the state of Quintana Roo, Mexico. The research carried out between the years 2017-2018 using participant observation, network analysis and the application of semi-structured interviews both to members of the Caminos Sagrados groups and to consultants, tour operators, non-governmental organizations, ejido authorities, communal, and governmental, revealed to us a complex associative system sustained in a reconstructed temporality of 80 years (1935-2019). A total of 114 actors support a multi-interactive network in which collaboration, cooperation, affiliation and conflict are the most representative links. Although in this governance scheme the seven groups that make up Caminos Sagrados are transcendental, especially Xyaat and Community Tours Sian Ka'an, the actor with the most intervention in the territory where the Caminos Sagrados Association operates is the non-governmental organization for environmental conservation Amigos of Sian Ka'an. However, the success of the governance articulated by this does not mean that other actors in historical marginalization (such as the Cruzo'ob Maya or the Orquídeas de Sian Ka'an, women who are members of Caminos Sagrados) will be able to empower themselves and manage their territories more equitably. Due to the above, the conclusions emphasize that governance is a perverse problem, which addresses complex, ambiguous realities and without a definitive solution (Rittel & Webber 1973), but in whose process the asymmetry of conditions for territorial decisions is hidden (Scott 2019), where the same adversity is promoted as a strategy to re-create and resignify the territory.

**Keywords:** adversity; complexity; governance; power; territory.

**Résumé:** L'objectif de cet article est d'analyser la gouvernance du tourisme exercée par huit groupes impliqués dans l'Association connue sous le nom de Caminos Sagrados de

Maya Ka'an sur le territoire composé des municipalités de Tulum, Felipe Carrillo Puerto et José María Morelos de l'État de Quintana Roo, au Mexique. La recherche menée entre les années 2017-2018 à l'aide de l'observation participante, de l'analyse de réseau et de l'application d'entretiens semi-structurés à la fois aux membres des groupes Caminos Sagrados et aux consultants, voyageurs, organisations non gouvernementales, autorités ejido, communales et gouvernementales, nous a révélé un système associatif complexe soutenu dans une temporalité reconstruite de 80 ans (1935-2019). Au total, 114 acteurs soutiennent un réseau multi-interactif dans lequel la collaboration, la coopération, l'affiliation et le conflit sont les liens les plus représentatifs. Bien que dans ce schéma de gouvernance les sept groupes qui composent Caminos Sagrados soient transcendants, en particulier Xyaat et Community Tours Sian Ka'an, l'acteur le plus intervenant sur le territoire où opère l'association Caminos Sagrados est l'organisation non gouvernementale pour la conservation de l'environnement Amigos de Sian Ka'an. Cependant, le succès de la gouvernance qu'elle articule ne signifie pas que le pouvoir des acteurs historiquement marginalisés (comme les Maya Cruzo'ob membres de Caminos Sagrados) a un impact sur une gestion équitable de leur territoire. En raison de ce qui précède, les conclusions soulignent que la gouvernance est un problème pervers, qui aborde des réalités complexes, ambiguës et sans solution définitive (Rittel et Webber 1973), mais dans le processus duquel se cache l'asymétrie des conditions des décisions territoriales (Scott 2019), où la même adversité est promue comme catalyseur pour recréer et resignifier le territoire.

**Mots-clés :** adversité ; complexité ; gouvernance ; pouvoir ; territoire.

## Introducción

En México, desde la década de 1980 del siglo pasado, se desarrolló una política de fomento al turismo de sol y playa en aquellos sitios que se consideraban con una mayor vocación turística, entre ellos el estado de Quintana Roo, que no solo tiene una franja costera de gran belleza paisajística, sino también un territorio conservado y de importancia ecosistémica, y la presencia de una cultura indígena maya viva que en conjunto representan atractivos culturales y naturales de alta competitividad. Desde entonces a la fecha, en ese territorio se han desarrollado centros turísticos como Cancún, la Riviera y la Costa Maya, que se han convertido en los principales destinos para México. En el año 2021, recibieron un número total de 12 548 582 visitantes, entre ellos 7 152 692 extranjeros y 5 395 890 mexicanos (SEDETUR 2021).

Pero también, dada su importancia ambiental, se ha desarrollado una serie de proyectos turísticos que, al tiempo que constituyen una opción para las comunidades rurales e indígenas de la zona, representan estrategias de conservación de aquellos territorios de importancia ecosistémica. Según Domínguez Estrada (2017), en la entidad, hasta el año 2017 existían alrededor de quinientos proyectos ecoturísticos con financiamiento en operación. En cuanto a las áreas naturales protegidas, el estado cuenta con trece reservas federales: Reserva de la Biosfera Sian Ka'an, Reserva de la Biosfera Tiburón Ballena, Reserva de la Biosfera Banco Chinchorro, Parque Nacional Isla Contoy, Parque Nacional Costa Occidental-Isla Mujeres, Punta Cancún-Nizuc, Parque Nacional Zona Arqueológica de Tulum, Parque Nacional Arrecifes de Xcalak, Parque Nacional Arrecifes de Puerto Morelos, Parque Nacional Marino de Cozumel, Área de Protección de Flora y Fauna Manglares de Nipchupte, Área de Protección de Flora y Fauna Yum Balam, Área de Protección de Flora y Fauna Otoch Ma'Ax Yetel Kooh, y Área de Protección de Flora y Fauna Uaymil.

En Quintana Roo encontramos la presencia de destinos de sol y playa propios del modelo turístico convencional del llamado turismo alternativo, que tienen actores sociales diversos y que se encuentran en constante disputa por la definición de los términos de la llamada gobernanza turística, sobre todo en aquellos espacios vinculados a las áreas naturales protegidas en cuyos entornos se han venido impulsando los nuevos proyectos turísticos. Los intereses económicos del capital turístico presente en este espacio y las necesidades de mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones locales dueñas de esos territorios se ven

mediadas por el interés nacional e internacional de la conservación de los ecosistemas de importancia mundial ahí presente.

Por consiguiente, en este trabajo analizamos la gobernanza turística ejercida por ocho grupos mayas-mestizos agrupados en la asociación conocida como Caminos Sagrados de Maya Ka'an (abreviada como cs), en el territorio conformado por los municipios de Tulum, Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos del estado de Quintana Roo, México. Tal análisis corresponde a una temporalidad entre los años 1935 al 2019; para cumplir dicho objetivo, se narra sintéticamente la historia de cada grupo que integra cs. Posteriormente, se realizó un análisis de redes sociales (ARS), con indicadores como el índice de centralización, el grado y la intermediación, elegido por sus atributos, que nos auxiliaron a revelar cómo el territorio se recrea y resignifica a partir de la gobernanza turística.

## Antecedentes

En Quintana Roo se han formulado instrumentos de política pública, que intentan *conciliar* los intereses e impactos del turismo con el ambiente. Por ejemplo, la Iniciativa de Turismo del Arrecife Mesoamericano (MARTI), cuyo fin es asegurar la conservación de los arrecifes que cada año, atrae a millones de turistas a la región para el beneficio de las generaciones presentes y futuras (Amigos de Sian Ka'an 2014), y, a finales de la década de 1990, el Corredor Biológico Mesoamericano (CBM).

El CBM es un instrumento de política pública para la gobernanza territorial cuyos objetivos particulares son: 1) la conservación (de los componentes del paisaje), 2) el aprovechamiento económico (del capital natural) mediante el fortalecimiento de prácticas amigables con el ambiente y 3) la calidad de vida (de las poblaciones humanas locales que gestionan la conservación del paisaje) para reducir la pobreza (Álvarez Icaza 2013).

La articulación del CBM se da en un enorme y complejo entramado socio-político de interacciones entre muy diversos actores para la toma de decisiones en donde se manifiesta el poder a distintas escalas sobre las cuestiones de interés público y privado (Brenner y Rosales Ortega 2015). Ahora bien, en México si bien el actor gubernamental encargado para llevar a cabo el CBM en siete corredores biológicos es la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), también la articulación de estos corredores biológicos es llevada a cabo por grupos de interés, llamados *stakeholders*. Entre ellos se encuentran el

Banco Mundial (BM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de la Organización de las Naciones Unidas, el Fondo Mundial del Ambiente (GEF), instituciones gubernamentales como la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y organizaciones no gubernamentales (ONG) como The Nature Conservancy (TNC), Rare, Econcienza, U'yoolché, Yaxché y Amigos de Sian Ka'an (ASK).

Uno de estos corredores con gran importancia socioecológica es el Corredor Sian Ka'an-Balan Ka'ak (CSK-BK), en pleno territorio maya. El actual estado del arte investigativo en el CSK-BK da cuenta de la globalización y el turismo alrededor de las sociedades locales (Marín Guardado, García Fuentes y Daltabuit Goyás 2012), así como del papel de las ONG en la promoción del binomio conservación-turismo (Daltabuit Godás y Meade de la Cueva 2012), la desposesión de las tierras (García de Fuentes et al. 2015) y de los lugares, actores y dinámicas en el traspasí Cancún-Riviera Maya (Jouault 2021). Sin embargo, pocos trabajos como el de López Santillán (2015) han profundizado en la expresión intraorganizativa que emerge en redes de grupos rurales heterogéneos, ahora llamadas asociaciones de segundo nivel, las cuales afrontan la reconversión turística de sus territorios en forma convulsa por tales actividades, siendo el interés central del presente trabajo.

Por ejemplo, se sabe que en dicho corredor señalado opera la ONG ASK. Esta ONG creada en el año 1986 impulsó en el mismo año la creación de la Reserva de la Biosfera Sian Ka'an y desde entonces ha acumulado tremenda influencia política en el territorio maya, que actualmente se ha involucrado en la actividad turística con la creación de Maya Ka'an. Esta marca-destino de turismo alternativo nace en el año 2009 y se consolida en el año 2014, involucrando a diecisiete empresas locales que ofrecen diversos servicios y actividades turísticas. Sin embargo, la marca no pudo sumar al gran número de grupos rurales interesados en el desarrollo de la actividad turística, dando pie a varias experiencias de acción colectiva que se disputan la hegemonía de la gobernanza turística del territorio, entre las más destacadas se encuentra la asociación Caminos Sagrados de Maya Ka'an.

