

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE  
ESTUDIOS AVANZADOS DEL  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**UNIDAD MÉRIDA  
DEPARTAMENTO DE ECOLOGÍA HUMANA**

**El Ecoturismo Cultural dentro de una Comunidad  
Maya de Yucatán**

**Tesis que presenta  
Elias Miguel Alcocer Puerto**

**Para obtener el grado de  
Maestro en Ciencias  
en la Especialidad de  
Ecología Humana**

Directora de la tesis: Dra. Betty B. Faust Wammack

Mérida, Yucatán

Octubre 2007

## **Resumen**

Esta tesis documenta los cambios en una comunidad tradicional maya de la península de Yucatán, México, ocurridos durante sus interacciones con una organización no gubernamental (ONG) para implementar un proyecto “sustentable” de ecoturismo. Dado que las respuestas a este proyecto fueron influenciadas por experiencias con otros previos desde 1986, estos fueron considerados en segundo plano.

En el proyecto de turismo, el donador internacional requirió que la ONG regional trabajara con organizaciones de base, legalmente constituidas. Al no existir, la ONG creó una y por medio de ella otras dependientes. La investigación se enfocó en: a) cómo la ONG formó estas organizaciones de base y b) cómo respondió la comunidad a este cambio en su organización social. La metodología incluyó revisión de documentos, observación participante, entrevistas semiabiertas (aplicadas a una muestra de la comunidad) y entrevistas abiertas con informantes claves, locales y externos.

Los entrevistados vieron como cambios positivos (a) el incremento de la producción y venta de artesanías, (b) el trabajo temporal en la construcción de instalaciones turísticas y (c) la mejor participación de mujeres y jóvenes en actividades económicas. Los cambios negativos más comentados fueron (a) la restricción de las nuevas oportunidades de trabajo para miembros de las nuevas organizaciones de base y (b) los nuevos cotos de poder que dificultaron el trabajo de la asamblea ejidal, el órgano rector de la comunidad. Según observaciones y reportes por informantes claves, hubo un incremento notable en la fricción social que se expresó primero en chismes y después en la intensificación de conflictos. La asamblea perdió el control de las relaciones de las nuevas organizaciones con las instancias externas y no pudo llegar a acuerdos para negociar con el gobierno.

A un año del término del proyecto, la cohesión de la comunidad había disminuido y también su capacidad para defender sus intereses comunes. Las nuevas instalaciones quedaron casi sin uso o mantenimiento. Las nuevas organizaciones de base estaban buscando a alguien para ayudarles a escribir nuevos proyectos para obtener empleo temporal en la reparación de las instalaciones y para traerles turistas. Quedó evidente que la ONG no empleó los mecanismos adecuados para capacitarles acerca de la implementación y mantenimiento del ecoturismo cultural para el desarrollo sustentable de la comunidad.

## **Abstract**

This thesis documents changes occurring in a traditional Maya community of the Yucatan peninsula (Mexico) during its interactions with a non-governmental organization (NGO) that introduced community and cultural ecotourism in a “sustainable” project. Community responses were influenced by previous experiences with other projects from 1986, which were considered as context.

In the tourism project, the international financing institution required a legally constituted, “grassroots” organization. The regional NGO formed one and through it other dependent groups. Research focused on (a) how the NGO formed these groups and (b) how the community responded to this change in its social organization. Methodology included consultation of documents, participant observation, semi-open interviews (with a sample of the population), and open interviews with key informants, both local ones and outsiders.

Frequently mentioned positive changes were (a) improvements in the production and marketing of crafts; (b) temporary, paid work constructing tourist facilities; and (c) increased economic participation of women and youth. Frequently mentioned negative changes included (a) the limiting of employment opportunities to members of the newly formed groups and (b) the development of powerful new cliques that made community decision-making harder. According to observations and reports by key informants, social friction increased. It was first expressed in gossip and later in escalating conflicts. The town assembly lost control of relations between the new groups and their outsider patrons and later was unable to reach agreement for negotiating with the government regarding the placement of a new highway and a parking lot.

One year after the end of the project, community cohesion and ability to defend its common interests were still diminished. The new facilities were nearly unused and received little maintenance. The groups that had been formed were looking for someone to help them write new projects to bring more tourists and to obtain the money to pay temporary salaries for repairing the facilities. It was clear that the regional NGO had not adequately prepared local participants to independently maintain cultural ecotourism as a form of sustainable community development.

## **Agradecimientos**

Es una tradición en el ámbito académico dar las gracias a las persona que en un mayor o menor grado participan en los proyectos de tesis. Hoy refrendo esa observancia con una gran gratitud hacia un gran número de personas que intervinieron y me apoyaron en el proceso de investigación, el cual encabezan los informantes que me acogieron en su comunidad y me invitaron a compartir momentos de su vida cotidiana, tiempo en que compartieron conmigo su información, así como también varias de sus esperanzas e incertidumbres.

Mis más sinceros agradecimientos a mis profesores que fueron clave en el desarrollo de esta tesis ya que sus conocimientos y enseñanzas me han conducido y preparado en la construcción de este trabajo. Especialmente a mi comité de tesis encabezado por la Dra. Betty Faust que con sus aportes teóricos y bibliográficos, su gran paciencia en la corrección de los borradores fue de gran importancia para la conclusión de ese trabajo. A las Doctoras Teresa Castillo, Ana García y Magalí Daltaubuit por su apoyo, comentarios y revisiones que tan pacientemente hicieron en el desarrollo del presente trabajo, y que sin ello no hubiera podido concluir con éxito. También agradezco al CINVESTAV y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo otorgado para la realización de mis estudios de maestría.

Un especial agradecimiento a mis amigos y colegas el Dr. Edgar Santiago y Flor López, quienes tienen a su cargo la biblioteca de la Facultad de Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma de Yucatán, por su incondicional colaboración y asesoría en el material bibliográfico.

Quiero agradecerles también a mis padres Esperanza y Elias y hermanos quienes han vivido conmigo esta experiencia y me han alentado para continuar con esta meta; a mi esposa Nidelvia y mi hija Pamela; a mis amigas y amigos: Chela, Dan, José y Luz; a mis numerosos amigos y compañeros del CINVESTAV Mérida y a tantos más que gracias a todos pude tener un aprendizaje enriquecedor de esta experiencia de vida. Ciertamente me hacen falta por agradecerles a muchas personas más, pero ellos saben que los tengo muy presentes en mi corazón.

## Índice

1. Introducción .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Justificación y objetivos.....	1
2. Marco teórico .....	4
2.1. Cultura y cambio.....	4
2.2. Cambios en la organización social de comunidades tradicionales .....	7
2.2.1. Los grupos formales de trabajo agrícola.....	12
2.2.2. Rol de las mujeres en la economía de las comunidades tradicionales.....	14
2.3. El Desarrollo sustentable y el turismo .....	15
2.3.1. Desarrollo sustentable.....	15
2.3.2. Tipos de turismo .....	18
2.3.3. El ecoturismo cultural comunitario.....	20
2.4. El estudio de los impactos del turismo en comunidades tradicionales .....	22
3. Metodología.....	27
3.1. Selección de la comunidad .....	30
3.2. Selección de los informantes .....	31
3.3. Realización del trabajo de campo .....	33
3.4. Ética profesional y confidencialidad de la información .....	35
4. Resultados: cambios en la organización social de El Pueblo relacionados con el desarrollo de la actividad turística (1986-2006).....	37
4.1. Condiciones previas a las discusiones sobre el turismo con extranjeros.....	37
4.1.1. Formación del poblado .....	37
4.1.2. Organización interna.....	38
4.1.3. Educación formal.....	41
4.1.4. Antecedentes de trabajo en proyectos productivos.....	41
4.2. Interacción con la IAI e IAG .....	42
4.2.1. Ideas sobre conservación del patrimonio a través del turismo .....	42
4.2.2. Trabajo rotativo y formas de negociación .....	43
4.2.3. Especialización del trabajo .....	44
4.3. Interacción con la ONG .....	45
4.3.1. Formación de comités femeninos y el desarrollo de la actividad artesanal local.....	45
4.3.2. El Proyecto.....	49
4.3.2.1. Formación de los comités turísticos y su relación con la asamblea ejidal.....	49
4.3.2.2. Utilización del capital étnico y comunitario como estrategia comercial .....	56
4.3.2.3. Involucramiento de estudiantes jóvenes y los roles generacionales .....	58
4.3.2.4. Formación del CAI y el aprendizaje sobre experiencias vividas.....	63
4.3.2.5. Salida de la ONG .....	64
4.4. Interacción entre los comités, los grupos de turistas y la comunidad.....	66
4.4.1. Tipos de turistas que llegan y servicios que buscan .....	66
4.4.2. Percepciones locales del ecoturismo cultural comunitario y su respuesta a los cambios .....	69
4.4.3. El futuro de los servicios turísticos locales.....	72
4.5. Condiciones actuales de colaboración entre la población .....	73
5. Discusión .....	79

5.1. Introducción a los conceptos usados en el análisis de resultados .....	79
5.2. Fricción entre la comunidad y la implementación de El Proyecto .....	82
5.3. Procesos de re-socialización. ....	83
5.3.1. El cambio de rol de las mujeres organizadas en comités.....	84
5.3.2. Re-socialización de jóvenes como promotores comunitarios.....	86
5.3.3. El caso del CAI.....	88
5.3.4. Re-socialización de ejidatarios en comités turísticos. ....	89
5.3.5. La re-socialización de la población en general.....	91
5.4. Las diferencias entre la asamblea ejidal y los comités: el interés colectivo <i>versus</i> el interés particular.....	92
5.5. Conflictos internos y las razones externas para el debilitamiento de la asamblea ejidal.....	93
5.6. Conclusiones .....	98
Referencias bibliográficas.....	100

## **Índice de figuras**

Figura 1. Percepción del beneficio turístico a nivel de la comunidad.....	67
Figura 2. Actividades económicas actuales.....	70
Figura 3. La milpa como un sistema de seguridad alimentaria.....	78

## **Siglas utilizadas en el trabajo**

ACA = Asociación Conservacionista del Ambiente  
CAFs = Comités Artesanales Femeninos  
CAI = Comité de Artesanos-ejidatarios Independiente  
CTCs = Comités Turísticos Complementarios  
IAG = Instancia Arqueológica Gubernamental  
IAI = Instancia Arqueológica Internacional  
ONGs = Organizaciones No Gubernamentales  
PAN = Partido Acción Nacional  
PCT = Primer Comité Turístico  
PRI = Partido Revolucionario Institucional  
SCT= Secretaría de Comunicaciones y Transportes  
UNESCO = Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura  
WWF = Fondo Mundial para la Naturaleza

## **1. Introducción**

### **1.1. Antecedentes**

Por miles de años la agricultura de roza-tumba-quema (la milpa) le ha dado al campesino maya su sustento, combinado con el manejo de especies silvestres en los terrenos de barbecho en diferentes etapas de sucesión. Además de la milpa estos agricultores han manejado el hábitat de varios animales de presa y el crecimiento de las especies de flora, de donde extraen la materia prima para la construcción de sus casas. Es por esto que es considerada a la milpa tradicional como parte integral de una forma milenaria de adaptación al ecosistema, cuyo conocimiento está basado en sus experiencias, que incluyen modificaciones en respuesta a cambios ambientales, sociales y económicos.

De manera similar a lo encontrado en comunidades tradicionales por investigadores como Escalante y Miñano (1990), Najenson (1979) y Foster (1980) en el siglo XX, las comunidades mayas han sido dinámicas, con una cultura y organización social sujeta a cambios internos y otros derivados de sus relaciones con el exterior. Por ejemplo, el contacto con otras comunidades (Escalante y Miñano 1990), profesores de escuelas (Hernández 2001) instancias de gobierno (Martínez 2006) y actualmente con organizaciones no gubernamentales u ONGs (Merry 2000; PPD/PNUD-Pro-rural 2005; 2005; Martínez 2006). Éstos son agentes de cambio, que modifican en mayor o menor grado la dinámica local (Berger y Luckmann 1968; Krotz 1997).

Actualmente la cultura maya y su entorno natural están inmersos en cambios vertiginosos, propiciados tanto por su propia dinámica como por su relación asimétrica de poder con otras culturas, interrelaciones que impactan su vida sociocultural y su entorno natural. En este tipo de fenómenos es evidente la relación hombre-naturaleza y los procesos de adaptación, por lo que la ecología humana resulta de gran ayuda para entender y explicar esas transformaciones en las sociedades tradicionales (Adams 1983), como lo son las localidades mayas del estado de Yucatán.

### **1.2. Justificación y objetivos**

La propuesta de hacer esta investigación bajo una perspectiva de ecología humana, radica en que actualmente la mayoría de las comunidades mayas de Yucatán, se enfrentan al hecho de que la milpa no les aporta lo suficiente para mantener su estilo de vida. Esta situación ha propiciado que busquen y adopten nuevos mecanismos para



resolver sus problemas, usualmente sin abandonar su trabajo agrícola. Como respuesta a esta situación a la que se enfrentan múltiples comunidades indígenas, a nivel mundial se están financiando proyectos de desarrollo basados en actividades económicas y valores de los países industrializados. Los proyectos de este tipo se han adentrado a esas localidades a través de instancias externas gubernamentales y no gubernamentales.