## **Marco metodológico-teórico**

Para desarrollar el presente trabajo se planteó un enfoque metodológico hermenéutico-dialéctico, dado que la información construida (los datos) exigió una

continua hermenéutica (interpretación) en una doble vuelta (de los hechos a la teoría y de la teoría a los hechos), dentro de una lógica dinámica (Aibar, Martínez y Zaremberg 2013). El razonamiento para obtener la información fue la observación participante y la aplicación de entrevistas semiestructuradas hacia actores clave. La lógica para analizar la información fue realizada mediante un metaanálisis, es decir, desde un análisis de contenido de las entrevistas transcritas emergieron cinco tipos de interacciones entre los distintos actores clave, por las cuales fue realizado un análisis de redes sociales o ARS.

El ARS fue empleado en el presente trabajo por ser un enfoque metodológico creativo para advertir la creación emergente de las complejas y heterogéneas relaciones humanas, que pueden expresarse como fluidas, pero también conflictivas, formales e informales. Es decir, el enfoque señala que las categorías sociales y los atributos, características o variables emergen como una propiedad de los vínculos entre los actores; aun cuando no están directamente relacionados, enfatiza la atención crítica sobre las condiciones sociales que gestan las relaciones humanas, es decir, los contextos por los cuales surgen las redes sociales. Por lo anterior el ARS se vincula y dialoga con una pluralidad teórica, metodológica y técnica en el abordaje de la investigación social (Gualda Caballero 2005). Para el presente trabajo, el encuadre teórico siguió la teoría de la territorialización del geógrafo Haesbaert (2011), cuyo foco de estudio es el territorio, interpretado como la trama que entretienen las diversas relaciones sociales de un grupo o grupos particulares (Haesbaert 2013). Por lo anterior, nos basamos en los autores Foucault (1994) y Han (2016), que comprenden al poder como una propiedad emergente de tales tramas y dramas sociales.

El encuadre teórico explicativo de la gobernanza considerada para el presente trabajo fue propuesta por el autor Aguilar Villanueva (2007), quien la advierte como el proceso mediante el cual sociedad y gobierno definen su sentido de dirección, los valores, los objetivos de la vida asociada, la manera de organización, la división del trabajo y la distribución autoritaria con el fin de propiciar las condiciones que materializan los fines sociales deseados.

En cuanto al adjetivo territorial de la gobernanza, seguimos a los autores Lange et al. (2013) y Hernández (2021), quienes la explican como el proceso de toma de decisiones que ocurren sobre y para un territorio, donde confluyen diferentes actores internacionales, nacionales, regionales y locales, por el cual se expresan diferentes procesos de incidencia o injerencia: a) la gobernanza jerárquica, b) la privada, c) la cogobernanza descentralizada abierta o cerrada, d) la interactiva y e) la autogobernanza.

En forma sintética, en esta investigación se utilizó el ARS para revelar las relaciones sociales entre actores claves heterogéneos con incidencia en el territorio maya-mestizo del centro quintanarroense (gobernanza territorial) con el fin de interpretar la intraorganización emergente de la asociación Caminos Sagrados (cs).

Ahora bien, los cinco tipos de lazos sociales encontrados fueron los siguientes: 1= cooperación, 2= colaboración, 3= conflicto, 4= afectivo, 5= afiliación. En nuestro caso, los vínculos no fueron ponderados para el ARS, solo fueron codificados con los números del 1 al 5 (para identificar el tipo de nodo) teniendo entre ellas la misma importancia. En un segundo momento del ARS, sistematizamos la información cuantitativamente mediante la elaboración de una lista de vínculos. La lista de vínculos entre los distintos actores es otro punto de partida para el ARS, que representa en la matriz de adyacencia quién está vinculado con quién.

La realidad social modelada con esta lista de vínculos fue tomada en cuenta como no direccionada, es decir, la relación existente entre dos nodos fue de ambos sentidos (véase tabla 1). La elaboración de la lista de vínculos fue realizada en una hoja de cálculo de Excel con la extensión de archivo .csv. Además de la lista de vínculos también creamos otro archivo para la lista de nodos en Excel con la misma extensión que contuviera tres columnas. En una primera columna registramos el identificador del nodo; en la segunda, el nombre de este, y en la tercera, su tipo.

**Tabla 1.** Interacciones obtenidas del análisis de contenido de las entrevistas transcritas

<i>Tipo de relación</i>	<i>Definición</i>	<i>Direccionalidad</i>
Cooperación	Lazos que vinculan a dos nodos (de un mismo tipo) por su apoyo, reciprocidad o confianza.	Simétrica
Colaboración	Lazos que vinculan a dos nodos (de distinto tipo) por la asesoría, financiación, publicidad, etc.	Simétrica
Conflicto	Lazos que vinculan a dos nodos por sus conflictos o problemas.	Simétrica
Afectivo	Lazos que vinculan a dos nodos por su amistad, noviazgo y consanguinidad.	Simétrica
Afiliación	Lazos que vinculan a dos nodos por la pertenencia de un nodo en otro usualmente con jerarquía.	Simétrica

*Fuente:* Elaboración propia con base en Stevens (1958), Battaglia de Susco (2003), Rubio (2004), Laca Arocena (2006), Miller Molla (2007).

Para el presente trabajo, clasificamos los nodos en doce tipos: cooperativas, cooperativas de cs, líderes de cs, miembros de cs, ejidos, gobierno, iniciativa privada, organizaciones no gubernamentales (ONG), alianzas, organizaciones internacionales y academia. Posteriormente, en un tercer momento para el ARS, obtuvimos dos tipos de indicadores en el *software* Gephi 0.10.1 (al cargar en un mismo momento las dos listas o archivos: la de nodos y la de vínculos) con el fin de interpretar la molécula de la gobernanza: a) la composición de su estructura, referida al arreglo o acomodación global que tienen los nodos y vínculos de la red, estimada tanto por el índice de centralización como por la distribución de grados, y b) la importancia de la posición entre los nodos y vínculos totales desde el año 1935 al año 2019. En un cuarto momento, diseñamos el grafo mediante la ayuda del mismo *software* mencionado anteriormente.<sup>1</sup>

## Resultados

### *Caminos Sagrados de Maya Ka'an*

La asociación Caminos Sagrados (cs) de Maya Ka'an, creada en el año 2013 por ocho grupos mayas-mestizos (un ejido con centro ecoturístico, seis cooperativas y una *tour*-operadora) participantes en la marca destino Maya Ka'an, es una organización de segundo nivel (un grupo constituido de grupos). Si bien su creación fue un requisito para participar en el Corredor Sian Ka'an-Balan Ka'ak (CSK-BK) del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM) en México y acceder a ciertos beneficios (infraestructura, capacitación, asesoría, acceso a mercados, certificaciones), también es una acción que expresa su determinación de construir un camino propio al margen de la ONG Amigos de Sian Ka'an (ASK). La asociación cs promueve la marca destino Maya Ka'an en sus actividades turísticas, pero, además, las 346 personas que la integran intentan autogestionar su territorio, al desempeñar colectivamente turismo alternativo dentro de los límites municipales de Felipe Carrillo Puerto, Tulum y José María Morelos del estado de Quintana Roo (véase fig. 1).

Si bien la asociación cs arranca en el año 2013, es resultado de los procesos individuales y colectivos de sus integrantes, por lo que a continuación se narra sintéticamente la historia intervencionista de cada grupo, resaltando las claves para entender el estado actual de la asociación. La información expuesta en el



Según uno de los miembros más importantes de la sociedad cooperativa —quien la operó entre los años 2016-2019 y en tiempos pasados fue un líder muy reconocido en la población maya campesina, por lo que el gobierno puso atención especial en él—, el ayuntamiento le ofreció un puesto para que «intentara cambiar el sistema desde adentro». Una vez dentro de las instituciones gubernamentales, el líder ejidal aprende el Código Agrario, cuando ni siquiera era aún una ley. Posteriormente, vive el nacimiento de la Ley General de la Reforma Agraria y la modificación del artículo 27 constitucional, conociendo de primera mano las nuevas formas por las cuales la organización ejidal iba a ser alineada.

Sin embargo, es hasta que nace el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (PROCEDE) que el ejidatario se motiva a pedir una anuencia de la asamblea ejidal para adquirir un usufructo de 50 ha en el EFCP, y esta acuerda en proporcionarlas para dicho fin. Si bien el beneficiario del acuerdo de la asamblea ejidal reconoce que las 50 ha constituyentes de la cooperativa son un espacio ejidal, él tiene un acuerdo con el ejido para ocuparse del predio, además cuenta con un certificado de apropiación de las 50 ha por parte del Registro Agrario Nacional (RAN), lo que garantiza el usufructo de su parcela, y, más importante, evita que en un momento dado el predio sea objeto de apropiación de otros grupos dentro del ejido o ajenos a este.

En este sentido, el ejidatario comenta que la creación de un centro ecoturístico no necesariamente era su objetivo, sino que ciertas condiciones territoriales eran beneficiosamente rentables para él y su familia. De ahí que se involucrara en el turismo. De acuerdo con el miembro operador del centro, la familia del ejidatario y él han trabajado dichas hectáreas desde hace más de treinta años en el ejido y es el espacio donde se encuentra el centro ecoturístico, operado por cuatro personas: tres ejidatarios empleados y el miembro operador. De esta forma, la sociedad cooperativa forma parte del EFCP, pero con titularidad de uso y usufructo único particular.

### *Cooperativa U Belilek Kaxtil Kuxtal*

En el año 1993, una persona del Museo de la Guerra de Castas de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) (ahora Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas o INPI) se acercó al ejido Tihosuco para sugerir la idea de conformar una cooperativa. A raíz de ello, un pequeño grupo de

ejidatarios intuyeron la posibilidad de unir esfuerzos para crear una asociación que incursionara en el turismo cultural con el museo recién construido. Pero pasó casi una década para que la iniciativa comunitaria pudiera gestarse aprovechando el patrimonio cultural de Tihosuco.

Así, con los antecedentes de dichas acciones comunitarias, se funda en el año 2003 la cooperativa U Belilek Kaxtil Kuxtal (UBKK). El presidente de la cooperativa es ejidatario y miembro clave presente desde su fundación. El nombre de la iniciativa expresa el movimiento comunitario realizado a lo largo de la década de 1990, significa 'El camino para buscar nuestra existencia'. A inicios del milenio las acciones comunitarias se consolidan cuando la UBKK presenta al PNUD en el año 2004 el proyecto Un Encuentro con la Biodiversidad, Tradiciones y Costumbres de Tihosuco. Con el proyecto se obtuvieron los recursos económicos que ayudaron a crear las primeras actividades turísticas culturales<sup>2</sup> con el Museo de la Guerra de Castas.

Al principio, todas las actividades se ofrecían en el museo porque no se tenía una oficina propia para brindar los servicios. Los miembros señalan que en su origen (año 1998) la cooperativa estuvo integrada por 37 personas de la comunidad, pero se fueron reduciendo con el tiempo hasta el año 2015, cuando fue actualizada nuevamente su acta constitutiva. La cooperativa está actualmente integrada por 23 personas de Tihosuco. Los miembros señalan tres puntos de inflexión importantes en la evolución de la cooperativa.

Principalmente, el año 2003, cuando se consolidó su figura jurídica. Posteriormente, el año 2004, cuando se integraron a la Red Indígena de Turismo de México (RITA), en la cual los integrantes tuvieron la oportunidad de participar en diversos talleres de capacitación, reflexión y presentación de propuestas para impulsar la creación de sus actividades turísticas. Debido a tal impulso, después del 2004 la cooperativa contó nuevamente con el apoyo de la CDI y también de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), con el programa Oportunidades y Opciones Productivas. Finalmente, cinco años después, en el año 2009, llega ASK con Maya Ka'an y la UBKK se incorpora a la asociación CS.

### *Cooperativa Xyaat*

En el año 2000, la CDI destinó recursos a varios ejidos del sureste del país para desarrollar alguna actividad productiva relacionada al turismo. El ejido Xma-bén se interesó en dichos recursos, por lo cual se involucró, teniendo como fin

aprovechar turísticamente la laguna Azul, ubicada a cinco kilómetros del poblado llamado Señor. Un año después, la propuesta de la CDI se comenzó a movilizar, cuando aportó \$200 000 divididos en tres años para iniciar el proyecto, solicitando al biólogo Arturo Bayona de la ONG Econciencia la responsabilidad de realizar un proyecto diagnóstico del potencial de la laguna, así como de infraestructura y equipamiento necesario.

Una vez determinado el potencial el proyecto, se presentó ante la asamblea y se invitó a los ejidatarios a participar. Sin embargo, solo un grupo de diez propietarios decidió participar en dicho proyecto ecoturístico porque la gran mayoría, al ver que no se les iban a pagar los ocho meses que duraría la capacitación (brindada en la laguna y en el Tecnológico de Felipe Carrillo Puerto), decidieron no involucrarse. Por supuesto, dicho grupo trabajó con el consenso del ejido, diseñando y construyendo de forma paulatina un sendero interpretativo para visitar la laguna. En este aspecto, el ejido únicamente destinó 50 ha como reserva (donde se encontraba el área de la laguna) para el desarrollo del proyecto, en donde ya no se practicarían actividades agropecuarias.

En ese mismo periodo de tiempo, un ejidatario del grupo ecoturístico participó en un curso propuesto por la ONG Rare, con el fin de capacitarse para la creación y gestión de una empresa comunitaria de ecoturismo. Dos meses después de terminar el curso, el mismo ejidatario participó en una reunión de ecoturismo en Tlaxcala, donde conoció al representante de la RITA. El vínculo ayudó a diversificar la oferta turística de Señor en los años siguientes, cuando el representante de la RITA viajó a Señor para encontrarse con el grupo ecoturístico de Xmabén. El encuentro ayudó a crear y ofertar un paquete turístico que incluyó la parte cultural de la comunidad, además de la laguna. No obstante, después de suscitarse bastantes conflictos de acuerdos preestablecidos y distribución no equitativa de beneficios económicos, el grupo ecoturístico y el ejido se separaron.

El grupo acudió en ese entonces al encargado regional del PNUD para proseguir con su iniciativa dentro del turismo, pero ahora con la idea del turismo cultural dentro de Señor. Así, en el año 2003, el grupo de diez ejidatarios, deslindado de la gestión ecoturística de la laguna Azul, constituyó una cooperativa turística llamada Xyaat (nombre maya de la palma camedora). Con ayuda del financiamiento brindado del PNUD, el grupo se equipó de oficina y baños, compraron bicicletas y participaron en un curso de guía y de aprendizaje en el idioma inglés.<sup>3</sup>

## Tour-operadora Community Tours Sian Ka'an

La *tour-operadora* Community Tours Sian Ka'an (CTSK) es una empresa *tour-operadora* de ecoturismo constituida en el año 2004 a partir del trabajo de tres integrantes de una familia maya, originarios de un pueblo llamado Chechén, quienes viven actualmente en las localidades de Muyil y Chumpón del municipio Felipe Carrillo Puerto. La empresa tiene sus orígenes en la cooperativa Muyil Conjunto de Aluxes, dedicada al ecoturismo y creada en el año 1999. La CTSK se localiza a 23 km al sur de la carretera 307 (Cancún-Chetumal), en el ejido Chunyaxché, cuya extensión total es de 118 000 ha, en donde 25 000 ha son colindantes a lo largo de 38 km con la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an (RBSK), las cuales poseen un registro agrario inscrito en el PROCEDE. El entendimiento de la CTSK es complejo, su evolución en empresa a modo extenso es uno de los múltiples efectos que provocó el choque de intereses ambientales en el territorio, en especial a partir del año 1986. Cuando se creó la RBSK, los habitantes de la zona se vieron limitados por las restricciones que introdujo la declaratoria de la reserva al uso y usufructo del territorio y por tanto a su modo de vida originario. Los pobladores tuvieron que adaptarse a las normas de la recién creada RBSK, promovida por Amigos de Sian Ka'an.

En este sentido, uno de los apoyos coyunturales recibidos al nacer su cooperativa Muyil Conjunto de Aluxes fue el de la ONG internacional Rare, que del año 2000 hasta el 2003 brindó pláticas y talleres sobre usos, aprovechamiento y conservación de la RBSK, además de prácticas en inglés para los miembros de Muyil Conjunto Aluxes; no está por demás hacer hincapié en que recibieron mucho apoyo, tanto local como internacional, en especial del PNUD, que envió especialistas, principalmente biólogos y mercadólogos, para hacer estudios de *marketing* y advertir qué tipo de actividad económica se podía hacer en la reserva para poder sustituir las actividades productivas anteriores.

El trabajo previo dio como resultado la creación de la marca CTSK. Sin embargo, su creación está muy relacionada también con la problemática existente entre las cooperativas turísticas que iban surgiendo en Punta Allen entre los años 1994 y 2000 y que presionaban de manera peligrosa a la reserva de la biosfera. La Comisión Nacional de Áreas Protegidas (CONANP), en un intento de disminuir la dependencia de los operadores turísticos y lograr una mejor gobernanza de la RBSK frente al turismo, propuso en el año 2000 una iniciativa a las cooperativas turísticas de Punta Allen para propiciar una empresa que aglutinara a todas con el nombre de Community Tours Sian Ka'an y pudiera desarrollar un

turismo no destructivo para la reserva de la biosfera. No obstante, la mayoría de los grupos no fueron persuadidos, y continuaron los problemas que giraban alrededor de turismo: afluencia masiva y competencia en los precios por los servicios. Por lo anterior, la iniciativa no se materializó como lo tenía planeada la CONANP. El único grupo que tomó en cuenta las donaciones en especie de la ONU y que dio como resultado entonces la constitución de CTSK fueron Muyil Conjunto de Aluxes en el año 2004. No es que este grupo haya vaticinado una oportunidad deseada, dada la lucha de intereses conservacionistas en su territorio, mucho menos contemplaban desarrollar su vida alrededor del turismo. Es sumamente importante remarcar que la creación de Muyil Conjunto de Aluxes y su evolución posterior a CTSK no debe ser entendida como un reto propuesto por las motivaciones internas de los integrantes familiares. La empresa maya CTSK más bien debe comprenderse en su totalidad como la alineación ineludible de sus participantes hacia una estructura desigual del binomio turismo-conservación en su territorio colonizado como RBSK, en orden de sobrevivir, lo cual es más una dificultad creada por la adversidad circunstancial que un reto propuesto desde la misma voluntad colectiva del grupo. Como lo señalan algunos integrantes: «no les quedaba de otra». Paulatinamente, les benefició presentar elementos clave para desarrollar la nueva actividad, no exclusivamente por el propio trabajo de los miembros que, por supuesto, no es despreciado, sino también por el largo acompañamiento, la lucha de intereses conservacionistas en la RBSK y el apoyo de una serie de instituciones multilaterales, grupos y expertos en turismo y ecología.

### *Cooperativa Beej Xaax Ha*

La iniciativa que llevó a crear la cooperativa Beej Xaax Ha (BXH) comenzó en el año 2001 por la inquietud de un grupo de mujeres del ejido Kantemó, en el municipio José María Morelos, que deseaban llevar a cabo un proyecto de hortalizas. El grupo de mujeres solicitaron financiamiento a la CDI para llevar a cabo el proyecto. Como respuesta a dicha petición, la CDI contactó al biólogo Arturo Bayona para que realizara el estudio técnico a través de su ONG Econciencia y determinara la factibilidad para la siembra de hortalizas. Sin embargo, una vez realizado el estudio y haber recorrido la localidad, el biólogo Bayona recomendó desarrollar un proyecto ecoturístico, tras asombrarse por un espectáculo único de una cueva que existe en el ejido (en el que habitan murciélagos y serpientes ciegas), así como

una diversidad de especies endémicas de la región, como la anguila ciega (*Ophisternon infernales*), el bagre de los cenotes, la dama blanca (*Ogilbia pearsei*), el camarón ciego (*Creaseria morleyi*) y la cochinilla acuática (*Creaseriella anops*).