El turismo, como una alternativa de desarrollo dirigida hacia las comunidades tradicionales, es algo en boga. Es una actividad que actualmente la cultura occidental o industrializada está impulsando, e implica que gente externa a la población llegue a programar, elaborar e implementar un proyecto, por ejemplo de turismo, que posibilite a la comunidad ser receptora de turistas. Por lo general este tipo de actividad está también estrechamente vinculada con la producción y venta artesanal étnica.

De no ser debidamente planeadas e incluir la participación activa de la población local, los resultados de esas gestiones pueden ocasionar repercusiones negativas tales como la sobreexplotación de los recursos naturales y la aparición de problemas socioculturales y económicos locales. Esta última situación puede chocar con lo que se le ofrece al turista y su búsqueda de las tradiciones y los ecosistemas “prístinos”, a través del contacto con la comunidad y su medio ambiente.

En ese tipo de interrelación trasciende la relación “sociedad local-sociedad global-naturaleza” como eje de los cambios en que están inmersas esas localidades, ya que tanto el turismo como la producción artesanal están basados en el ecosistema local, pero de una manera diferente a la adaptación que se realiza en el ecosistema por medio del trabajo en la milpa. Con el propósito de explorar esa situación en el estado de Yucatán, se escogió una comunidad cuya población tiene características culturales mayas, según los criterios de Quintal *et al.* (2003), la cual está actualmente inmersa en la actividad turística y artesanal, derivada de un proyecto de desarrollo sustentable basado en el “ecoturismo cultural comunitario”. Las experiencias de la comunidad con este nuevo tipo de turismo son algo diferentes a las reportadas anteriormente sobre el impacto del turismo en comunidades. Los turistas que le llegan son mayormente grupos organizados de estudiantes y/o voluntarios enfocados en beneficiar a la comunidad y aprender por medio de convivir con una comunidad maya actual. Los cambios más importantes no se dieron por la relación entre turistas y la comunidad, sino por la formación de grupos de base o “grassroots” en la implementación del proyecto, requisito común para el financiamiento internacional de proyectos de "desarrollo

sustentable". El análisis de estos cambios es importante para entender los impactos de la política internacional actual que promueve la formación de tales grupos.

Con base en lo anterior esta investigación tiene los siguientes objetivos:

- 1.- Investigar cómo ha influido la implementación del ecoturismo cultural comunitario dentro de la organización social de la comunidad maya de El Pueblo<sup>1</sup>.
- 2.- Investigar cómo ha respondido la comunidad a esa influencia.

---

<sup>1</sup> Se utiliza este seudónimo para la comunidad de estudio debido a factores de confidencialidad, mismos que se explican más ampliamente en la metodología.

## **2. Marco teórico**

En este apartado revisamos los diversos planteamientos teóricos de especialistas en aspectos relacionados con la transmisión intergeneracional de la cultura, los procesos de cambio en la organización social como parte de la cultura local, los proyectos de desarrollo y la sustentabilidad. Estos aspectos nos permitieron entender los efectos de la interrelación entre las sociedades tradicionales y las instancias externas promotoras del turismo.

### **2.1. Cultura y cambio**

Para comenzar un acercamiento teórico que analice los efectos del turismo en las comunidades tradicionales, es importante partir del concepto de cultura, sobre el cual la literatura indica que es un sistema semiabierto de valores, lenguajes, creencias y normas convencionales que guían la conducta grupal y que son transmitidos de generación en generación de una manera social, es decir, no biológica (Najenson 1979; Foster 1980; Escalante y Miñano 1990; Bartolomé 1997).

Vargas (2002) señala que en cualquier sistema social hay dispositivos que regulan la interrelación de los individuos en cualquier ámbito o actividad que realicen, es decir siempre hay algún tipo de organización que permea la vida cotidiana, lo que la convierte en un componente de cualquier grupo cultural:

Los grupos sociales siempre se organizan, aunque sea en el sentido de llegar a acuerdos mínimos de comunicación, para llevar a cabo cualquier actividad, y la estructura económica, política y de estatus siempre implica algún tipo de organización social. (Vargas 2002:10)

Por lo tanto, la organización social puede ser entendida como el conjunto de papeles y estatus que orientan y definen la conducta de los individuos en una sociedad (Chinoy 1996:52), regulando los lazos que existen entre los individuos a nivel de descendencia, género, edad, religión, intercambio económico, alianzas matrimoniales, ocupación, grupo étnico, raza, o clase (Barfield 2000:384). Con base en lo anterior se extrapola que la organización social es aquello que mantiene a la sociedad en un movimiento relativamente estandarizado, con normas que estimulan o sancionan a sus miembros a través del ejercicio de una autoridad interna que los sujetos reconocen como tal.

En ese sentido, se considera que la organización como parte de la cultura es un mecanismo que contribuye a la transferencia de los conocimientos y experiencias

grupales, y a través del cual los individuos se cohesionan y organizan su vida cotidiana. Para explicar este fenómeno nos apoyamos en los trabajos de Berger y Luckmann (1968) y Krotz (1997), quienes señalan que los seres humanos desde sus etapas infantil y juvenil, están inmersos en el aprendizaje de normas de conducta y del sistema cultural local, que incluye la incorporación de la cosmovisión y de sus sistemas organizativos. A este proceso estos autores lo denominan como socialización primaria o simplemente socialización. En esta fase son instituciones generadoras la familia, la escuela, la iglesia e incluso los medios modernos de comunicación. Estos autores contemplan que cuando los individuos llegan a la edad adulta deberán contar con los elementos básicos para afrontar su vida en sociedad, pero igualmente consideran que es posible que estos sujetos en su vida adulta experimenten situaciones que los orille a aprender y desarrollar nuevos roles en su cultura. Berger y Luckmann (1968) llaman a esta fase socialización secundaria.

Berger y Luckmann (1968) y Krotz (1997) también contemplan una situación en la que los individuos socializados podrían enfrentarse a cambios que los orillarían a modificar radicalmente sus prácticas socioculturales, y que repercutieran en las formas de resolver su problemática cotidiana; a este proceso lo denominan re-socialización<sup>2</sup>. Berger y Luckman (1968: 204) señalan que en este proceso el individuo reinterpreta su pasado conforme a la nueva realidad en que está viviendo. Krotz (1997) la considera una respuesta de los individuos a los cambios, generados principalmente por la introducción de nuevas ideas que crean una situación de desasosiego en los miembros de la sociedad dada. Los agentes de esas transformaciones pueden ser instancias externas con objetivos específicos e ideologías que difieren con los de la sociedad local.

Por otra parte, el cambio dentro de la sociedad puede ser definido como “una sucesión de diferencias en el tiempo en una identidad persistente” (Nisbet 1979:12), lo cual se puede observar en sus instituciones, sistemas tecnológicos, normas de conducta, estatus, lenguaje, costumbres tradicionales, técnicas agrícolas y en la forma de utilizar los recursos naturales (Escalante y Miñano 1990:35).

La respuesta a los cambios puede darse en diversos grados y direcciones en función de factores tales como la integración de una comunidad dentro de la cultura regional o nacional, la frecuencia con la que se dan contactos con gente o ideas de otras naciones, el grado de explotación por medio de grupos dominantes, la interacción con

---

<sup>2</sup> Krotz también lo llama re-enculturación.

las comunidades aledañas, o la existencia de recursos susceptibles de ser explotados por otras personas diferentes a las locales (Escalante y Miñano 1990:26-27).

Según Vogt (1990:135) los cambios pueden darse de una forma lenta, como fue evidente en el pasado, o de una forma abrupta, como puede ser observada comúnmente en la actualidad<sup>3</sup>, pero en ambos casos es posible distinguir la forma en la que una cultura tiende a preservar los valores que por años ha tenido, afrontando así los cambios a los que estuviera expuesta. En estos procesos de transformación prevalece una fuerza local que pugna por mantener sus sistemas particulares. Es por esto que para este autor la cultura puede ser considerada como una “complicada combinación de continuidad estructural y cambios constantes”.

Al respecto Redfield (1944:170) con base en sus estudios en comunidades mayas argumentó que la cultura tiene poder de regeneración. Señaló que los cambios forzosos relacionados con la introducción de nuevas ideas producen inicialmente una desorganización social, pero que la misma cultura tiende a rehacer lo que pierde en organización después de tales sucesos.

Por lo tanto entendemos que la organización y la cultura de cualquier sociedad cambian, aun cuando se les considere “incomunicadas o apartadas” del contacto con otras culturas (Colombes 1983:126). Por otra parte, Martínez (2006) argumenta que en todos esos cambios los individuos locales tienen una participación muy importante ya que refuncionalizan los elementos o efectos externos de acuerdo a su cultura local, lo cual indica que están lejos de ser únicamente receptores, marcando su facultad de decisión o “capacidad de gestión”. La misma autora señala que la cultura hegemónica tiende a ignorar esa acción, a través de sus instancias, actitud que señala como una forma discriminatoria de la cultura hegemónica hacia los grupos indígenas, ya que son considerados incapaces de desempeñar tales acciones, y los agentes externos hacen las cosas por ellos sin darles la información necesaria para que lo pudieran reproducir.

El contexto anterior nos ayuda a entender la dinámica en la que actualmente están envueltas las culturas tradicionales, en donde la interacción interétnica y la hegemonía de la cultura occidental o industrializada es una constante. En esta relación asimétrica,

---

<sup>3</sup> Esto último es debido, entre otros factores, a los adelantos tecnológicos y a los medios de comunicación que propician que el contacto entre las diversas culturas y en particular con la cultura industrializada (“occidental”, “del norte” o “del primer mundo”) sea más directa y expedita.

cada cultura tradicional tiene formas diferentes de relacionarse con su entorno natural y de resolver sus problemas cotidianos (Florescano 2000:171).

Para entender los efectos de ese tipo de interrelación bidireccional y asimétrica, en la presente investigación se considera útil el concepto de “fricción” que introduce Tsing (2005), para analizar las repercusiones en las comunidades, debidas a las influencias externas que les llegan por conexiones globales, que generalmente les transmiten “valores universales” tales como igualdad de género y generacional, etnicidad o conservación del ambiente. En este sentido, por medio de la “fricción” podemos entender y analizar los cambios socioculturales de las comunidades tradicionales que entran en contacto e interacción prolongada con instancias externas, representadas por agentes del gobierno, institutos de investigación, ONGs, medios de comunicación masivos, inmigrantes, agencias de turismo e incluso personas de la misma comunidad que han aprendido a vivir en otra cultura y que eventualmente regresan a su comunidad con nuevas ideas.

Tsing (2005:4) encontró que la fricción en la cultura tiende a modificar la organización local, como resultado de la tensión producida por la interrelación con agentes externos y la aplicación de su ideología en la dinámica cultural local. Es decir, la fricción es un tipo de relación “incómoda, desigual e inestable” en la que se encuentra la comunidad, pero también puede ser un momento que propicie la creatividad local, como respuesta a esa nueva situación. Igualmente esta autora propone que esta acción da lugar a una reconfiguración de la cultura local y de sus formas organizativas de acuerdo a las influencias externas que les lleguen en el momento, dando pauta a una “co-producción” de una nueva versión de la cultura local. Este proceso lo consideramos estrechamente vinculado con el concepto de re-socialización (Berger y Luckmann 1968; Krotz 1997), el cual Berger y Luckmann (1968) identifican como el proceso en que los individuos retoman la cultura local pero adaptada a su presente.

## **2.2. Cambios en la organización social de comunidades tradicionales**

La mayor parte de las sociedades tradicionales presentan un tipo de organización comunitaria cuya base primaria es la familia extendida, en donde se localizan procesos de re-socialización como resultado del contacto con instancias externas; ejemplo de esto es que las comunidades tradicionales en México fueron reorganizadas por el gobierno

federal por medio de una reforma agraria, a partir de la entrada en vigor del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917.

Con la reforma agraria posterior a la Revolución Mexicana, el gobierno comenzó a formar ejidos y a dar los derechos sobre la tierra a comunidades rurales. Esto hizo que las comunidades mismas tendieran a reagruparse conformando un proceso de centralización. En ese tiempo, varios pueblos se formaron y pidieron su título como ejido, comenzando así un nuevo tipo de organización bajo la tutela del gobierno y sus instancias, que crearon diversos programas de apoyos, subsidios e infraestructura: carreteras y escuelas, entre otros (Procuraduría Agraria 1998).

En el estado de Yucatán durante el gobierno socialista de Felipe Carrillo Puerto, en la década de 1920, se comenzaron a recibir solicitudes y dar dotaciones de terrenos ejidales para los campesinos que vivían principalmente en las cercanías de “haciendas diversificadas y maicero-ganaderas, terrenos baldíos y terrenos nacionales” (Quintal *et al.* 2003:345). Sin embargo, la creación de ejidos en ese Estado fue implementada lentamente como consecuencia del “monopolio henequenero”, y no fue sino hasta el gobierno de Lázaro Cárdenas en 1937 que se dieron dotaciones de tierras en la zona llamada “henequenera” (Villanueva 1993:56) al igual que en otras de sus regiones. Así fue que se incrementó el número de comunidades campesinas mayas en Yucatán a las que les otorgaron derechos sobre los terrenos comunales o ejidos<sup>4</sup>. Para recibir tales derechos fue necesario que las familias dispersas en pequeños asentamientos poblacionales se agruparan, conformando poblados centralizados.