Fue así como, entre los años 2003-2004, Bayona se encargó de propiciar una serie de talleres participativos y diagnósticos regionales para que la población aprovechara sus atractivos naturales, como la laguna de Chichankanab, su cenote y su entorno selvático. Entre las primeras acciones de Bayona estuvo realizar diversos diagnósticos del sitio y junto con los ejidatarios se diseñó e implementó un sendero de aproximadamente 3.5 km que conduce a la cueva y laguna. También se capacitaron durante un año a diez personas en distintos aspectos para ser guías y atender a los visitantes. En el año 2003, con la anuencia de la asamblea, el ejido cedió a un comité específico un área de 30 ha (superficie donde se encuentra la cueva, parte de la laguna Chichankanab y selva) que previamente había sido delimitada por un ordenamiento territorial comunitario (OTC) para la gestión ecoturística y pago por servicios ambientales, de tal forma que el área de 30 ha donde sucederían y se desarrollan actualmente las actividades turísticas forman parte también de una área destinada voluntariamente a la conservación (ADV).

En ese mismo año 2003, la CDI brindó un financiamiento destinado a infraestructura y equipamiento, construyendo la recepción, los sanitarios para la recepción, tres palapas y compra de equipo básico como lámparas, bicicletas de montaña, canoas, chalecos salvavidas, esnórqueles y visores. Así, en el año 2006, se constituyó la cooperativa ВХН, 'la cueva de las serpientes colgantes', quedando como presidente un ejidatario clave, el cual ha salido y entrado continuamente de la directiva.

En el año de 2007, la CDI, el Gobierno del estado y el CBM brindaron un segundo financiamiento para la consolidación de cabañas y el muelle, y la compra de computadora, radios, binoculares de visión nocturna, un sistema de abastecimiento de agua, una bodega y equipamiento para cocina. El tercer financiamiento fue en el año 2010, por parte del municipio para comprar cascos, una pantalla de tv plana, un mirador de 20 m, un librero de madera, un escritorio y la ampliación del muelle. El cuarto financiamiento fue brindado nuevamente por la CDI en el año 2016 para la compra de más bicicletas, más cascos, binoculares para observar aves, lámparas, dos podadoras, una computadora portátil, una impresora y una cámara digital. También se diseñó un catálogo de los productos que ofrece el grupo, en el que se detallan las características del sitio, información importante para los visitantes, los itinerarios que manejan y el costo de los productos. Por último, se creó la página web del proyecto, llamada [www.kantemo.com](http://www.kantemo.com), para

brindar la información de los catálogos de los productos ofrecidos y los trípticos que imprimieron como parte de su publicidad, aunque actualmente está desactualizada.

### *Cooperativa Uka'ax Manatí-Selva Bonita*

El presidente de la cooperativa Uka'ax Manatí-Selva Bonita (SB) del centro ecoturístico Kíichpam K'áax es de la comunidad Chunhuhub, Quintana Roo, México. De muy joven se fue a la ciudad de Cancún y desempeñó los oficios más variados (pedrero, pintor, ayudante de albañil, jardinero y hasta de *steward* 'camarero' en un hotel de cinco estrellas).

No obstante, empleados como él, al llegar a la industria turística, señalan que las oportunidades por superarse en otros niveles de cargo eran limitadas, específicamente dentro de la administración hotelera. En ese momento el emprendedor de la cooperativa referida cambió su proyecto de vida, regresando a su pueblo natal. Inicialmente tuvo la idea de construir un restaurante y un área de relajación con piscinas en un predio del ejido Chunhuhub, que paulatinamente adquirió. Así, en el año 2008, comenzó la creación de una cooperativa ecoturística llamada Uka'ax Manatí (nombre inspirado por una artesanía en forma de manatí que se encontró en el área del terreno) integrada por diez personas de una misma familia.

Para el año siguiente, propuso al Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) el proyecto del «parador turístico», el cual se aprobó y comenzó la construcción de la primera palapa para el restaurante de lo que ahora es el centro ecoturístico Kíichpam K'áax, 'Selva Bonita'. Gracias a la idea de un paradero turístico, el apoyo de una asociación civil internacional, la CDI, el FONAES y la iniciativa de un integrante de la comunidad de Chunhuhub se generó el emprendimiento de la actividad turística en el pueblo. Dentro de la construcción de las experiencias turísticas, es importante mencionar que una de ellas en particular, la visita al cenote Hamtun, de la comunidad de Dzúlá, se detonó por el vínculo del ejidatario con el exdelegado de Dzúlá (comunidad vecina a Chunhuhub). Por ahora, la experiencia del cenote forma parte entre uno de los once recorridos turísticos que ofrece su cooperativa.

Hoy en día, el centro ecoturístico Selva Bonita cuenta con 46 ha (en donde están distribuidas el área de campin, restaurante y piscina, bicicletas, huerto, wifi y nueve cabañas con camas, baño, agua caliente, ventilador de techo y amenidades), y ofrece once experiencias turísticas en su centro ecoturístico, en

Chunhuhub, en Polyuc y en Dzulá. Experiencias que el ejidatario junto con su familia gestionan completamente día a día.

### *Comité Sijil Noh Ha*

Sijil Noh Ha (SNH) es un centro y comité ecoturístico que abrió sus espacios en el año 2009; forma parte del EFCP, ubicado en el municipio Felipe Carrillo Puerto, y no puede entenderse sin la reserva ejidal Much Kanan K'aax (MKK), primera ADVC que obtuvo el reconocimiento de la CONANP. La reserva ejidal MKK, que significa 'juntos cuidemos el bosque', tiene una extensión de 1230 ha de bosque semiperennifolio, en gran parte perturbado, y colinda con cuatro lagunas del sistema Chan Cah, las cuales son alimentadas por ríos subterráneos. Si bien la reserva se decretó en el año 2006, su materialización provino del primer Programa de Ordenamiento Ecológico Territorial (POET), realizado por el EFCP y la asociación civil U'yoolche en el año 2005, e impulsado por la Comisión Nacional Forestal. Asimismo, en el año 2006, por invitación de U'yoolche, los ejidatarios decidieron iniciar un proceso de certificación para la venta de bonos de carbono con la fundación escocesa Plan Vivo. Por lo anterior, es importante señalar que el centro ecoturístico no se puede entender sin la reserva ejidal y ambos proyectos, a su vez, no se pueden entender sin el trabajo previo a ellos. De hecho, el centro ecoturístico opera dentro de la reserva ejidal que fue concebida para apoyar el Proyecto Piloto de Secuestro de Carbono, idea del comisariado ejidal en el año 2005.

En este sentido, el centro ecoturístico es fruto de la colaboración de U'yoolche con el EFCP, el financiamiento del PNUD, los intereses conservacionistas de The Nature Conservancy (TNC) y el apoyo que proporcionó la CDI en cuanto a la facilitación al acceso a la laguna principal con la construcción de infraestructura.

Actualmente, SNH suma trece años de experiencia desde la creación de la reserva ejidal MKK, mezclando conservación ambiental y turismo, apoyado al ejido con el monitoreo de los ecosistemas, la educación ambiental y empleando a personas del ejido en nuevas prácticas. No obstante, no hay que olvidar que el centro ecoturístico, a pesar de ser complementario y auxiliar a la reserva ejidal y al Proyecto Piloto de Secuestro de Carbono, opera en un mercado muy distinto a estos. En este aspecto, SNH ha heredado algunos conflictos de los procesos organizativos previos y aún se encuentra unido al proceso de madurez organizacional

del EFCP. Por último, pero no menos importante, SNH colinda con otro centro ecoturístico, el cual también es cooperativa integrante de la asociación: Balam Nah.

### *Cooperativa Orquídeas de Sian Ka'an*

La cooperativa Orquídeas de Sian Ka'an (OSK) es un grupo de mujeres constituido el 17 de septiembre del 2011, pertenecientes a la comunidad Punta Allen, enclavada en la RBSK. Es la cooperativa más joven de las socias integrantes de CS, con solo seis años de existencia. Originalmente, quienes constituían OSK era un grupo de cuarenta mujeres, sin embargo, con el paso del tiempo solo quedaron trece de ellas. La iniciativa por conformar OSK comienza con el encargado en ese momento del Programa de Cooperación México-PNUD para la Adaptación al Cambio Climático en Territorios Costeros en la región. De hecho, de acuerdo con OSK el consultor fue quien propuso en Punta Allen la creación de una cooperativa integrada solo por mujeres y con alguna actividad que no se contrapusiera con la de sus maridos, pero que eventualmente les ayudara a mejorar su calidad de vida. Sin embargo, el camino de OSK ha sido de los más difíciles en CS, a pesar de que el consultor les señaló que haría mucha diferencia una cooperativa de mujeres.

Las integrantes señalan que ahora ellas enfrentan otras adversidades, además de las ya vividas por ser parte de un grupo social vulnerable. Ahora deben resguardar nuevas necesidades y prioridades, como el equipo brindado para realizar turismo. Entonces los gastos comenzaron a presentarse: debían pagar una bodega sin aún tener ingresos de la actividad turística. Una de las socias de OSK señala que los turistas iniciales eran estudiantes enviados por ASK y fueron cortesía durante cinco años. Las integrantes llegan a pagar de su bolsa por resguardar el equipo una cantidad mensual de \$10 000. En ese sentido, señala la presidenta de OSK que actualmente solo diez socias aportan mensualmente \$1000 cada una, las demás ya no quieren nada, nada más están ahí. Asociado a los gastos anteriores, el pago de la marca por parte de las integrantes no se puede desestimar, ya que las integrantes tuvieron que pagar de sus bolsillos \$30 000 por el registro de la marca OSK llamada Natour. OSK compete con otras cuatro cooperativas turísticas de Punta Allen: Muyil, Punta Allen, Vigía Grande y Nativos de la Bahía. Entre todas ellas han brindado su participación para mantener el centro de visitantes de la RBSK.

La presidenta actual de OSK, agradece al encargado del PNUD de ese momento, pero señala que embelleció el camino del emprendimiento, pues no se les

habló sobre los muchos obstáculos y problemas que iban a atravesar no solo con los hombres, sino también entre ellas mismas para gestionar un negocio turístico. Muchas integrantes señalan que los hombres ni siquiera visualizan al grupo de OSK como competencia, ya que las señalan como incompetentes a pesar de tener todo el apoyo.

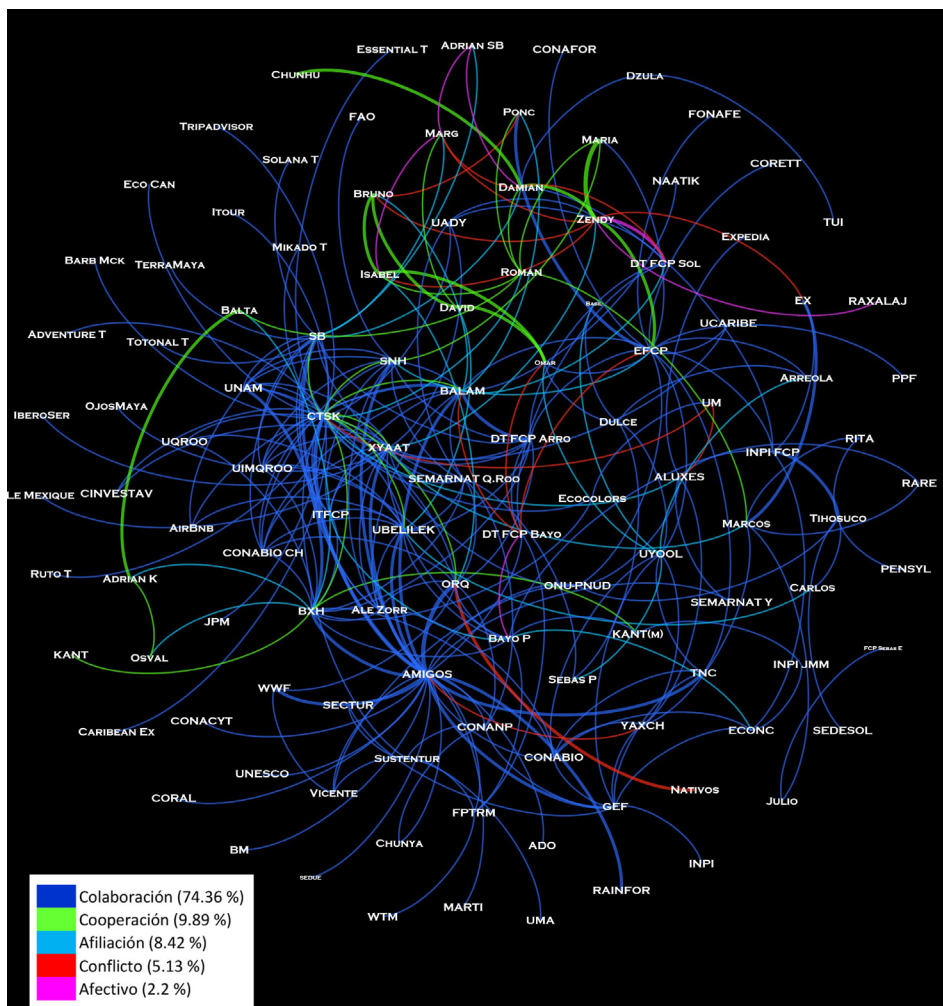
En este sentido, las mujeres integrantes señalan que en el año 2010, al inicio de la formación cooperativa, recibieron apoyo por parte de la Alianza WWF-Fundación Carlos Slim y el PNUD con la provisión de equipo para realizar ecoturismo: once kayaks, remos, chalecos, binoculares, equipos de primeros auxilios y equipo de oficina. Al mismo tiempo, la CONANP y la ONG ASK se sumaron al emprendimiento. Por supuesto, una vez más ASK fue el actor principal que gestionó y articuló los fondos brindados. Otros apoyos que obtuvieron las integrantes de OSK fue la capacitación y certificación de guías turísticos por parte de la CONANP, con el Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible, así como los cursos de Moderniza y las certificaciones de Punto Limpio, que provinieron de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. Ahora bien, a pesar de las dificultades que conlleva involucrarse con más cooperativas, las mujeres de OSK se asociaron con los otros siete grupos que integran CS porque esperan en un futuro contar con más apoyo o crecimiento para su iniciativa.

## **La molécula de la gobernanza en Caminos Sagrados**

En forma pragmática, en el presente trabajo entendemos la gobernanza como un entramado multiinteractivo (de cinco tipos de interacciones entre doce tipos de actores) que puede ser comprendido como una molécula. Dado lo anterior, denominamos a la gobernanza como la molécula del poder (véase fig. 2), cuya comprensión se basa más allá que la suma entre todas sus partes. El foco del análisis está en la forma en que se entretajan tales interacciones que coaccionan la toma de decisiones en la práctica turística sobre el territorio (gobernanza turística).

De esta forma, entre el año 1935 y el año 2019 el análisis de redes sociales (ARS) reflejó un número total de 114 actores con 273 interacciones. La colaboración en este sentido representó la posición más alta con 204 interacciones (74.36%), la cooperación representa la segunda posición con 27 correlaciones (9.89%), la afiliación representa la tercera posición con 23 cocorrespondencias (8.42%), el conflicto está en cuarta posición con 14 (5.13%) y el vínculo afectivo presenta

la quinta posición con 6 (2.20%). Es importante remarcar que tal análisis fue realizado con el uso de tres tipos de indicadores (índice de centralización, grado e intermediación), elegidos por sus atributos para entender dos elementos clave en la topología de la molécula.



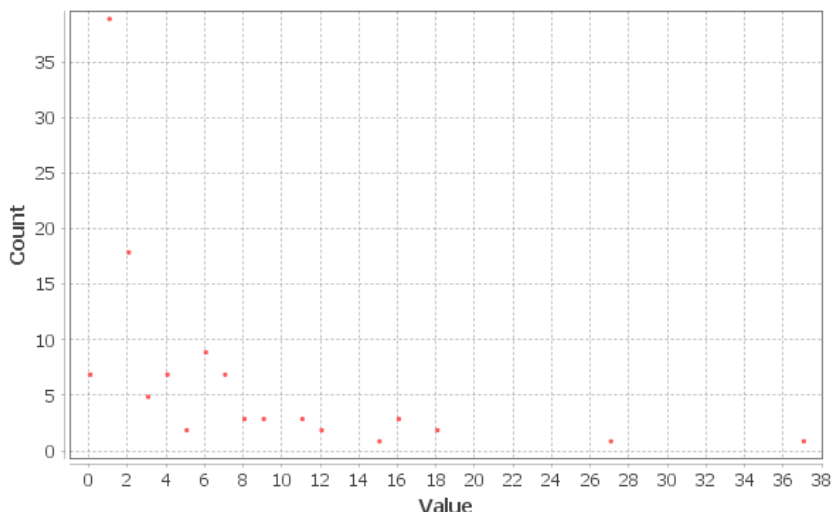
**Figura 2.** Molécula de la gobernanza en el territorio de cs (año 1935 al 2019). Elaboración original, realizada con el *software* Gephi 0.10.1 aplicando el modelo representativo Frutcherman Reingold, Gephi Consortium (2008-2022).

## Topología de la molécula

El análisis topológico es el estudio arquitectural de un sistema en un momento dado. En este sentido, tomamos en cuenta dos elementos clave en la molécula de la gobernanza, es decir: a) la composición y b) la importancia de la posición entre los nodos y vínculos totales desde el año 1935 al año 2019 (véase fig. 2).

### a. Composición:

El índice de centralización por grado obtenido en la red mediante R Studio fue de 0.34 (34 %), nivel de centralización bajo, indicando por tanto la existencia de una red pluricéntrica que presenta una estructura cimentada entre varios actores. Por otra parte, la distribución de grados en la red (véase fig. 3) indica a pocos actores con muchos vínculos y muchos actores con pocos vínculos (una gran mayoría entre uno y dos vínculos).



**Figura 3.** Distribución de grados en la red (elaboración original, realizada con el *software* Gephi 0.10.1., Gephi Consortium 2008-2022).

En relación con el valor del diámetro de la red, la distancia máxima existente entre dos nodos es de seis vértices, manteniendo una distancia promedio entre todos de tres nodos. El núcleo de la red se conforma de veinte actores centrales y el perímetro de veinticuatro actores periféricos (véase fig. 4).



b. Importancia:

El indicador del grado señaló la existencia de diez actores destacables en la red por los enlaces directos que poseen. El actor con mayor grado es ASK; en segundo, CTSK; en tercero, Xyaat; en cuarto y quinto, BXH con el EFCP; en sexto y séptimo, SB con Balam Nah; en octavo y noveno, Zedy con OSK, y en décimo, UBKK. En relación a la intermediación, existen diez actores destacables en la red por representar los mejores caminos-puente hacia los demás actores. El actor con mayor intermediación es ASK; en segundo, CTSK; en tercero, Xyaat; en cuarto, EFCP; en quinto, SB; en sexto BXH; en séptimo, Damián; en octavo, Balam Nah; en noveno, Marcos, y en décimo, Zedy. Al mismo tiempo, tres líderes integrantes de CS (Damián, Marcos y Zedy) expresan una posición relevante como intermediarios, en donde uno de ellos sobresale también como un actor con muchos vínculos (Zedy). Sin embargo, el actor con más intermediación de todos los anteriores es la ONG por excelencia en conservación ambiental: ASK. En un sentido menos técnico y más teórico y pragmático, los anteriores resultados están relacionados con la territorialización que implican las redes sociopolíticas imbricadas en la gobernanza turística.