Estos conglomerados poblacionales se encuentran representados a nivel ejidal por una instancia denominada asamblea ejidal, la cual ha sido considerada desde la creación de los ejidos, como una forma aceptada de organización local. A nivel de ejido, la asamblea ejidal está conformada por todos aquellos ejidatarios con derechos vinculados a la tierra ejidal, representados a su vez por un comisario, cuya función consiste en implementar los acuerdos de la asamblea ejidal sobre los ámbitos político, económico, ambiental y sociocultural de la comunidad (Quintal *et al.* 2003). Los miembros de los ejidos al celebrar las reuniones comunitarias, se constituyen en una “asamblea ejidal”,

---

<sup>4</sup> Porciones de tierra comunal que dieron a grupos de campesinos con el fin de que contaran con espacio para sus viviendas y cultivos. Hoy en día existen ejidos comunales y parcelados debido a una modificación a la ley agraria mexicana en 1992.

misma que ejerce su poder colectivo para organizar y dirigir las relaciones comunitarias de la población.

Rosales (1997:71) dice que las asambleas o reuniones comunales son las “prácticas colectivas centrales donde cristalizan los procesos de toma de decisiones”. En el caso de los ejidos comunales, en dichas reuniones se conforma la asamblea ejidal, que es donde se toman las decisiones que regulan la vida de la comunidad, tales como la distribución de apoyos, del trabajo, nombramiento de representantes comunales, designación de comités de trabajo, contacto y negociación con instancias externas. A su vez se discuten y resuelven problemas de tipo colectivo relacionados con la vida en la comunidad y el manejo de tierras, cuando éstas siguen siendo de carácter colectivo.

El ejido por medio de la asamblea ejidal es la instancia que maneja las tierras y recursos de la comunidad bajo la supervisión del gobierno estatal y el de la nación. Los partidos políticos nacionales influyen en las elecciones de sus autoridades y éstas tienen que promover los intereses de la comunidad en las oficinas de los diversos niveles de gobierno, que actualmente son constituidos por varios partidos políticos. Pero también el ejido ha llegado a ser un poder local que excluye a una parte de la población (Rosales 1997). Esto resulta no de decisiones locales sino de la estructura de la ley nacional que regula los ejidos. Los no ejidatarios tienen representación por medio del comisario municipal y el presidente municipal, frente al gobierno estatal y nacional. También tienen derecho adentro de los límites de la zona urbana del pueblo (fundo legal<sup>5</sup>), pero no sobre los recursos del ejido. Es algo común que una asamblea ejidal les de permisos a los vecindados y a varios hijos de ejidatarios para usar estos recursos pero no tienen derecho a ellos y no pueden votar cuando toman decisiones sobre su uso.

Por ley cada ejido fue establecido originalmente con los hombres residentes en las comunidades porque eran los que usaban las tierras para la agricultura, el corte de madera, la apicultura y la cacería, en tanto que las mujeres generalmente atendían sus casas, las plantas y animales del solar. A partir del establecimiento del ejido, el número de ejidatarios no puede aumentar a menos que conste una decisión de la asamblea ejidal o del gobierno federal por medio del tribunal agrario, pero un ejidatario que emigra a vivir permanentemente en otro lugar puede perder sus derechos. El ejidatario tiene la

---

<sup>5</sup> Para el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, el fundo legal “es el terreno de asentamiento humano del ejido, comprende el casco del pueblo con sus iglesias, edificios públicos y casas de los pobladores”. <http://mapserver.inegi.gob-mx/geografia/espanol/cartcat/glosario.cfm?c=242>



facultad de nombrar a uno de sus hijos para ser su relevo cuando se muera (o si él quiere, antes de su muerte). Los otros hijos no tienen derechos y no pueden participar plenamente en la asamblea ejidal y así los demás hijos tienden a migrar o a buscar otras alternativas económicas (Ochoa 1998). De esta forma dicha estructura legal tiende a mantener el número de ejidatarios a un nivel que no sobrepase la capacidad de carga de las tierras ejidales para los usos tradicionales.

Con las modificaciones al artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1992, el gobierno buscó regularizar el ejido, otorgándoles la propiedad definitiva de la tierra y el derecho a elegir el tipo de explotación de sus tierras, ya sea de régimen comunal o de régimen de pequeña propiedad (Robledo 2000). A partir de esto, cada ejidatario tiene por escrito la porción de terreno que le corresponde, incluso si se trata de tierras comunes.

El ejido, al estar conformado por ley nacional, solamente por individuos poseedores de un título ejidal, generalmente hombres de edad madura, suele dejar fuera del proceso de decisión a adolescentes y adultos sin título ejidal, y en particular a casi todas las mujeres (Rosales 1997). Por otra parte la mayoría de las decisiones de tipo administrativo, como el cambio de autoridades, requieren del consentimiento de los funcionarios del gobierno para contar con validez legal (Vallado 1991).

Aun bajo esas condiciones la asamblea ejidal ha regulado la vida cotidiana de las comunidades ejidales de la Península de Yucatán, en especial de aquellas cuyo tamaño no rebasa los 200 ejidatarios, las que Quintal *et al.* (2003) denominan “ejidos-pueblos” como un tipo de organización comunal. Igualmente estos autores señalan que en estas comunidades destacan la cohesión y el trabajo común de sus habitantes; ambas organizadas o reguladas en mayor o menor medida por la asamblea ejidal. Redfield (1962:83-84) describió la continuidad en el trabajo común, principalmente sobre la fajina, en el pueblo de Chan Kom desde su primera visita reportada anteriormente con Villa Rojas en 1934 hasta la segunda, cerca de veinte años después. Estos autores incluyeron dentro del “trabajo común” la ayuda mutua y la fajina, la última dirigida por la asamblea ejidal y a veces la primera también.

La asamblea ejidal ha ayudado, dentro de comunidades pequeñas, a la resolución de problemas o situaciones cotidianas derivadas de la interacción interna (Quintal *et al.* 2003:347) y a mejorar la calidad de vida comunal, lo cual se logra a través de normas

que incluyen sanciones para los miembros que no se someten a su autoridad: “La solidaridad y la participación en las actividades comunales es en gran parte función de realidades objetivas que la hacen necesaria y posible, y está fuertemente normada y sancionada<sup>6</sup> por la comunidad” (Rosales 1997:59). Esta misma autora dice que la ejecución de este sistema organizativo comunitario estimula el trabajo colectivo, y es a través de él que los sujetos legitiman su pertenencia al grupo, convirtiéndose esta institución en un factor de identidad local (Rosales 1997:65).

En síntesis, en la mayoría de las comunidades tradicionales de Yucatán, la ayuda mutua es un elemento fundamental y aceptado por la mayoría, pero también existe la sanción social que obliga a los individuos “rebeldes” a participar. Esta colaboración es de gran importancia en el desenvolvimiento de la vida diaria. Es lo que Mauss (1971:159-160) ha descrito como el regalo obligatorio, el “dar para recibir”. En el caso de las comunidades tradicionales, cuando el individuo contribuye, espera recibir el mismo tipo de ayuda cuando enfrente un problema de tipo personal o familiar. Ejemplos de éstos incluyen el traslado de enfermos, construcción de casas tradicionales, búsqueda de personas extraviadas, combate de incendios, etcétera. También la colaboración se aplica dentro de las actividades productivas primarias como la agricultura tradicional o la cacería; en este tipo de colaboración tradicional generalmente no hay pago en dinero.

En el caso de varias comunidades mayas yucatecas tradicionales, la fajina es una labor comunal de carácter obligatorio y vigilada por la asamblea ejidal, cuya finalidad es construir o mantener la infraestructura y áreas públicas para beneficiar a toda la localidad (Redfield 1962:83-84). Pero en comunidades con mayor especialización del trabajo, donde predomina el sistema financiero monetarizado, tales trabajos son hechos por personas contratadas. Martínez (1991) identificó otro factor que ha contribuido a la pérdida de esta tradición mexicana: el sentir de los ejidatarios de que a través de su trabajo gratuito son explotados por una élite.

Quintal *et al.* (2003:349) encontraron debilitamiento u oposición a ese tipo de organización local en comunidades más complejas, con más de 300 ejidatarios, donde los individuos presentan diferencias socioeconómicas significativas. En éstas generalmente ya no se realizan trabajos o fajinas de forma comunal. También en este tipo de comunidad encontraron más frecuentemente la vecindad de personas no mayas,

---

<sup>6</sup> Las sanciones pueden ser morales, sociales o económicas.

la presencia de diversos grupos formales locales y un alto grado de contacto e interacción con instancias externas.

### **2.2.1. Los grupos formales de trabajo agrícola**

A nivel nacional los primeros grupos oficialmente formados en los ejidos fueron las cooperativas agrícolas. Martínez (1991:158-159) dice que el movimiento cooperativista en el campo se presentó en México después de la revolución mexicana, y fue para 1927 que se hizo la primera ley cooperativista, misma que fue modificada en 1933. Durante el sexenio de Lázaro Cárdenas en 1938, fue cuando se intensificó la creación de grupos cooperativistas, pero después decayó de nuevo.

En los inicios de la década de 1970 se apoyó de nuevo la formación de cooperativas. En esa época hubo una campaña nacional para formar cooperativas de producción agrícola, con el entendimiento de que el Estado, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO por sus iniciales en inglés), canalizaría apoyos a esos grupos. Krotz (1988:46-47) y Quintal *et al.* (2003:341-344) señalan que este movimiento de formación de cooperativas o grupos productivos, ha sido promovido por las instancias externas como un instrumento de “modernización”, y que ha llevado reformas al interior de la organización social de las comunidades en donde se ha implementado.

La filiación a esas organizaciones ha sido generalmente de carácter voluntario, por lo que sus líderes y miembros al enfrentarse ante problemas han podido fácilmente desligarse de las organizaciones (Rosales 1997:77). La figura del líder local en esas organizaciones está vinculada a los conocimientos técnicos agrícolas, la facilidad de palabra y el poder relacionarse con las instancias externas. Esta situación muchas veces propició cotos de poder sobre el grupo y el control del proyecto desarrollado, abriendo caminos para el surgimiento de la corrupción, tales como la canalización de los beneficios hacia sus familiares o su posicionamiento político personal (Rosales 1997:78-79). Krotz (1988:33-34) señala que esta situación en parte se debió a que con frecuencia los líderes no daban cuentas de los recursos económicos que recibían ni de sus decisiones al respecto, lo que influyó en que los demás miembros de las cooperativas perdieran confianza en sus líderes, aumentando con esto las probabilidades de que los proyectos fracasaran.

Fox (1990, citado en Rosales 1997:80) señala que la situación anterior se puede evitar si los miembros del grupo asumen una participación activa en reuniones o

asambleas, en las que los dirigentes informen sobre el estado o avances de la organización y sus gastos, además de consensuar las acciones futuras. Esto evitaría la centralización del poder y posibilitaría que otros miembros compitan para la coordinación de ese grupo.

Para Krotz (1988:103-104), al involucrarse la gente local en proyectos de desarrollo rural bajo el esquema de cooperativas o grupos productivos, les puede resultar algo completamente nuevo, ya que esto “significa siempre la transformación más o menos pronunciada de condiciones dadas”. Este autor también señala que el éxito de este tipo de proyecto depende en gran medida de que se tome en cuenta la organización local, lo que implica un conocimiento previo de sus condiciones sociales, culturales y económicas. Igualmente señala otro elemento a considerar: las acciones de los gestores.

Para Krotz (1988:103-105), Faust (1991a:224-226) y Rosales (1997:273) son importantes las acciones de los gestores, ya que de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso del proyecto, acción que debe contemplar la participación local y el respeto a sus formas organizativas, sociales y culturales. Al respecto Rosales (1997:274) señala que “el control colectivo del proceso del trabajo resulta vital para que miembros de un colectivo participen en algo que consideren suyo”.

Martínez (1991:138-140) observó que al no haber coincidencia entre las instancias externas y la gente local sobre el proceso o el tipo de colaboración y trabajo que se pretendía lograr, se crearon situaciones de paternalismo y dependencia hacia esas instancias externas:

Los técnicos generalmente adoptaron una actitud paternalista y consideraban a los campesinos indígenas como menores de edad a quienes había que llevar de la mano, y no solamente decirle qué y cómo hacer las cosas sino incluso hacerlas ellos mismos sin poner al corriente de manera extensa a la base. (Martínez 1991:138)

Faust (1988:322-333, 414-415) reportó la misma actitud entre varios técnicos, ingenieros agrónomos asociados al desarrollo rural en el estado de Campeche. Relacionado con este aspecto, Quintal *et al.* (2003:341, 343) señaló que en Yucatán una parte considerable de los macro proyectos productivos que se han intentado hacer bajo el esquema de grupos productivos formales, han fracasado ya que dichos grupos locales carecen de un control real del sistema de producción. En contraparte, aquellos proyectos que han sido más modestos y tomaron en cuenta las condiciones o normas internas de

organización que poseían las comunidades, han logrado mejores resultados, incorporando dentro de sus procedimientos de trabajo un mayor control del proceso de producción.