*La territorialización de la gobernanza turística en Caminos Sagrados*

Cuando hablamos de la territorialización nos referimos al proceso de dominio político-económico o de apropiación simbólico-cultural con respecto a un espacio materializado por un grupo social. Concretamente, la territorialización es un fenómeno que implica un vínculo entre sujetos, comunidades y organizaciones sociales con su tierra, es dinámico y construido paulatinamente en distintas temporalidades. Por tanto, la territorialización está íntimamente vinculada al poder y, en un sentido pragmático, lo consideramos como las relaciones sociales capaces de crear realidad(es) mediante instrumentos de intervención tanto en espacios como en discursos (Foucault 1994). Entonces, la territorialización es constante generación, regeneración, transformación y desaparición de vínculos sociales con los espacios y tiempos que entretejen más control (reterritorialización) o menos control (desterritorialización) del territorio (Haesbaert 2011, 2013).

En tal contexto es transcendental exponer como resultados el papel relevante de siete cooperativas integrantes de CS (CTSK, Xyaat, BXH, SB, Balam Nah, U Belilek y OSK) por poseer una alta intermediación con los demás actores que constituyen la red, especialmente Xyaat y CTSK. Sin embargo, el actor con más

intermediación de todos los anteriores es ASK. El resultado logrado por esta ONG es, pues, la articulación de un sistema de gobernanza multinivel que como ejercicio de poder es efectiva, como apunta Foucault (1994). Sin embargo, que la gobernanza sea productiva e, incluso, exitosa como empresa no significa que el poder para otros actores en marginación histórica (como muchos mayas cruzo'ob, los jóvenes y las mujeres integrantes de cs) repercute en una gestión equitativa de su territorio.

Es importante recalcar, por lo anterior, la inequiperabilidad de los grados de libertad que van adquiriendo pocas personas y grupos de cs con respecto a los grupos de interés, también llamados *stakeholders*. Estos últimos aceleran el constante dinamismo de la desigualdad estructural que entrama al territorio para seguir sosteniendo un poder hegemónico. O, dicho de otra manera, la gran intermediación de los *stakeholders* impide la articulación sostenida de los intereses de los grupos sociales en vulnerabilidad para que no surjan contrapoderes desestabilizantes al *status quo* vivido.

Los *stakeholders* aprovechan, entonces, la desigualdad de condiciones construidas históricamente entre los grupos y en cada grupo de cs para poder propiciar el entretejimiento de ciertas relaciones sobre otras y así imbricar una hegemonía territorial desde el turismo. Las condiciones a los que nos referimos son nada menos que el acceso a servicios públicos básicos (como el drenaje, agua para consumo humano, energía eléctrica, vías de acceso, hospitales, educación y vivienda), servicios de telecomunicaciones, ubicación geográfica y, hablando de turismo, la cantidad de apoyos económicos o en especie recibidos de diversas agencias internacionales y nacionales (López Pardo y Palomino Villavicencio 2018).

Por tanto, es importante señalar que el éxito o fracaso para gestionar el turismo, ya sea ecoturismo u otro estilo, depende en mucho mayor medida de la forma en que los modelos hegemónicos de la actividad son aterrizados en contextos históricos, geográficos, socioculturales y ecológicos particulares (López Santillán y Marín Guardado 2010, 2019). Es decir, la confluencia de tales condiciones que imbrican la desigualdad implica analizarlas en su conjunto y no como efectos aislados que impactan linealmente a la reterritorialización o desterritorialización en cs.

Por ejemplo, para el caso de CTSK y OSK, tenemos que la primera es una *tour*-operadora maya de hombres, ubicada a veinte minutos de Tulum, en Muyil, sobre la carretera asfaltada, creada a finales de la década de 1990 e inyectada de bastante capital y acompañamiento técnico en por lo menos una temporalidad de cinco años. El control territorial para CTSK es positivo, en forma favorable

se ha reterritorializado, pero es necesario recalcar que no solo por el esfuerzo propio de los miembros, sino que fue sustancial y, de hecho, incluso igual o más trascendental todo el financiamiento y acompañamiento externo, sin olvidar, por supuesto, el hecho de encontrarse en un destino internacional de sol y playa llamado Tulum. OSK, en cambio, es una organización de mujeres mestizas, ubicada a tres horas de Tulum, en Punta Allen, sobre terracería, creada en el 2011, pero impulsada con poco capital y abandonada de acompañamiento técnico a casi un año y medio después de iniciar, en comparación con CTSK. El control territorial para ellas ha sido desfavorable, incluso con el esfuerzo propio de los miembros el grupo ha tenido bastantes conflictos para poder seguir participando. El resultado previo entre ambos grupos de CS manifiesta, además, la desigualdad de las oportunidades entre el género, acelerando la lucha entre mujeres y hombres, asociada también a las tantas iniciativas turísticas de hombres articuladas en el territorio conocido como Punta Allen.

En el caso de BXH y SB, tenemos que la primera es el grupo más alejado de los demás grupos de la asociación (a tres horas y treinta minutos desde Cancún por la vía de Valladolid y a cuatro horas y once minutos desde Cancún por la vía Felipe Carrillo Puerto) en el municipio de José María Morelos. Debido al tiempo de trayecto por el cual los turistas tienen que desplazarse para poder visitar el centro ecoturístico existe un desinterés. Por ende, las *tour*-operadoras externas (en este caso Ecocolors) son algunos de los intermediarios clave que más aprovechan tal condición, realizando las reservaciones y transportando a los turistas interesados.

SB no está tan alejada de la desigual situación atravesada por BXH, ya que está a 15 km después de Chunhuhub, pero en una carretera secundaria asfaltada, cuyo entronque no presenta algún señalamiento con respecto a la ubicación del centro ecoturístico. A pesar de ello, SB ha tenido una participación actual más constante de sus integrantes jóvenes para conocer y gestionar turismo. El líder del grupo, en contraparte, ha manifestado una participación más política, agresiva y voluble para la actividad, debido a una visión más utilitarista del territorio y no tanto como un proyecto de economía solidaria para y con la población de Chunhuhub.

Ahora bien, BXH y SB son los grupos de CS con más dependencia financiera actual por parte del gobierno, ONG, así como de voluntariados para la operación y mantenimiento de su infraestructura turística. Por lo mismo, ambos grupos se encuentran vulnerables a la desterritorialización vía el turismo, pero al mismo tiempo en lucha por tal control, al seguir aún en la actividad, al gestionarla de

forma complementaria con sus demás actividades productivas tradicionales. No obstante, BXH ha podido sostener una reterritorialización vía el turismo, es decir, el grupo ha manifestado una posibilidad no tan desfavorable de continuar con un control de su territorio vía la complementación del turismo.

En el caso de Sijil y Balam Nah, a pesar de que ambos centros ecoturísticos se encuentran a veintiséis minutos de la ciudad Felipe Carrillo Puerto, su acceso es sobre un carril de terracería sin alumbrado público. No obstante, en Sijil ha funcionado, dadas las actividades productivas históricas que el EFCP sigue realizando, y a pesar de manifestar una toma de decisiones institucionalizada desde una oligarquía ejidal para el control territorial vía el turismo. Por supuesto, es importante resaltar que tal reterritorialización de Sijil vía el turismo no podría haber sido posible sin el proceso de intervenciones conservacionistas dirigidas, como los bonos de carbono, el proyecto Reducción de las Emisiones debidas a la Deforestación y la Degradación de los Bosques (REDD +) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) en el EFCP, además de la siempre cercana colaboración de U'yoolche con el EFCP, el financiamiento del PNUD, las metodologías conservacionistas de TNC y el apoyo de infraestructura que proporcionó la CDI en cuanto a la facilitación del acceso a la laguna principal.

Balam Nah, por otra parte, se encuentra en un proceso más ambiguo, ya que el turismo no ha sido aún una actividad a la cual puedan transitar complementariamente de forma funcional. Sin embargo, el grupo familiar maya sigue en lucha por perseguir tal control territorial al no abandonar el proyecto turístico, aunque con muchos altibajos de participación de acuerdo a lo que deja en el momento gestionar la actividad. Por tanto, Balam Nah se encuentra entre procesos de reterritorialización y desterritorialización muy dinámicos, aunque su líder, con una larga y fuerte trayectoria política en el EFCP, asegura que finalmente quien depende más de una sola actividad (como lo es el turismo) es o será en un futuro el vulnerable y no lo contrario.

El resultado previo entre ambos grupos manifiesta también los conflictos que se derivan del turismo dada la mercantilización de la naturaleza, que prometen los *stakeholders*, por supuesto más pronta para estos últimos que para los grupos de cs. Tal situación pone en manifiesto la brecha de desigualdades entre ambos grupos y los confronta para competir y lograr rentabilidad en un mercado dinamizado por intereses globales.

En el caso de Xyaat y U Belilek son grupos que gestionan turismo cultural, enclavados en el corazón del territorio cruzoob, que han pasado por un largo

proceso de cambios muy dinámicos que han afectado su control territorial vía el turismo, como a los demás grupos de cs. Para Xyaat podemos señalar que su reterritorialización vía el turismo es controversial, ya que, a pesar de que el pequeño grupo que gestiona dicho turismo ha manifestado un especial auge mediante tal actividad, generó conflictos intensos entre el grupo y la comunidad de Señor, quienes participan como atractivo cultural. Es importante recordar que el origen de Xyaat como grupo surgió por una pequeña iniciativa comunitaria en el ejido Xmabén con el fin de gestionar actividades ecoturísticas en la laguna Azul. Sin embargo, debido a los conflictos suscitados con el ejido, el pequeño grupo se deslindó de dichas gestiones ecoturísticas para hoy en día ofertar turismo cultural sin contar con el apoyo del ejido, empleando indirecta e intermitentemente a la población de Señor para la oferta de actividades culturales. Debido a tal proceso, varias personas y grupos de la comunidad de Señor y también de Tihosuco contemplan al grupo Xyaat como un grupo que desfavorece la territorialización maya, porque promueve la adopción mercantilista de la identidad cultural sin un consenso colectivo transparente y pleno de su población maya.

U Belilek, por su parte, manifiesta una acción colectiva más apegada a los acuerdos llevados a cabo en las asambleas suscitadas con el ejido de Tihosuco, ya que finalmente el turismo cultural que realizan fuera del Museo Guerra de Castas es concretamente en y con la población de Tihosuco. Sin embargo, al grupo en su trayectoria se le dificulta llevar a cabo la actividad turística complementariamente a las actividades productivas de sus integrantes. Por ello, al día de hoy, los líderes del grupo en U Belilek está reflexionando sobre qué tanto una dirección más jerárquica entre sus integrantes podría ayudar para que la organización pueda funcionar como negocio y ya no tanto como un proyecto de economía solidaria. En este sentido, es clave recalcar que las lógicas de rentabilidad sobre el turismo cada vez impactan más en los esquemas mentales de los integrantes del grupo y, por tanto, se ven reflejadas en la interacción con la población restante de Tihosuco. Por lo anterior, en U Belilek la territorialización ha sido una transición muy sinuosa, desfavorable para el grupo en cuestión que gestiona el turismo, pero favorable para la comunidad más amplia de Tihosuco. Y la tendencia es hacia una que busca actualmente una territorialización favorable para U Belilek.

Ahora bien, a pesar de todo lo mencionado anteriormente sobre los distintos grupos turísticos de cs, la desigualdad más profunda con respecto a los distintos *stakeholders*, pero que comparten entre ellos como grupos y por la cual iniciaron en el turismo, ha sido la RBSK. Cada uno de los grupos integrantes de cs han tenido que alinearse a nuevas relaciones sociopolíticas para sobrevivir,

remontando la imposición de una valoración externa y distinta a la propia para gestionar su territorio y atractivos turísticos. La reserva propició una serie de coacciones obligatorias hacia los grupos originarios, de «actividades-modos de vida amenazantes para la naturaleza» —como cazar, pescar, talar o cosechar— se pasó a «actividades-modos de vida amigables para la naturaleza», como el turismo. En el tiempo, tales coacciones fueron naturalizadas sofisticadamente como «colaboraciones para la gobernanza territorial» por parte tanto de los *stakeholders* como por algunos grupos que siguen viviendo en la RBSK, y también algunos miembros de cs. Pero, al mismo tiempo, para otros miembros de la asociación tales colaboraciones han sido sofisticadas coerciones desde grupos externos para influir en la toma de decisiones territoriales y así apuntalar ciertos modos de vida desarrollistas vía el turismo con respecto a otras alternativas.

Por lo anterior, el presente caso declara un proceso de gobernanza territorial con una incidencia jerárquica o centralizada (Lange et al. 2013; Hernández 2021), desde tomadores de decisiones estatales y empresariales. Aunque emerjan nuevas organizaciones heterogéneas de tipo rural como cs, el proceso de toma de decisiones sobre los territorios que habitan los integrantes de la asociación sigue más ocupada en propiciar turismos alternativos que alternativas más allá del turismo, con el fin de intercambiar dominios de la existencia humana y ecológica, que no habían podido ser encadenados históricamente a la acumulación capitalista como bienes o servicios (Boltanski y Chiapello 2002).

En este sentido, como señala López Santillán (2010), la arena de la gobernanza se ha vuelto cada vez más compleja, en la cual muchos territorios, ya sea por coerción, cooptación o despojo, son conducidos hacia una nueva explotación alrededor del turismo de naturaleza u otros de supuesto bajo impacto. En el mismo tono, y ampliando lo anterior, Ojeda (2014) apunta que los procesos de despojo, por lo mismo, deben ser obsevados más allá de la violencia y acaparación directa de recursos para el turismo. La investigación contemporánea, de acuerdo con la autora, debe dar cuenta de las negociaciones, disputas y tensiones específicas alrededor de lo que se entiende como los espacio-tiempos que dan resultado a los territorios y la forma en que se resignifican atravesando nuevos procesos sofisticados de acumulación de capital.

Por su parte, asociaciones como cs van adaptándose en la mejor medida posible de acuerdo a sus capacidades a las brechas que engendra la práctica binomial conservación-turismo. Es decir, las personas y grupos integrantes de la asociación intentan acceder a los beneficios económicos y subjetivos que desprenden los discursos y acciones de la conservación ambiental cada vez más fraterna con la

actividad turística, a pesar de encontrarse con nuevas dificultades como la transculturación de su identidad, la participación voluble, la enfatización de la lucha entre los géneros y la nueva mercantilización que hacen los intermediarios del territorio con Maya Ka'an.

Alrededor de dicha pugna, se entiende entonces que muchos de los grupos étnicos originarios no se anteponen al tipo de desarrollo propiciado por el turismo, sino más bien desean disputar los grandes beneficios que se derivan del mismo. Algunos ejemplos internacionales de lo anterior los podemos encontrar en los Himalayas (Nash 1996), Jamaica (West y Carrier 2004), Vanuatu (Sofield 2003) y Fidji (Capellà Cervera 2006); y algunos ejemplos en la península de Yucatán los podemos encontrar en Chan Kom (Re Cruz 2005), Yaxunáh (Alcocer Puerto, Lloyd Bascope y Vela Cano 2010) y Ek Balam (Rodríguez Martínez 2017; Almeida Poot, Jouault y Rodríguez Martínez 2022).

En el caso de cs las nuevas dificultades engendradas por la gobernanza turística han encontrado actualmente un nuevo contrapoder en la misma organización. En forma concreta, nos referimos a la iniciativa que ha detonado un miembro de Balam Nah, otro miembro de U Belilek, un consultor de la ONG U'yoolché y las mujeres de osk al tomar el ciclismo como acto político para ir más allá de la actividad turística con el fin de resignificar los espacios-tiempos de los que son parte. Es decir, la finalidad de realizar ciclismo para ellos, llamados Cruzoob Mountain Bike (Cruzoob МТВ) junto con un sinnúmero de jóvenes, adultos, mujeres mayas, entre otros, no es lograr triunfos, sino resignificar el territorio que habitan más allá del binomio hegemónico turismo-conservación. Finalmente, la respuesta del movimiento Cruzoob МТВ nos señala que muchos territorios pueden superponerse, creando reclamos territoriales múltiples y contradictorios, por lo cual es fundamental reconocer el carácter procesual del territorio como un entramado no lineal y dinámico dentro de un drama convulso e, incluso, paradójico.

## Conclusiones

El desarrollo de la investigación previa en el territorio maya del centro quintanarroense revela el papel trascendental de los grupos sociales que integran Caminos Sagrados (cs) —*tour*-operadora Community Tours Sian Ka'an (CTSK), Xyaat, cooperativa Beej Xaax Ha (BXH), cooperativa Uka'ax Manatí-Selva Bonita (SB), Balam Nah, U Belilek y cooperativa Orquídeas de Sian Ka'an (OSK)— por poseer una alta vinculación e intermediación con los demás actores que constituyen la

red, especialmente Xyaat y CTSK. Sin embargo, el actor con más intermediación de todos los anteriores es la ONG: Amigos de Sian Ka'an (ASK). El resultado logrado por esta ONG en el territorio maya es la articulación de un sistema de gobernanza multinivel que como ejercicio de poder es efectiva. Sin embargo, que la gobernanza sea productiva e, incluso, exitosa como empresa no significa que los otros actores en marginación histórica (como los mayas cruzo'ob o las mujeres de osk integrantes de cs) logren empoderarse y gestionen sus territorios de formas más equitativas.

La investigación realizada enfatiza, pues, que la gobernanza es un problema perverso que aborda realidades complejas, ambiguas y sin solución definitiva (Rittel y Webber 1973), pero en cuyo proceso se esconde la desigualdad de condiciones para las decisiones territoriales (Scott 2019), sobre todo alrededor de la práctica binomial turismo-conservación. En la presente investigación se entretajan relaciones sociopolíticas de intermediación entre un universo variopinto de *stakeholders*, pero sobre todo se tramam coacciones en una temporalidad de 84 años (desde 1935 al 2019), cuyo significado ha evolucionado en los discursos de estos actores como «colaboraciones para la gobernanza territorial». Es decir, tales coacciones han sido paulatina y sofisticadamente naturalizadas. Lo más alarmante es que, a su vez, dichas «colaboraciones» promueven estratégicamente la misma adversidad vivida por grupos históricamente marginados, como cs, para que sus integrantes se sientan interpelados a confrontar una problemática cuya solución se encuentra más allá de ellos, pero donde los grupos de interés la delegan como propia de estos, con el fin de recrear y resignificar el territorio, introyectando poco a poco los intereses capitalistas de quienes patrocinan la expansión de «la industria sin chimeneas» y de la conservación ambiental hegemónica.

Por supuesto, la finalidad es seguir ocultando, por una parte, a toda costa la corresponsabilidad de las problemáticas socioecológicas que viven de forma más directa unos más que otros, como cs, y, por otra parte, el lucro que hacen ajenos como ASK. No obstante, a pesar de lo anterior, la misma organización de cs no es un grupo pasivo y sin conocimiento de las condiciones que envuelven sus modos de vida. Ellos también han tenido capacidad de recrear y resignificar su territorio. Tanto es así, que sus integrantes van adaptándose, en la mejor medida posible y de acuerdo a sus capacidades, a tales fisuras en la trama de la gobernanza territorial que catalizan los diversos intereses conservacionistas y turísticos. De ahí que se unieran como una organización heterogénea, intentando apropiarse para sus intereses a Maya Ka'an, por supuesto, con dificultades como la transculturación de su identidad, la participación desigual, la enfatización de la desigualdad

entre los géneros y la nueva mercantilización que hace Maya Ka'an con su territorio por parte de los mismos *stakeholders*.

Una enseñanza que se puede advertir al seguir las diferentes experiencias de los grupos que integran cs, es la capacidad que demuestran para ofrecer alternativas, a modo de contrapoder, a las exigencias hegemónicas del binomio turismo-conservación. Un ejemplo lo encontramos en el proyecto de ciclismo Cruzoob Mountain Bike (Cruzoob МTB), el cual rompe con la lógica capitalista de la ganancia económica. Para los integrantes de МTB, subirse a la bicicleta no es competir, sino compartir, no es consumir, sino conocer, no es ser más veloz, sino estar y apoyar a los otros compañeros. Cruzoob МTB no persigue un fin de lucro, no se vende como turismo, pues entre todos sus integrantes invierten para hacer rodadas a la selva y ahí tal vez cultivar las semillas de una revolución nueva, como en su momento «lo hicieron los abuelos mayas», recuerda con perspicacia uno de los propulsores principales del movimiento.