### **2.2.2. Rol de las mujeres en la economía de las comunidades tradicionales**

En la actualidad se puede observar que el rol de las mujeres dentro de comunidades rurales mayas yucatecas ha ido cambiando, en particular dentro de su papel en la sociedad y en la economía local. Autores como Elmendorf (1973), Rosales (1997) y Hull (2004) han documentado diversos cambios en el rol de las mujeres dentro de comunidades tradicionales. Reportan que éstas vieron en su incursión en la producción, y sobre todo en la venta de productos agrícolas y artesanales, una oportunidad para tener un papel más público dentro de los aspectos económicos y sociales de la familia y de la comunidad. Si bien los roles de género han sido instituidos por la organización social de las localidades tradicionales, también varias circunstancias como las arriba señaladas se han conjuntado y hecho que las mujeres mayas ahora tengan un rol más activo y público fuera de su ámbito familiar.

Desde la década de 1980, el gobierno y otras instancias externas como las ONGs, han realizado esfuerzos por organizar actividades productivas para las mujeres. En general se ha impulsado la formación de grupos productivos y programas de apoyo al género femenino. Algunos de estos proyectos y programas han sido destinados a que las mujeres conocieran sus derechos humanos, y a fomentar el trabajo femenino como contribución a la economía familiar, dándoles capacitación, insumos y maquinarias para realizarlo.

Ese proceso fue similar a lo encontrado por Lugo (1997) en comunidades mayas yucatecas durante la década de 1990: usando el concepto de re-socialización, analizó los cambios propiciados por la incorporación de las mujeres al comercio de productos agrícolas y presentó como un resultado los cambios en los roles familiares. El esposo se quedaba en la milpa o parcela de frutales y la esposa iba al mercado a venderlas.

Por su parte, Rosales (1997) observó que las mujeres que han participado dentro de grupos formales de producción, también comenzaron a experimentar procesos de cambio dentro de su rol tradicional en la comunidad. Algunos de ellos se dieron debido a que conocieron sus derechos legales y los exigían, pidiendo tener oportunidades

similares a las que los hombres han tenido. De esta forma las mujeres han comenzado una participación más activa en actividades públicas dentro y fuera de la comunidad y, en general, ahora son más tomadas en cuenta en el desarrollo de sus comunidades. Esta situación ha llevado en varios casos al enfrentamiento entre los cónyuges o a veces entre los padres de edad avanzada y sus hijos, particularmente con los que habitan la misma casa o solar. Es interesante notar al respecto que Elmendorf (1973) reportó para la pequeña comunidad maya yucateca de Chan Kom, que en la década de 1960 las mujeres participaron activamente en obtener los servicios públicos que afectaban la salud de sus familias, aunque su rol quedó centrado en el ámbito familiar.

## **2.3. El Desarrollo sustentable y el turismo**

### **2.3.1. Desarrollo sustentable**

Hablar del mejoramiento de las condiciones de vida humana nos remite casi inmediatamente al concepto de “desarrollo”. Este término proviene de las sociedades occidentales o industrializadas, las cuales con base a su devenir histórico han alcanzado una determinada condición de vida. Según Ayora y Vargas (2005), el éxito de la revolución científica y tecnológica ha tenido como resultado que los gobiernos de los países más avanzados en este proceso de cambio, asumen que representan la cúspide del desarrollo humano al que las demás culturas “deberían” de llegar y así lo promueven en las otras sociedades del mundo. Según estos autores, esta actitud etnocentrista de los países más industrializados desplaza la existencia de otras formas de ver la calidad de vida.

En las últimas décadas, la cultura occidental ha comenzado a hablar sobre un tipo de desarrollo denominado “desarrollo sustentable”. Este concepto se popularizó a partir del reporte “Nuestro Futuro Común” elaborado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), también conocido como “Informe Brundtland”, basado en cubrir las necesidades de los individuos que hoy existen, sin reducir los recursos que aprovecharían las próximas generaciones (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo 1988).

El desarrollo sustentable se ha implementado generalmente por medio de proyectos. Como antecedente de este tipo de acciones, a principios de la década de 1980 el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés) comenzó a

impulsar proyectos que incluían la conservación ambiental y el desarrollo humano, dando incentivos económicos y materiales a los pobladores dentro de áreas naturales protegidas para que cuidaran sus recursos, pero al agotarse estos fondos económicos, notaron que no había un seguimiento espontáneo de la gente local en la conservación de dichos lugares. Por esta razón a partir de la década de 1990, se fomentó el concepto de “conservación basada en la comunidad”, que incluyó entre otros tipos de desarrollo, el turismo alternativo o sustentable, para las comunidades tradicionales que contaban con recursos susceptibles a ser explotados turísticamente (Stonich 2005).

Al respecto Norris *et al.* (1998) recomendaron que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos, se cuente la asesoría de alguna ONG especializada en estos procesos, procurando que tenga clara su función, y que evite su intromisión o la creación de lazos de dependencia. Por su parte Butler y Hinch (1996) y Martínez (2006) señalan que este tipo de proyectos son promovidos y asesorados generalmente por las ONGs ya que tienen la habilidad de atraer fondos de las grandes instancias u organizaciones internacionales que dan apoyos para el desarrollo de proyectos en comunidades necesitadas.

Una de las razones por las que se les dan estos fondos a las ONGs es por la falta de confianza que se le tiene a las instancias gubernamentales de los países menos desarrollados (Meyer 1999:17-25). Dichos fondos son transferidos a las ONGs por convenios que establecen ciertas reglas de operación, entre las que destacan la formación de otras instancias similares a nivel local o “*grassroots*” (Malena 1995:61-67; PPD/PNUD-Pro-rural 2005:46-47) y, en general, las ONGs siguen normas nacionales e internacionales para atraer donativos que reciben en nombre de las comunidades, mismos que deben aplicar para la implementación de los proyectos de desarrollo sustentable. Estas ONGs son las que generalmente ofrecen asesoría, capacitación o apoyo técnico y financiero para implementar proyectos en comunidades tradicionales. Estos proyectos, como se señaló anteriormente, están sujetos a condiciones específicas como entregar resultados y conclusiones en lapsos que van entre uno a tres años de duración, con la posibilidad de renovar por otro periodo más (PPD/PNUD-Pro-rural 2005).

Por su parte, Kloppenburg y Gonzales (1994:168-170) han criticado a algunas de estas ONGs ya que en ocasiones su manera de proceder difiere de lo que originalmente se esperaba de ellas, controlando los proyectos e imponiendo su ideología y el uso del

dinero sin dar cuentas a las comunidades anfitrionas. Yúdice (2002) representa los que están convencidos de que la labor que cumplen estas organizaciones en las comunidades es importante, aunque igual hay otros que enfatizan que éstas deben tomar en cuenta la particularidad cultural de los lugares donde trabajan.

En este mismo sentido Jiménez (2005:78-85) refiere que ha surgido una tendencia, impulsada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), buscando que los programas de desarrollo, en particular los que siguen un “modelo sustentable”, tomen en cuenta la cultura local para mejorar la adaptación de dichos modelos a la realidad local o regional. A este concepto lo han llamado el “enfoque endógeno del desarrollo”. Este enfoque implica la búsqueda de “modelos viables donde participe la población y pueda adaptarse a sus propias particularidades culturales”. Para lograrlo es importante tomar en cuenta varios aspectos de las comunidades, como sus sistemas de valores, estilos de vida y, en particular, sus modos de organización social.

El enfoque endógeno del desarrollo exige tener en cuenta el contexto sociocultural en el cual el desarrollo debe realizarse, así como las condiciones específicas vinculadas a una determinada cultura, en el sentido antropológico del término: conceptos, modos y estilos de vida, sistemas de valores nacionales, modos de organización social, etcétera. Este enfoque considera los elementos estáticos y dinámicos que le son propios a cada cultura para que el cambio se produzca con menores distorsiones. (Jiménez 2005:84)

En la implementación de los proyectos de desarrollo sustentable dentro de las comunidades son frecuentes las intervenciones de las instancias externas. Al respecto Jules Pretty (1995, citado por Mowforth y Munt 1998:241) señala que el grado de participación de la población es importante, aunque se puede dar de diferentes maneras. Sin señalar un orden de importancia, el autor clasifica la participación de la gente local de la siguiente forma: a) la manipulada, en donde es una simple pretensión y los locales no tienen poder de decisión; b) la pasiva, en la que generalmente la información fluye en un solo sentido y proviene de fuera; c) por consulta, en la que a la gente local se le pide su opinión, pero no necesariamente se le toma en cuenta; d) por incentivos materiales, en donde la gente participa para recibir apoyos; e) la funcional, en la que la gente se organiza en grupos de trabajo y toma ciertas decisiones internas, pero la mayoría de las decisiones importantes son tomadas por los agentes externos; f) participación interactiva, en la que la gente local participa y toma sus decisiones junto



con las instancias externas y, g) la de auto-movilización, que es cuando la gente participante toma decisiones independientemente de las instancias externas, y tienen la facultad de llamar a aquellos que requieran para desarrollar sus objetivos.

Por último, Jiménez (2005) dice que a pesar de los cuestionamientos hechos a la sustentabilidad o al desarrollo sustentable, en la actualidad puede ser considerado como un camino aceptable para la solución de problemas relacionados con la utilización de los recursos a nivel mundial y el combate a la desigualdad en oportunidades económicas actuales y futuras, siempre y cuando sean tomados en cuenta como prioridad el bienestar de las comunidades locales y de sus recursos, convirtiendo la actividad turística en un potencial de desarrollo sustentable.

### **2.3.2. Tipos de turismo**

El turismo se concibe como el desplazamiento temporal de gente de un lugar a otro con el objeto de visitar por un período corto, uno o varios lugares determinados: sitios religiosos o místicos, de descanso, esparcimiento o para obtener mejoras en la salud (Juárez *et al.* 1996; Pérez 2003). El turismo propicia la interrelación cultural, ya que implica el contacto entre la gente local y los visitantes (Santana 1997; Norris *et al.* 1998).

Los términos “turismo” y “turista” se emplean por primera vez a principios del siglo XIX con una connotación elitista, y es hasta el siglo XX cuando el turismo se comenzó a generalizar y masificar (Van Den Berghe 1994). Esto último se relaciona con logros laborales que propiciaron jornadas menos largas y la obtención de periodos de descanso o vacaciones reconocidas por las empresas a sus trabajadores (Daltabuit *et al.* 2000). Todo esto sumado a la modernización de los medios de comunicación y al abaratamiento de sus costos, ya que hizo que los diversos sectores socioeconómicos se sumaran a la actividad turística de larga distancia, a la que antes únicamente tenía acceso la clase económicamente pudiente (Honey 1999; Pérez 2003).

Debido a la múltiple demanda de servicios turísticos, esta industria se ha diversificado y hoy día ofrece diversas clases de servicios, de acuerdo con los gustos o preferencias de los propios turistas, que pueden ser: a) los que van preferentemente a las playas para tomar el sol; b) los que buscan explorar lugares de acceso difícil o que representen riesgo controlado; c) los que viajan por su cuenta para conocer a la gente local y sus tradiciones, estilos de vida y perspectiva (Macleod 2004); d) los que

prefieren contratar agencias de viajes que organizan sus recorridos por medio de itinerarios preestablecidos; e) los que prefieren una experiencia en la que puedan conocer de cerca un ecosistema natural (ecoturistas) o una cultura (etnoturismo); y f) hay otra tendencia relativamente nueva de turistas que prefieren realizar actividades que combinen la interacción con el medio cultural y el ecológico contribuyendo a su conservación (Van Den Berghe 1994; Pérez 2003).

Con base en los parámetros establecidos por la Organización Mundial de Turismo y los seguidos por la Secretaría de Turismo (2004) de México, las tendencias del turismo se pueden clasificar en dos tipos: el turismo convencional o de masas y el turismo alternativo. El primero es la versión económica, en tiempo y dinero, que permite a grandes grupos ver varias cosas y lugares de su interés en poco tiempo y con alto grado de seguridad. Este movimiento propicia la implementación de grandes infraestructuras para albergar a numerosos visitantes, que debido a su carácter masivo pueden llegar a afectar el recurso turístico. En la actualidad el turismo, y en particular el de masas, es una de las industrias de mayor crecimiento a nivel mundial y aunque asegura la entrada de recursos económicos, también tiende a crear diversos tipos de problemas dentro de las sociedades anfitrionas (Boo 1995). Al respecto González (2006) dice que este problema es originado por la falta de controles y estándares aplicados a la actividad turística en general.

La otra tendencia es el turismo alternativo, considerado como más responsable respecto a sus impactos, tanto al medio natural como al sociocultural. La mayor parte de los que fomentan este tipo de turismo lo llaman “sustentable, de no impacto, responsable, de bajo impacto, verde, ambientalmente amigable” (Mowforth y Munt 1998:102).

En síntesis, el turista alternativo se entiende como el que busca nuevas experiencias en lugares poco visitados, y su finalidad es conocer de primera mano los espacios y la gente que lo habita (Secretaría de Turismo 2004). Por lo que el reducido número de visitantes es una de sus prioridades, ya que está relacionado con la capacidad de carga biológica y social local, para que el turismo no altere significativamente el entorno natural y sociocultural visitado (Cabrini 2003; Macleod 2004).

Ahora bien, dentro del turismo alternativo, está el concepto de ecoturismo, que diversos autores han definido como un tipo de turismo en el que los visitantes buscan un

ambiente donde puedan convivir con las personas de las localidades, inmersas o aledañas al sitio turístico, para aprender sobre su cultura<sup>7</sup> y biodiversidad, cuyos espacios en ocasiones son áreas naturales protegidas. Al mismo tiempo procuran que varios de sus gastos de viaje tales como alimentación, hospedaje, guía e incluso en ocasiones transporte local, sean canalizados para la conservación ambiental y para el sostenimiento de las familias locales, es decir, éstas últimas prestan el servicio y reciben un pago justo (Kusler 1991; Norris *et al.* 1998; Honey 1999; Ross y Wall 1999).

Para aclarar lo que se analiza en esta tesis, nos inclinamos por adoptar las propuestas que algunos autores han plasmado como “ecoturismo cultural”, siendo una mezcla entre uso racional de los recursos naturales, respeto por los conocimientos locales o tradiciones y empleo para la gente local (Ashton y Ashton 1991; Faust 1991b; Brohman 1996; Daltaubuit *et al.* 2000). Algunos autores especifican que cuando los receptores son exclusivamente personas de alguna etnia, se le puede llamar turismo indígena o étnico (Butler y Hinch 1996; Smith 1996), y también cuando este tipo de turismo se da dentro de poblaciones donde rige un sistema comunitario de trabajo (incluyendo la colaboración y resolución de conflictos por procesos locales), y la mayor parte de la comunidad se siente beneficiado por el turismo, se le llama “comunitario” (Del Cid y Linares 2006; Morales 2006). Para efectos de esta investigación entenderemos la mezcla de todos estos factores como “ecoturismo cultural comunitario”.

### **2.3.3. El ecoturismo cultural comunitario**

Desde las últimas dos décadas del siglo XX y hasta el presente, a nivel global se ha estado dando en las sociedades modernas e industrializadas una búsqueda de opciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y a salvaguardar los recursos naturales y culturales de las comunidades tradicionales del planeta (Tsing 2005). Como parte de esta preocupación de las sociedades modernas, ha surgido una industria turística que trata de involucrar y beneficiar a las comunidades tradicionales y la conservación de la biodiversidad del entorno.

Es común que desde el punto de vista de la cultura occidental (también llamada “industrializada”, “del Norte” o “del Primer Mundo”) se caracterice a las comunidades

---

<sup>7</sup> Tanto material representada por edificios, monumentos, etc., como simbólica representada por sus costumbres, tradiciones, etc.

tradicionales como sociedades humanas con formas de vida simple, donde los individuos que las conforman gozan de una relativa armonía social que trasciende su relación con su entorno, basada en un profundo respeto hacia la naturaleza que los rodea. Esta percepción es explicada por Rosaldo (1989) como un tipo de “nostalgia” de la cultura occidental, sentimiento cimentado en la sensación del turista de haber perdido algo y que él interpreta como el sentir de haber perdido la vida armoniosa, la cual los turistas la localizan en las comunidades tradicionales étnicas.

La industria turística ha sido manejada principalmente por ciertos sectores privilegiados económicamente; grupos que generalmente tienen intereses ajenos a los de las comunidades tradicionales. Ante esta situación, se ha generado por otra parte la búsqueda de alternativas más justas y equitativas para las comunidades étnicas y con menos impacto al medio ambiente natural y cultural (Smith 1996).

La diversidad biológica y cultural del sureste de México propició que este tipo de turismo se comenzara a dar también en la Península de Yucatán (Collins 1991). Entre esta diversidad, destacan los recursos naturales representados por playas, selvas de diversos tipos, cenotes, aguadas, clima cálido, entre otros; y los recursos culturales representados por una cultura maya viva (Faust 1991b), así como los múltiples vestigios de su antigua civilización maya (Morales 1995). Para Daltabuit *et al.* (2000)<sup>8</sup>, este tipo de turismo es una opción de desarrollo para los países como México, que cuenta con atractivos ecológicos y culturales suficientes como para explotarlos de una forma turística, siempre y cuando se siga con los esquema de la sustentabilidad. Esta idea también la comparten Collins (1991), Faust (1991b) y Ashton y Ashton (1991).

Es necesario señalar que indudablemente múltiples comunidades tradicionales conservan hasta hoy varias de las características ya descritas, como las deseadas por la cultura occidental. Esto depende de la situación y de la historia local, pero es cierto que se encuentran en muchas comunidades tales aspectos de armonía o “comunitas” (Turner 1990). Sin embargo en muchas otras comunidades estas características ya se han perdido o están desapareciendo desde el siglo pasado debido, entre otros factores, a varios programas gubernamentales de desarrollo rural (documentado para el área maya por Nash 2001). Aunque las culturas indígenas habían estado cambiando como cualquier otra cultura (Escalante y Miñano 1990), estos programas aceleraron el proceso

---

<sup>8</sup> Investigadores que hicieron una amplia indagación sobre el impacto del “Proyecto Turístico Mundo Maya”, enmarcado en nueve comunidades de los países de México, Belice y Guatemala.

por medio de la introducción de nuevas tecnologías, escuelas públicas y el mejoramiento de las carreteras y el transporte. Es decir, los cambios en la infraestructura, la tecnología industrializada y la capacitación profesional aceleraron la integración de estas comunidades a la economía regional, nacional y global.

Pero también la percepción romántica que tienen las sociedades occidentales sobre los grupos étnicos tradicionales (Appadurai 2001), ha permeado al turismo, incluyendo aquel basado en el sentido altruista de contribuir al desarrollo de las comunidades tradicionales. Las razones que se dan son que éstas poseen una gran riqueza natural y cultural pero están en gran desventaja económica y social, con respecto a las sociedades desarrolladas. A partir de esas condiciones y nociones, algunas instancias externas e internas de las comunidades han empezado a visualizar a la cultura y el patrimonio étnico comunitario como recursos económicos potencialmente explotables (Yúdice 2002).

Ese contexto señala dos posiciones diferentes, la de la cultura étnica o local y la de la cultura hegemónica occidental, ambas vinculadas a un mismo proyecto de desarrollo sustentable a través del turismo, pero con intereses particulares y ubicados en posiciones diferentes. Así estas dos culturas, nacional-internacional y local, entran en conflictos y sus diferencias crean contradicciones en esa industria. Tsing (2005) llama “fricción” a estos conflictos y la tensión producida por la lucha de intereses particulares, pero también aclara que es precisamente esa fricción la que a la larga contribuye a procesos creativos de respuesta y a la reconfiguración de estas culturas étnicas, concepto que se abordó al principio de este apartado.

#### **2.4. El estudio de los impactos del turismo en comunidades tradicionales**

Con base en la literatura consultada, se nota que la mayoría de los estudios sobre el impacto sociocultural del turismo se centran en la interrelación turista-gente local, quedando en segundo término la interrelación entre gente local y las instancias externas promotoras del turismo. Por ejemplo, Santana (1997) aunque incluye todos esos agentes, prioriza el impacto que crea la interacción entre la gente local y los turistas:

Los impactos socioculturales son impactos sobre la gente, esto es, los efectos sobre los residentes habituales y fijos de la comunidad anfitriona tienen las asociaciones directas e indirectas con los visitantes, a los que habría que añadir los efectos de la actividad turística y los encuentros sobre los mismos individuos que practican el turismo. (Santana 1997:90)

En los trabajos realizados por Ratz (2000) en una localidad tradicional de Hungría y en el informe de la PPD/PNUD-Pro-rural (2005) en comunidades tradicionales de Bolivia, señalan el impacto que las instancias externas promotoras del turismo realizan en la organización local. En ambos casos plasman cómo las ideas traídas por las instancias externas chocan con las costumbres de las sociedades tradicionales receptoras, creando problemas en la vida cotidiana de la población y en el seguimiento a mediano y largo plazo de la actividad turística.

Esos mismos autores señalan el papel de las instancias externas en el convencimiento hacia las comunidades tradicionales en el que resaltan las ventajas de implementar localmente la actividad turística, y que en ocasiones puede ser una actividad completamente nueva para los locales. En esta labor las instancias externas usualmente no prevén los efectos socioculturales locales en la implementación de sus propuestas, y menos visualizan que su presencia y actividad en la localidad son generadoras de cambios. Dichos cambios generados por esta interrelación con instancias externas pueden darse en las formas de organización local, costumbres y tradiciones (Rátz 2000; PPD/PNUD-Pro-rural 2005). Por su parte Brohman (1996:60) señala que no sólo las instancias externas ajenas a las comunidades son las que propician la inequidad al momento de implementar los proyectos turísticos, ya que en varias ocasiones las élites locales son las que se apoderan del control de las actividades turísticas, y esto hace que los beneficios sean canalizados a ciertos sectores o grupos selectos de la comunidad.

Por lo complejo del impacto que genera este tipo de actividad y por los agentes que se involucran, autores como Santana (1997:16-18), Mowforth y Munt (1998:3-4) y Jiménez (2005:92-93) señalan que el turismo debe ser estudiado desde una perspectiva multidisciplinaria, ya que se ven involucrados diferentes tipos de individuos: pobladores, turistas, prestadores de servicios, promotores del turismo, así como los recursos naturales y culturales que les rodean. La industria turística es inductora de cambios que afectan en el plano ecológico, económico y sociocultural, dándose en múltiples facetas y modalidades. En este sentido la ecología humana puede ser útil para el estudio de este fenómeno, porque como argumenta Adams (1983), esta disciplina analiza los problemas o situaciones relacionados con la interacción de los seres humanos y su entorno.

Valene Smith (1996:287-303) complementa esa idea al proponer que la investigación sobre el turismo en comunidades tradicionales o indígenas, debe incluir lo

que llama las “cuatro Hs”, por sus iniciales en inglés: a) el hábitat (*habitat*) que refiere a la forma en la que la gente de la comunidad interactúa con su medio natural y cultural; b) la herencia (*heritage*) como la acumulación de experiencias generacionales en correspondencia con la transmisión de conocimientos, tradiciones, creencias y valores; c) la historia (*history*) representada por el modo en que han tomado decisiones en el pasado y el presente, incluyendo la resolución de conflictos y su contacto con la modernidad; y d) las artesanías (*handicrafts*), como actividad local que se ha ido transformando de una producción de utensilios y prendas de vestir para la vida diaria, hacia piezas tipo “souvenir”.

También al estudiar los efectos del turismo dentro de las comunidades locales, se ha observado que la actividad turística está creando ambientes dentro de una realidad distorsionada, falsificada, recreada o de imitación y de esta forma comienzan a ser símbolos de la identidad étnica local para el turista aun cuando los valores sean cambiados o invertidos por los creadores. Por ejemplo, el arte de hacer objetos para ceremonias o para la vida diaria es substituido por la fabricación de objetos simples, fácilmente transportables y baratos, los cuales son ofrecidos a los turistas como recuerdos de sus visitas (De Kadt 1979; Van Den Berghe 1995; Santana 1997; Macleod 2004; Jiménez 2005).

En esa situación también se encuentran las ceremonias y las fiestas tradicionales, por un lado se tiende a modificar algunas celebraciones o tradiciones<sup>9</sup> para adaptarlas a las necesidades o deseos de los visitantes. Paradójicamente también en algunas ocasiones, estas mismas celebraciones son vueltas a valorar por efecto de la demanda turística (Santana 1997:99). Esta revaloración puede ser inducida por los propios prestadores de servicios como una estrategia para atraer a los turistas (Macleod 2004:12) pero también en algunos casos los pobladores pueden decidir adoptar estos cambios como respuesta a factores internos como los económicos o los de disponibilidad de tiempo para realizar dichas actividades (Barrera 1998:75).

La utilización de sus costumbres y de la propia gente local como atractivos turísticos conlleva varias circunstancias que hay que tomar en cuenta. Por un lado, la gente local puede estar de acuerdo a participar en esto, pero el hecho de que sus costumbres o vida diaria pudieran ser escenificadas de una manera “*light*”, implica una

---

<sup>9</sup> Ritos, fiestas patronales, ceremonias religiosas, fiestas populares, etcétera.

recreación de sus tradiciones al grado de reinventar para el turismo una forma de ser de la comunidad, pero que no corresponde a su total realidad (Barrera 1998).