## Referencias

- Aguilar Villanueva, Luis F. 2007. «El aporte de la política pública y la nueva gestión pública a la gobernanza». *Revista del CLAD: Reforma y Democracia*, 39: 5-32. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693001.pdf>.
- Aibar, Julio, Fernando Cortés, Liliana Martínez y Gisela Zaremborg. 2013. *El helicoides, la investigación: Metodología en tesis de ciencias sociales*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Alcocer Puerto, Elías M., Grace Lloyd Bascopé y Nidelvia Vela Cano. 2010. «El turismo en una comunidad maya yucateca: Pasado, presente y un probable futuro». *Teoría y Praxis* 6 (8): 95-112. <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145286007.pdf>.
- Almeida Poot, Marco, Samuel Jouault y Yassir Rodríguez Martínez. 2022. «Las vías de la mayanización: Turismo, Tren Maya y representaciones de la mayanidad en la Península de Yucatán». *Maya America: Journal of Essays* 4 (2), 62-88. doi:10.32727/26.2023.5.
- Álvarez Icaza, Pedro. 2013. «Corredor Biológico Mesoamericano en México». *Biodiversitas*, 110: 1-5. <https://www.biodiversidad.gob.mx/corredor/pdf/PROFORCO/01-Biodiversitas-Corredores.pdf>.
- Amigos de Sian Ka'an. 2014. *Diversificación de la oferta turística de la Riviera Maya con base en el aprovechamiento sustentable de los atractivos de la Reserva de la Biosfera Sian Ka'an: Reporte de sistematización de proyecto*. México: Banco Interamericano de Desarrollo / Iniciativa de Turismo del Arrecife Mesoamericano / Amigos de Sian Ka'an.

- Battaglia de Susco, Elvira M. 2003. «Interés y negociación internacional: Viejas prácticas en nuevo escenario». *Invenio* 6 (10): 65-90. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87761005.pdf>.
- Boltanski, Luc, y Ève Chiapello. 2002. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Brenner, Ludger, y Rocío Rosales Ortega. 2015. «Introducción; Procesos de construcción de gobernanza». En *Geografía de la gobernanza: Dinámicas multiescalares de los procesos económico-ambientales*, editado por Rocío Rosales Ortega y Ludger Brenner, 7-19. México: Universidad Autónoma Metropolitana / Siglo XXI Editores.
- Capellà Cervera, Joan Enric. 2006. «El comportamiento especial de los turistas: Anotaciones desde Fidji». *Estudios y perspectivas en turismo* 16 (2), 125-44. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180713891002.pdf>.
- Daltabuit Godás, Magalí, y Carlos Meade de la Cueva. 2012. *El movimiento ambientalista de Quintana Roo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.
- Domínguez Estrada, José Francisco. 2017. *Experiencias de turismo rural en Quintana Roo*. México: Universidad del Caribe.
- Foucault, Michel. 1994. *El poder, una bestia magnífica: Sobre el poder, la prisión y la vida*. México: Siglo XXI Editores.
- García de Fuentes, Ana, José Antonio Barragán Ojeda, Irma Gabriela Fierro Reyes, Eugenia Pulido Madariaga y Manuel Xool Koh. 2015. «Turismo alternativo en el medio rural: La disputa por la tenencia de la tierra en la península de Yucatán». En *Sin tierras no hay paraíso: Turismo, organizaciones agrarias y apropiación territorial en México*, editado por Gustavo Marín Guardado, 215-50. México: Pasos.
- Gualda Caballero, Estrella. 2005. «Pluralidad teórica, metodológica y técnica en el abordaje de las redes sociales: Hacia la “hibridación” disciplinaria». *REDES: Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales* 9 (1): 1-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93190001>.
- Haesbaert, Rogério. 2011. *El Mito de la desterritorialización: Del “fin de los territorios” a la multiterritorialidad*. México: Siglo XXI Editores.
- . 2013. «Del mito de la desterritorialización a la multiterritorialidad». *Cultura y Representaciones Sociales* 8 (15): 9-42. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-81102013000200001](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-81102013000200001).
- Han, Byung-Chul. 2016. *Sobre el poder*. Barcelona: Herder.
- Hernández, Andrés. 2021. «Investigación sobre gobernanza y territorio: Ejes temáticos, propuesta de marco analítico y resultados». *Boletín* 115. <https://cider.uniandes.edu.co/es/boletines/boletin-115/investigacion-gobernanza-territorio-ejes-tematicos-propuesta-marco-analitico-resultados>.

- Jouault, Samuel. 2021. *El traspás de Cancún-Riviera Maya: Lugares, actores y dinámicas*. México: Instituto Literario / CEMCA.
- Laca Arocena, Francisco Augusto. 2006. «Cultura de paz y psicología del conflicto». *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas* 12 (24): 55-70. <https://www.redalyc.org/pdf/316/31602404.pdf>.
- Lange, Philipp, Peter P. J. Driessen, Alexandra Sauer, Basil Bornemann y Paul Burger. 2013. «Governing towards Sustainability: Conceptualizing Modes of Governance». *Journal of Environmental Policy & Planning* 15 (3), 403-25. doi:10.1080/1523908X.2013.769414.
- López Pardo, Gustavo, y Bertha Palomino Villavicencio. 2018. *Turismo de naturaleza en comunidades indígenas en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Investigaciones Económicas.
- López Santillán, Ángeles A. 2010. «Metamorfosis del Paraíso: La producción de isla Holbox como destino turístico del Caribe mexicano» (tesis doctoral, Colegio de Michoacán / Centro de Estudios Antropológicos).
- . 2015. «Turismo y desarrollo sustentable en áreas protegidas o sobre los “nuevos” contrasentidos para la producción y el marasmo en el ámbito rural». *Desacatos*, 47: 36-53.
- López Santillán, Ángeles A., y Gustavo Marín Guardado. 2010. «Turismo, capitalismo y producción de lo exótico: Una perspectiva crítica para el estudio de la mercantilización del espacio y la cultura». *Relaciones: Estudios de Historia y Sociedad* 31 (123): 219-58. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-39292010000300008](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-39292010000300008).
- . 2019. «Ecoturismo, desarrollo y sustentabilidad: Un recorrido por senderos interpretativos de poder, mercado y simulacro». En *La dominación turística: Turismo insostenible*, editado por Bernard Duterme, 57-89. México: Editorial Popular.
- Marín Guardado, Gustavo, Ana García Fuentes y Magalí Daltabuit Goyás, eds. 2012. *Turismo, globalización y sociedades locales en la península de Yucatán*. México: Pasos. <https://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEedita7.pdf>.
- Miller Molla, Luis Miguel. 2007. «Coordinación y acción colectiva». *Revista Internacional de Sociología* 65 (46): 161-83. <https://digital.csic.es/bitstream/10261/7598/3/8.pdf>.
- Nash, Dennison. 1996. *Anthropology of tourism*. Kidlington: Pergamon.
- Ojeda, Diana. 2014. «Paraísos perversos: El turismo como estrategia de conservación neoliberal; El caso del Parque Nacional Natural Tayrona, Colombia». En *Turismo y campesinado. El turismo como vector de cambio en las economías campesinas en la era de*

- la globalización*, editado por Jordi Gascón y Diana Ojeda, 15-40. México: Siglo XXI Editores.
- Re Cruz, Alicia. 2005. «Turismo y migración entre los mayas de Yucatán: Las nuevas milpas de Chan Kom». *Revista Española de Antropología Americana*, 36: 149-62.
- Rittel, Horst W. J., y Melvin M. Webber. 1973. «Dilemmas in a general theory of planning». *Policy Science*, 4: 155-69. doi:10.1007/BF01405730.
- Rodríguez Martínez, Yassir. 2017. «Turismo y gubernamentalidad en Ek Balam: Ser maya en el contexto neoliberal». *Alteridades* 27 (54), 119-29. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-70172017000200119](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-70172017000200119).
- Rubio, Blanca. 2004. «La fase agroalimentaria global y su repercusión en el campo mexicano». *Revista Comercio Exterior* 54 (11): 948-56. <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae2/u116.pdf>.
- Scott, Michael. 2019. «El “lado oscuro” de la gobernanza del uso de suelo: Las narrativas espacio-temporales y la neutralización del riesgo ambiental». *Revista de Geografía Norte Grande*, 74: 21-37. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-34022019000300021](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34022019000300021).
- SEDETUR (Secretaría de Turismo). 2021. «Estadísticas: ¿Cómo vamos en turismo?». <https://qroo.gob.mx/sedetur/como-vamos>.
- Sofield, Trevor H. B. 2003. *Empowerment for sustainable tourism development*. Kidlington: Pergamon.
- Stevens, Carl M. 1958. «On the theory of negotiation». *The Quarterly Journal of Economics* 72 (1): 77-97.
- West, Paige, y James G. Carrier. 2004. «Ecotourism and authenticity». *Current Anthropology* 45 (4), 483-98.

## Notas

- <sup>1</sup> Gephi Consortium 2008-2022. Gephi (0.10.1). *Gephi makes graphs handy*. <https://gephi.org/users/download/>.
- <sup>2</sup> El recurso económico del PNUD ayudó a adquirir los primeros vestuarios del grupo de danza Maya Paax y materiales para las siguientes actividades: medicina tradicional, tallado de madera, bordado de servilletas, radio, memoria histórica de la población e hilado de algodón.
- <sup>3</sup> Entre las actividades turísticas se encuentran el hilado de henequén, historias y leyendas mayas, elaboración de instrumentos musicales, música maya paax y bailes típicos, la medicina tradicional, ceremonias de purificación y rituales mayas como el hetzmek, así como se fue creando una gastronomía local maya enfocada en la preparación de platillos regionales.