En esa situación en particular el problema no es del todo la representación, sino la forma en la que se le dice al turista que esas son las costumbres y tradiciones de la población. Muchas veces los turistas se llevan en la mente lo que han presenciado o vivido, y cuando visitan otros lugares tratan de compararlo con lo que han visto anteriormente y se sienten confundidos o incluso engañados. En ocasiones esta situación afecta a la actividad turística, ya que en el turismo alternativo, la publicidad “de boca en boca” es de suma importancia, y quizás es uno de los factores más importantes que determina el éxito o el fracaso de un proyecto de esta índole. Una base fundamental de este tipo de turismo es la confianza que el turista deposita en quien presta el servicio y viceversa (Garrod 2003; PPD/PNUD-Pro-rural 2005).

Por otro lado, se observa que varias compañías privadas y ONGs que administran o “ayudan” a la conservación del medio natural y social de las comunidades tradicionales, principalmente las que viven o están cerca de áreas naturales protegidas (ANP) o sitios de interés turístico, venden paquetes en donde ofertan estos sitios como centros educativos y de investigación, con la intención de que los visitantes experimenten un trabajo voluntario de apoyo social “real” o de investigación en algún lugar del llamado “tercer mundo” (Mowforth y Munt 1998).

Se trata de turistas que van a los destinos turísticos también en calidad de estudiantes o profesionales de diversas ramas científicas, que compran estos paquetes para participar dentro, o no, de su propia rama de conocimientos en una experiencia de investigación o de trabajo físico. En este tipo de turismo, los visitantes colaboran directamente con la conservación y/o el desarrollo del lugar visitado, al mismo tiempo que les queda a los turistas una sensación de contribución solidaria en la “solución” de problemas concretos de los lugares visitados (Mowforth y Munt 1998).

En términos generales parece interesante que los turistas con cierta preparación puedan prestar ayuda, pero el problema que plantean algunos autores radica en que todavía no existen suficientes controles de este tipo de esfuerzos, ya que muchos intentos de “ayudas” aisladas podrían confundir más a las comunidades. Por esto es que algunos autores argumentan la necesidad de que sean profesionales los que guíen procesos como este, y no sólo se conviertan en un simple deseo de ayudar sin conocer



los efectos reales de esa interacción (Norris *et al.* 1998; Chambers 2005; Wallace 2005). En todo esto la antropología podría tener un papel importante en el manejo de la situación por medio de su experiencia en el entendimiento de las relaciones entre los locales, las instancias externas y los turistas (Chambers 2005; Wallace 2005).

Por último, no cabe duda que las aportaciones económicas de la actividad turística pueden apoyar tanto a la conservación del ambiente como al sostenimiento de las familias que viven en estos lugares (Ashton y Ashton 1991). Sin embargo, el querer depender en gran parte o por completo de la actividad turística implica alto riesgo para los proyectos. Mucho más serio es el riesgo para la conservación de los recursos y para el mantenimiento de la calidad de vida de la gente local. Sin duda la industria turística puede ser una buena generadora de trabajo, pero al mismo tiempo tiene épocas de crisis y carencia, por lo que esto implica un factor de inestabilidad para los que dependen de ella. Jiménez (2005) sugiere un sistema económico diversificado, en el que la población pueda acceder a otras opciones económicas además del turismo, tal y como Terán y Rasmussen (1994) documentaron que las comunidades mayas tradicionales hacen con actividades complementarias a la milpa.

### **3. Metodología**

En esta investigación se usó el método etnográfico descrito por Spradley (1980), Taylor y Bodgan (1996) y Mayan (2001), el cual incluye la observación directa y participativa, así como pláticas informales, cuyos datos fueron registrados en notas de campo así como los obtenidos a través de las entrevistas abiertas y semiabiertas. Esta investigación etnográfica se enfoca en los cambios producidos en la organización social de una comunidad maya por la implementación de un proyecto de desarrollo sustentable cimentado en el “ecoturismo cultural comunitario”. Incluye los antecedentes a estos cambios para entender la manera en que los participantes interpretaron el nuevo proyecto y la configuración de su organización social en el momento del inicio del proyecto de turismo basado en el ecoturismo cultural comunitario. Este proyecto será identificado como El Proyecto y la comunidad como El Pueblo; todo esto para proteger la confidencialidad por razones que se detallarán más adelante.

Con base en lo anterior para esta investigación se entrevistaron a miembros de comités o grupos locales artesanales y turísticos organizados por la ONG, además de otros miembros de la comunidad no involucrados en esos comités, así como a sujetos que formaron posteriormente un comité en forma independiente. Estas entrevistas se hicieron de una forma semiabiertas, pidiendo a los informantes que ampliaran sus respuestas cuando no estaban claras, también se propició que abundaran en datos si salía adicionalmente un tema relacionado con este trabajo. Igualmente se incluyó información de representantes de algunas instancias externas y de dos grupos de turistas. También hubo un grupo de informantes considerados claves: autoridades ejidales (presentes y anteriores) y otras personas de reconocido prestigio moral de la comunidad, a quienes se les realizaron entrevistas abiertas en varias ocasiones, con el propósito de ampliar y corroborar la información recopilada.

La mayoría de esas entrevistas fueron registradas en grabadora reportera, transcritas y capturadas en computadora, para facilitar su análisis. Unas personas no quisieron que sus opiniones sobre algunos temas fueran grabadas y respetamos sus preferencias. En este caso se tomaron notas durante la entrevista que fueron expandidas con base en la memoria el mismo día de la entrevista. Estas notas y las otras de observaciones y conversaciones informales fueron escritas igual en el campo, normalmente el mismo día si no en el momento. La observación participante fue combinada con entrevistas durante tres estancias en los periodos de septiembre a

diciembre del 2005, de enero a febrero del 2006 y de mayo a junio del 2006 (excluyendo algunos fines de semana), dando un total de 120 días de trabajo de campo en la comunidad. A esto se sumó que desde 1987 hasta 2007 el investigador participó en varios proyectos de conservación del ambiente en la comunidad; experiencia que le permitió observar y constatar usos y costumbres de la localidad, incluyendo el trabajo de fajina, la rotación del trabajo generado por dos proyectos arqueológicos y la prohibición en la venta de bebidas alcohólicas. Estos tres aspectos dependían directamente de la asamblea ejidal y son de suma importancia en el desarrollo de este trabajo, ya que fueron impactados por la implementación de El Proyecto.

Para aclarar el contexto diacrónico de esa transformación se incluyó la historia oral sobre los impactos de dos proyectos arqueológicos anteriores, de 1986 a 2001. El primero fue el proyecto de arqueólogos extranjeros, al que llamaremos la Instancia Arqueológica Internacional (IAI), la cual introdujo la idea del turismo como una posible fuente de ingresos para la comunidad. Su forma de vincularse con la asamblea ejidal estableció para los pobladores algunas expectativas que fueron aplicadas al segundo proyecto de arqueólogos, y también al de turismo cuando comenzó. El segundo proyecto arqueológico fue de una institución gubernamental a nivel nacional a la cual llamaremos la Instancia Arqueológica Gubernamental (IAG), misma que modificó la forma de interacción que la asamblea ejidal tuvo anteriormente con los foráneos. La implementación de El Proyecto creó otros cambios en la organización social de El Pueblo, algunos de ellos sin que la ONG lo pretendiera o sin intención o sin darse cuenta durante el desarrollo del proceso.

Como ya se indicó la metodología usada fue etnográfica, donde prevalece el dato cualitativo con análisis de tipo interpretativo, proceso que involucra la observación y descripción sistematizada; en este caso se partió de una visión general de la comunidad y después se profundizó en el tema de la tesis, como recomienda Spradley (1980:3). La presente etnografía describe las cosas que realizó la población en común y en grupos organizados, relacionadas con El Proyecto. Explora en profundidad los cambios en los patrones de comportamiento de los individuos que forman la organización social de la comunidad estudiada, como recomienda Spradley (1980:5, 13-24). El trabajo de campo empezó con observaciones sobre el panorama general de los sujetos de estudio y seguidamente se focalizó a los cambios en la organización relacionados a El Proyecto, particularmente en los comités organizados por la ONG y su interacción con la

asamblea ejidal, igual se tomó en cuenta las relaciones de género y generaciones vinculadas a El Proyecto.

En este trabajo se tomó el reto de entender y comprender otra forma de vivir, para lo cual fue necesario aprehender el punto de vista de los que la practican. Una forma de acercarnos fue convivir con ellos por meses, compartiendo sus condiciones, respetando sus normas y estableciendo un diálogo continuo con los pobladores (Spradley 1980:3; Michrina y Richards 1996; Bernard 2001). Es importante notar que los periodos de trabajo de campo de este proyecto de investigación son menores del considerado estándar por etnógrafos con doctorado, quienes normalmente se quedan en una comunidad tradicional por todo un año. Al mismo tiempo es mucho más largo que las temporadas estándar de trabajo de campo de otras disciplinas en las ciencias sociales, en que normalmente el investigador está solamente el tiempo necesario para aplicar sus cuestionarios y no para establecer una relación de confianza con los miembros de la comunidad ni para entender profundamente su estilo de vida al compartirlo con ellos.

Después de recolectar la información en el campo, se tuvo el reto de interpretarla y entender el significado de las acciones y eventos observados, documentados y descritos en las entrevistas. Este tipo de conexiones y cruzamiento de la información obtenida con lo observado fue importante en la interpretación del impacto de El Proyecto y de las respuestas de la comunidad. Los informantes comunicaron sus experiencias y conocimientos por medio de las entrevistas, pero también con sus actos y conversaciones informales. Ambos aspectos fueron importantes para llegar a una aproximación hacia sus actitudes y valores (Michrina y Richards 1996).

La comunicación e interrelación entre el investigador y los informantes contribuyó a aclarar los significados de los eventos relacionados con la introducción del turismo para entenderlos e interpretarlos en el contexto de los valores de la cultura local y desde la perspectiva de los informantes (Michrina y Richards 1996; Bernard 2001). Para lograr esto el investigador estableció una comunicación directa, clara y precisa con los entrevistados, preguntando sobre las respuestas no claras y aclarando las preguntas cuando no las entendió el informante. En el proceso de recopilación de datos no se empleó a un intérprete hablante del idioma maya porque los informantes son bilingües.

Se siguió la propuesta de Spradley (1980:34) de hacer un ciclo de investigación, en el que las respuestas a las primeras preguntas dieron pie a otras interrogantes, proceso que sucedió constantemente en el desarrollo de la investigación. Así, desde el análisis de las respuestas surgieron nuevas incógnitas que fueron la base de nuevas

preguntas. Esta revisión y reflexión de cada entrevista contribuyó a entender y explicar los cambios resultantes de la implementación de El Proyecto.

Se eligió la etnografía como método ya que lo consideramos fundamental para adentrarnos a la visión de la comunidad y lograr una aproximación de sus percepciones sobre el proceso de cambio. La importancia de ésta en las ciencias sociales la han demostrado varios investigadores desde el siglo XX, entre ellos están: B. Malinowski con sus investigaciones famosas realizadas en las islas Trobriand y F. Boas con su estudio del estilo de vida y los conocimientos de los esquimales del ártico y otros grupos indígenas de América. Boas también participó en 1910 en la fundación de la Escuela Internacional de Arqueología y Etnología, la cual funcionó en México durante los siguientes cuatro años (Rutsch 2003). En términos generales, la etnografía en el país cuenta con las obras clásicas de R. Redfield, A. Villa Rojas, E. Vogt, G. Foster, O. Lewis, L. Arizpe, R. Pozas, Hernández X, F. Cámara-Barbachano, V. Toledo, J. Nash, L. Nader, M. Elmendorf, S. Terán, C. Rasmussen, entre varios otros.

### **3.1. Selección de la comunidad**

Actualmente El Pueblo cuenta con 580 habitantes distribuidos en 125 familias, y de acuerdo al censo poblacional es una comunidad maya hablante. Esta comunidad en los últimos 20 años ha experimentado cambios en la agricultura debido a factores climáticos, económicos y sociales. Sus miembros han buscado otras alternativas económicas que les permitan permanecer en su comunidad y mantener su estilo de vida. En esta situación estaban a finales de la década de 1980 cuando primero la IAI y después la IAG les ofrecieron una alternativa de trabajo en las tareas de exploración y consolidación de la zona arqueológica local y, posteriormente, otra vez se repitió esa experiencia cuando la ONG les presentó las opciones de realizar actividades artesanales y de servicios turísticos.

La localidad está ubicada en el centro-sur del estado de Yucatán, y fue escogida por ser un caso interesante de cambio producido en una comunidad indígena por la implementación de un proyecto de turismo. En la selección de esta comunidad también se tomaron en cuenta sus características socioculturales como grupo étnico maya yucateco. Su pequeño tamaño permitió el análisis de la interacción de varios factores en la organización social y de interés particular fueron sus interrelaciones con instancias externas, manejadas en su mayoría por su asamblea ejidal.

Otro factor fue la experiencia y conocimientos anteriores del investigador. En 1998 coordinó la formación de un museo comunitario como parte de su servicio social con la ONG, con jóvenes voluntarios dedicados a la conservación del ambiente. En 1999 colaboró con la ONG en una encuesta en esta comunidad sobre las posibilidades para un proyecto de turismo. Entre 2000-2004, fue empleado por la misma como auxiliar de El Proyecto, el cual había recibido financiamiento de una fundación internacional. En 2005 decidió volver a esta comunidad para hacer la investigación que da lugar a esta tesis de maestría; por la profundidad de información que podían proveerle las experiencias previas, le proporcionaron un alto nivel de confianza con los miembros de la comunidad.

### **3.2. Selección de los informantes**

Con base en el trabajo previo del investigador en el lugar y en el sondeo inicial de esta investigación, se identificó que la ONG promovió a partir de 1996 la formación de tres comités de mujeres artesanas, a las cuales llamaremos los Comités Artesanales Femeninos (CAF) y en el año 2000 un comité masculino que llamaremos el Primer Comité Turístico (PCT), el que en los últimos seis años ha administrado seis cabañas y un restaurante dentro de terrenos ejidales. En 2002 fueron formados dos comités más, a los cuales llamaremos Comités Turísticos Complementarios (CTCs), conformados al principio, por prácticamente todos los ejidatarios que no fueron incluidos anteriormente en el PCT pero con el tiempo, la mayoría de los miembros iniciales de los dos CTCs dejaron de participar, por razones que veremos en los resultados.

A partir del 2001, hizo su aparición un Comité de Artesanos-ejidatarios Independiente (CAI) de la ONG, quienes previamente habían tomado un curso de capacitación artesanal impartido por una instancia gubernamental. Este comité fue de especial interés para esta investigación porque se formó en función de las capacidades técnicas previamente aprendidas y por las relaciones de amistad y parentesco entre los miembros. Esta agrupación es de vital importancia para este trabajo porque se observó que tomó en cuenta las experiencias vividas en los otros comités y las refuncionalizó, adaptándolas a su condición actual.

En el mismo proyecto, la ONG formó un grupo de jóvenes estudiantes de bachillerato para ser “promotores comunitarios”, quienes recibieron capacitación en nuevas técnicas de agricultura orgánica y éstos, posteriormente trataron de enseñarlas a

la población adulta. Previamente una Asociación Conservacionista del Ambiente (ACA) había formado un grupo de estudiantes de primaria, secundaria y bachillerato. Esta asociación participó en la comunidad en 1998, haciendo actividades de apoyo comunitario asociadas con grupos de turistas “voluntarios-asistencialistas”. Estos estudiantes y el grupo de jóvenes formado por El Proyecto siguieron interactuando con varios grupos de turistas que llegaron posteriormente.

Para tener el punto de vista de los que no participaban en comités, se entrevistó a tres mujeres, doce hombres maduros, uno de ellos no ejidatario, quienes en la actualidad no se encuentran en ningún comité formal de artesanía o turismo, aunque todos ellos realizan actividades artesanales a nivel familiar como es el caso de casi todos los habitantes.

Por último, para completar la etnografía se buscó el punto de vista específico de algunos representantes de las instancias externas que habían interactuado con la comunidad entre 1996 y 2004, así como de dos grupos organizados de turistas que llegaron en varias ocasiones a la localidad entre los años de 2000 y 2006.

En síntesis, la información obtenida proviene de las siguientes fuentes:

a) seis hombres ejidatarios considerados como informantes claves, a los cuales se les aplicaron entrevistas abiertas y varias consultas sobre temas específicos, ya que son personas de reconocido prestigio moral en la comunidad;

b) seis mujeres participantes dentro de comités artesanales de bordado a mano, a máquina y tallado de madera, cinco de ellas casadas con ejidatarios y una hija de ejidatario, a las cuales se les aplicaron entrevistas semiabiertas;

c) tres mujeres no participantes en comités formados por la ONG, todas ellas esposas de ejidatarios, y que trabajan la artesanía en bordados y tallado de madera a nivel familiar, a las cuales se les aplicaron entrevistas semiabiertas;

d) cuatro hombres ejidatarios pertenecientes al PCT formado por la ONG, a los cuales se les aplicaron entrevistas semiabiertas;

e) tres hombres ejidatarios pertenecientes al CAI, que trabajan artesanías en madera, a los cuales se les aplicaron entrevistas semiabiertas;

f) doce hombres maduros, uno de ellos no ejidatario, quienes no pertenecen a comités turísticos o artesanales, pero que trabajan a nivel familiar el tallado de la madera, los cuales dieron su punto de vista por medio de entrevistas semiabiertas.

g) cuatro jóvenes estudiantes locales no ejidatarios que participaron con la ONG como promotores comunitarios y voluntarios con grupos de turistas; se les aplicaron entrevistas abiertas.

h) cuatro representantes de un número igual de instancias externas que han trabajado en la comunidad durante los últimos 20 años. Se les aplicaron entrevistas abiertas;

i) ocho ex autoridades locales en una entrevista focal;

j) observación directa en tres asambleas de ejidatarios y

k) observación participante con dos grupos de turistas.

La observación participante se hizo en todos los comités masculinos y femeninos. Del total de entrevistas, el 70% fueron grabadas, previo consentimiento, mientras que el 30% restante prefirió que solamente se tomara apuntes sobre sus relatos y respuestas. A esto hay que agregar las continuas pláticas informales con la mayor parte de la población.

### **3.3. Realización del trabajo de campo**

El trabajo de campo en los periodos ya señalados comenzó con pláticas con las autoridades locales sobre los objetivos a alcanzar en la investigación, momento que se aprovechó para solicitar al comisario municipal la oportunidad de explicarle a la comunidad las intenciones y necesidades de la investigación, por lo cual se nos invitó a una reunión que ya se tenía convocada para otros fines. En esta reunión se realizó la presentación de este proyecto de investigación obteniéndose el permiso colectivo para su desarrollo. Esta forma de introducirnos en la dinámica local ayudó a participar como observador en dos reuniones más de la asamblea ejidal.

Posteriormente con la ayuda de la gente de la comunidad, las autoridades y algunos conocidos del investigador, se eligió a los primeros informantes, según su experiencia y conocimientos del tema. La selección de informantes continuó durante la investigación ya que a través de los datos obtenidos se ubicó a otras personas importantes para el tema.



La observación participante fue hecha de manera constante durante las estancias en el campo; y las entrevistas con miembros de la comunidad fueron programadas al menos una por día y en ocasiones se regresó con el mismo informante ya fuera el mismo día o al día siguiente según fuera la disponibilidad de los entrevistados. Las notas de campo eran transcritas diariamente a una computadora y si había dudas se regresaba con el informante.

El cotejo de información con los entrevistados e informantes clave fue un proceso continuo, regresando con la misma persona a veces con el propósito de profundizar algún punto relevante para la investigación o resolver una duda. En varias ocasiones los entrevistados se convirtieron en informantes clave debido a conocimientos relevantes que poseían sobre el tema. La aplicación de las entrevistas semiabiertas se condujo de tal forma que el informante además de contestar las preguntas concretas, proporcionó información adicional, se le estimulaba a que continuara con sus relatos cuando ofrecía información pertinente para la investigación. Como se dijo anteriormente, algunos entrevistados fueron representantes de las instancias externas, y a ellos se les aplicó entrevistas abiertas sobre temas relacionados con sus experiencias en la comunidad, que se hicieron en varias sesiones y duraron de dos a tres horas cada una, entre los meses de febrero y marzo del 2006. En el mes de mayo del 2006 se regresó a la comunidad para cotejar las conclusiones preliminares, en una entrevista focal con ocho ex comisarios de El Pueblo, donde se expusieron y revisaron conjuntamente los resultados y el análisis preliminar del trabajo de investigación.

Con toda la información obtenida se elaboraron fichas en el programa "Access" clasificadas en temas relevantes a la investigación. A partir de las preguntas y respuestas de las entrevistas semiabiertas se creó una matriz de información en el programa "Excel". Además se elaboraron diagramas de parentesco de los informantes locales con el programa "Genopro", con la finalidad de conocer las relaciones de parentesco al interior de los comités. En todo este proceso, la revisión de la bibliografía pertinente y consulta de los documentos internos de la comunidad, ayudó a interpretar los datos de campo desde un contexto local, regional y global.

### **3.4. Ética profesional y confidencialidad de la información**

En el desarrollo del trabajo de campo, nos indicaron algunos de los participantes que temían posibles repercusiones en el futuro, por ejemplo que se les excluyera de proyectos financiados o promovidos por instancias externas. En cada momento y con cada persona que manifestó esta inquietud, nos comprometimos a proteger la confidencialidad, tanto de ellos mismos como de la comunidad por medio del uso de seudónimos. Eso es común entre etnógrafos como mecanismo para cumplir con el código de ética de la *American Anthropological Association* (1998:3-4), el cual dice que la primera obligación del antropólogo es asegurar que no ponga en riesgo a los sujetos de la investigación.

La entrevista focal nos aclaró que debemos usar un seudónimo para la comunidad y para las instancias externas para mantener el carácter anónimo de la investigación. Aunque este evento fue grabado, previo consentimiento, hubo momentos en que nos indicaron que detuviéramos la grabación, ya que se estaban tratando temas delicados y no querían dejar una constancia grabada. También nos advirtieron que de no ser así, no hablarían sobre el tema, ya que consideraban esos datos como importantes y de extrema confidencialidad. Sin las grabaciones, y al asumir el compromiso de que cuidaríamos que esa información no los comprometería, confiaron datos importantes para entender sus percepciones del impacto de El Proyecto en su comunidad.

Rosaldo (1989) aclara que las investigaciones sociales no son tan inocentes e inofensivas como se le intenta hacer pasar, ya que existe la posibilidad de que tanto la información recabada como los resultados de la misma, pudieran perjudicar de alguna forma a la comunidad o los informantes. Esto indudablemente nos lleva a considerar la ética profesional y el compromiso que tenemos con el gremio de investigadores, ya que de no respetar los deseos de la localidad y de causarles perjuicios derivados de su información, en el futuro pudiera ser que no confíen en otros investigadores que lleguen a la población. Por esto se tomó la decisión de utilizar el seudónimo de El Pueblo e incluso no dar detalles sobre las tesis previas sobre la comunidad que consultamos. También, por razones relacionadas, decidimos llamar a la ONG simplemente ONG y al proyecto El Proyecto.

La preocupación por la confidencialidad indica que la comunidad tiene interés en conseguir fondos de nuevo para otros proyectos y entienden que las ONGs y el gobierno pudieran no querer darles otro proyecto con el trabajo temporal involucrado si ellos

critican este proyecto. Asimismo se hizo el compromiso de que se les dará a las autoridades de la comunidad una copia del presente trabajo con la finalidad de ser utilizado por la comunidad como mejor les convenga.

Por último, es importante mencionar que la información y demás materiales consultados sobre la comunidad están en resguardo del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, Unidad Mérida y pueden ser consultados bajo previa autorización del autor y de las autoridades del Centro.

#### **4. Resultados: cambios en la organización social de El Pueblo relacionados con el desarrollo de la actividad turística (1986-2006).**

En este apartado se presentan los datos obtenidos en la investigación etnográfica sobre el proceso de cambio relacionado con la interrelación de la comunidad con El Proyecto. Para entender mejor el contexto, al principio se describen brevemente las características y condiciones socioculturales y económicas de El Pueblo previas a las primeras discusiones con extranjeros sobre la posibilidad de desarrollar la actividad turística. El proceso de cambio investigado empieza gradualmente en 1986 interrelacionado con varias instancias externas y las ideas introducidas sobre la posibilidad de desarrollar la actividad turística en la comunidad, y sigue un proceso de planeación de El Proyecto con la ONG; en 2000 El Proyecto empieza a implementarse con financiamiento internacional que duró hasta 2004.

La descripción de los resultados se encuentra organizada por los momentos de interrelación de la comunidad con instancias externas, la IAI y la IAG, la ONG y los turistas. Este apartado resume las observaciones de 2005 a 2006, incluyendo las entrevistas hechas sobre el período desde 1986 hasta 2006 y la consulta de archivos históricos. Por último se presenta la percepción de los pobladores acerca del posible futuro de la actividad turística y de los cambios que han visto en la organización de su comunidad.

#### **4.1. Condiciones previas a las discusiones sobre el turismo con extranjeros.**

##### **4.1.1. Formación del poblado**

Con base en la evidencia arqueológica e histórica, se puede ubicar a El Pueblo como un asentamiento humano que data de la época prehispánica, el cual fue despoblado durante la guerra de castas y repoblado a principios del siglo XX (documentos e informes arqueológicos encontrados en la comisaría local durante 2005). Con respecto a la conformación de la población actual se identificó que se dio a partir del retorno de una familia y el ingreso de otras provenientes del centro y oriente de Yucatán (informantes 1, 2, 3). Población que en el año de 1934 se consolidó como ejido, como resultado de la creación de los ejidos a nivel nacional<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Registro Agrario Nacional.

Desde esa época (y probablemente antes) tenía una organización social vinculada a la producción agrícola que satisfacía sus necesidades alimenticias y a la vez, proveía de un excedente para obtener dinero, necesario para adquirir las cosas que no producían. En este sistema era fundamental la solidaridad, la cual se expresaba en particular en las familias extendidas, quienes se organizaban para trabajar sus milpas de manera colectiva. Esta unión de fuerzas estaba basada en la colaboración padres-hijos y vecinos-amigos, quienes procuraban ponerse en un mismo “rumbo” o área del ejido para ayudarse en las labores agrícolas (informantes 6, 16, 17, 30).

Hasta antes de la década de 1960, la localidad estaba comunicada únicamente por brechas que la enlazaban con comunidades vecinas, rancherías y milpas; situación que no impidió que algunos de los pobladores desarrollaran actividades relacionadas con el comercio de sus excedentes agrícolas y de animales de traspatio, transportándose en caballos o mulas y en ocasiones en una carreta que llegaba a la comunidad (informantes 1, 2, 33).

Fue hasta finales de la década de 1960 que se intensificó el comercio exterior de miel y leña, el cual permitió a dos familias de la comunidad prosperar económicamente y comprar los primeros camiones de carga que existieron en la comunidad. Estos vehículos, aunados al mejoramiento paulatino de los caminos de terracería, estimularon el intercambio comercial y los viajes de la población local hacia el exterior. Estas actividades eran casi exclusivamente realizadas por hombres, los que eran encargados de las actividades comerciales y de la realización de trámites gubernamentales. Sólo algunas veces viajaban mujeres, generalmente acompañadas por algún hombre de su familia (informantes 1, 2, 3, 31), es decir las actividades y roles de cada género estaban fuertemente diferenciados.

#### **4.1.2. Organización interna**

Las ex autoridades dijeron que la asamblea ejidal desde su conformación como ejido, ha sido importante para dirimir los conflictos internos de la población y los ocasionados por factores externos. Éstos consideraron que desde entonces ha sido la instancia interna más respetada y a la que recurren los pobladores para la solución de sus problemas. Las funciones de la asamblea ejidal incluyen la reglamentación de las actividades sociales, la organización del trabajo comunitario por medio de las fajinas, la

distribución de las tierras agrícolas y, a partir de 1989, la repartición del empleo local ofrecido por instancias externas (entrevista focal).

Una de sus funciones más importantes es el controlar el uso de las 4,066 hectáreas de terreno, bajo el régimen de propiedad común (entrevista focal); sin embargo, durante nuestra estancia en la comunidad a través de la observación participante y la revisión de algunos documentos internos, se vio que parte de ese control también ha estado bajo la supervisión del gobierno estatal y federal por medio de la Procuraduría Agraria regional<sup>11</sup>

Desde su formación la asamblea ejidal de El Pueblo ha estado y está conformada por sujetos poseedores de derechos de tierra comunal, conocidos como “ejidatarios” y representados por el comisario ejidal. En esta comunidad ha sido común que también el comisario municipal tenga injerencia en la asamblea ejidal. Estas dos autoridades han cumplido papeles de acuerdo al espacio en que se desarrolle la actividad: cuando las actividades o acciones se implementan dentro del área poblada llamada fundo legal, el responsable directo ha sido el comisario municipal, mientras que cuando son relativas a asuntos agrarios o de las tierras ejidales, el encargado ha sido el comisario ejidal. Por lo general desde esa época estas dos figuras trabajaban en coordinación y participaban juntos en su carácter de autoridad en las reuniones de la asamblea ejidal, esto debido a que ambos pertenecen a ella y estaban en el mismo partido político, lo cual se dio hasta el año 2000 (informantes 6, 19, 37).

Como se observó, las áreas espaciales para el ejercicio de cada autoridad están bien delimitadas, sin embargo, en la práctica se ha propiciado que ambas autoridades se coordinaran, por ejemplo cuando había necesidad de hacer “justicia” a alguien de El Pueblo, por cometer algún delito dentro o fuera del poblado (informantes 1, 31). También ha sido responsabilidad de los comisarios dirigir la colaboración entre los pobladores en contingencias<sup>12</sup> naturales (huracanes o inundaciones) o personales (traslado de un enfermo, accidentes, traslado de una casa tradicional), además de que

---

<sup>11</sup> Registro Agrario Nacional, 1988.

<sup>12</sup> Dicha emergencia podía ser desde llevar cargado y por turnos a un enfermo o herido hacia el hospital de la cabecera municipal, caminando unos 20 kilómetros, o para el traslado de una casa de *huano* de un sitio a otro dentro de la población.

aplicaban sanciones a quien no realizaba la fajina sin una justificación válida<sup>13</sup> (entrevista focal).

Con respecto a la toma de decisiones de la asamblea ejidal, el voto mayoritario era el que prevalecía y era acatado por toda la población, es decir, por ejidatarios y no ejidatarios. Esta decisión no siempre fue de carácter irrevocable, dado que se obtuvo información que señala que algunas decisiones de esta instancia fueron refutadas o cuestionadas por algunos de sus miembros, quienes tenían la posibilidad de demostrar los beneficios de su posición e incidir para que las decisiones ya tomadas se revisaran o invalidaran (informantes 1, 2, 19). Cuando el desacuerdo provenía de alguien no ejidatario, no sucedía de la misma forma (informante 32), sino que se tenía que recurrir a un ejidatario pariente para que intercediera por él.

Ejemplo de eso es el caso referido por un informante, sobre un suceso que según éste pasó en el año de 1970, cuando la asamblea ejidal llegó a una decisión que obligaba a todos los dueños de pozos de la población a “sacarlos a la vía pública”, es decir, que no deberían estar cercados por albarradas para que cualquier habitante tuviera acceso al agua. Uno de los ejidatarios no estaba conforme y se quejó ante la asamblea ejidal, la cual no atendió esta inconformidad, ésto condujo al quejoso ir a la ciudad de Mérida, para hablar con el personal de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, y exponerles su queja. Como resultado de su acción gestiva en esa Ciudad, el ejidatario regresó a la comunidad con una carta expedida por la Secretaría en la que se indicaba que era ilegal la decisión de la asamblea ejidal. Ésta, ante la prueba, revocó su decisión y los pozos volvieron a ser de carácter privado (informante 2).

De las decisiones tomadas por la asamblea de ejidatarios, la que ha tenido más trascendencia es la que se propuso en la década de 1950, todavía vigente (observación participante) y es la concerniente a la prohibición de la venta de bebidas alcohólicas dentro de la comunidad. Según algunos de los entrevistados, la disposición se tomó por considerarse que el consumo del alcohol era nocivo para los habitantes y alteraba la tranquilidad de la comunidad (informantes 1, 2, 18).

Un informante señaló que en su inicio esta prohibición concernía también a su consumo en la comunidad, pero después sólo se aplicó a la venta: “cuando había la tienda de Don Ricardo, Don Ignacio, algo así, traen a comprar, traen (a) vender

---

<sup>13</sup> Enfermedad, convalecencia o por encontrarse circunstancialmente fuera de la comunidad durante ese momento.

aguardiente y toman en la tienda. La gente se molesta (molesta) acusa y van los guardias, los policías, a buscar el *chacpol*, pero él lo esconde en la tierra de su piso. No lo ve los guardias y (él) sigue vendiendo. Cuando dejó de vender ya no más vendieron. La gente no le gusta.” (informante 1, ex comisario). Otro de los informantes comenta: “hasta ahorita está este acuerdo de la asamblea (ejidal), al pueblo no le gusta que alguien se dedica a vender o pone un depósito (de cervezas y licor) para que venda cerveza o algo así” (informante 18).

#### **4.1.3. Educación formal**

La educación formal primaria empezó en la década de 1930, con clases hasta el tercer grado. La forma en que los maestros dieron clases por algún tiempo a los alumnos de la localidad fue del agrado de los padres de familia, ya que era de unos 15 días seguidos al mes, y 15 días de asueto. Según los informantes, los maestros argumentaban que era debido al difícil acceso a la comunidad, y los mismos informantes señalan que esto permitió que los jóvenes no se “volvieron flojos”, ya que podían estudiar mientras estuviera el maestro o maestros en la localidad, y al término de ese período se incorporaban al trabajo de la milpa en el caso de los niños y adolescentes masculinos, y en la casa o solar en el caso de las niñas o adolescentes femeninas (informantes 1, 2, 35).

Para la década de 1970 se comenzaron a impartir los seis años de primaria, aunque las niñas generalmente estudiaban solamente dos o tres años ya que sus padres preferían que ayudaran en las labores domésticas. Desde ese entonces varios de los niños varones han tenido la oportunidad de estudiar niveles más avanzados fuera de su comunidad (informante 9; entrevista focal). En ese período se observa que la relación de la mayoría de los jóvenes con sus padres era todavía estrecha, en el trabajo aprendieron las técnicas de la milpa y los conocimientos locales sobre su ecosistema. En ese tiempo había suficiente tierra para poder rotar la milpa a la manera tradicional, con un descanso de 20 años o más (informante 18; entrevista focal).

#### **4.1.4. Antecedentes de trabajo en proyectos productivos**

Durante el período previo a la llegada de la IAI, los contactos entre la comunidad y las instancias externas fueron escasos. Uno de los informantes clave más ancianos recordó que en la década de 1940, hubo un programa de gobierno apoyando a los agricultores (informante 1). Otros proyectos gubernamentales fueron reportados en la



década de 1970 incluyendo uno para formar una unidad agrícola, otro para un vivero y otro de reforestación (informantes 18, 34). La asamblea ejidal tuvo un papel importante en estos proyectos para hombres (informante 18), en la década de 1980 el gobierno tuvo un proyecto dirigido a las mujeres, para producir hortalizas de autoconsumo, pero en la práctica fue desarrollado por los familiares varones (maridos, padres, hermanos), quedando las mujeres como “prestanombres” (informantes 17, 21, 37; entrevista focal, 50).

## **4.2. Interacción con la IAI e IAG**

### **4.2.1. Ideas sobre conservación del patrimonio a través del turismo**

En 1986 comenzó la IAI a trabajar en la zona arqueológica local y solicitó al comisario ejidal<sup>14</sup> 14 trabajadores, quienes fueron empleados seis meses por año durante los primeros tres años de su estancia. El comisario hizo invitaciones directas y personales a algunos de sus conocidos. Esto no causó problemas serios en ese momento ya que el proyecto arqueológico era todavía pequeño en comparación con las actividades económicas tradicionales (entrevista focal).

Según varios testimonios, la idea de utilizar turísticamente los recursos naturales y culturales de la localidad empezó con esos trabajadores ya que la IAI destinaba algunas horas laborales al mes para explicarles sobre los sitios explorados y les decía que ellos mismos podrían ser guías de turistas en la zona arqueológica (informantes 1, 17, 19, 37). Aún antes, la comunidad había cuidado el sitio para que no se llevaran las piedras labradas y no fueran destruidos los edificios (informante 17, entrevista focal). Sin embargo, usaron la zona para la agricultura de roza-tumba-quema hasta que los arqueólogos les explicaron que esto podía dañar a los edificios (entrevista focal e informante 49, representante de una instancia externa) y como compensación por no quemar allá, le donaron maíz a cada familia de El Pueblo, además de hablarles de los posibles ingresos futuros del turismo (informante 17).

---

<sup>14</sup> Debido a que la zona arqueológica es parte de su jurisdicción.

#### 4.2.2. Trabajo rotativo y formas de negociación

En 1988, el huracán “Gilberto” destruyó la cosecha y una importante cantidad de árboles silvestres útiles (confidencial No. 1. 2004:166)<sup>15</sup>. Después hubo dos años de sequías que minimizaron o destruyeron las cosechas, obligando a la mayoría de los adultos a buscar otras alternativas económicas, entre las que destacaron dos: a) la migración laboral a centros turísticos de la región, y b) la petición de la asamblea ejidal a la IAI de dar oportunidad de trabajar en la zona arqueológica a todos los ejidatarios, ya que consideraban que todos eran dueños de ese lugar (informantes 1, 5, 6, 18, 19, 20, 37, 38, entrevista focal). Debido a que el proyecto tenía un presupuesto limitado, se le ocurrió a un ejidatario que una solución era ofrecer la oportunidad del trabajo en forma rotativa con temporadas iguales a todos los ejidatarios (informante 38, entrevista focal). Esto requirió que los 14 ejidatarios ya empleados perdieran su exclusividad en ese trabajo asalariado al compartirlo con sus vecinos.

Por medio de la asamblea ejidal los ejidatarios exigieron trabajo para sus afiliados dentro de la zona arqueológica que consideran de todos. La forma para lograrlo fue de amenazar que si los arqueólogos no aceptaban dar trabajo a todos, el grupo de 14 ejidatarios sería el único que haría la fajina<sup>16</sup> de limpieza de la “mensura”, argumentando que eran quienes recibían ingresos y los demás no (informantes 19, 38). Según un representante de la IAI (informante 49), su proyecto estaba pasando a una siguiente fase en la que necesitaban más trabajadores locales, pero no podían emplear a todos al mismo tiempo, por lo cual el sistema de rotación que la asamblea ejidal les propuso, se acomodaba a sus necesidades.

El trabajo rotativo en la zona arqueológica continuó por 12 años, primero con la IAI y después con la IAG. Algunos informantes clave y ex autoridades dijeron que debido a este trabajo que cubría de tres a cuatro meses al año<sup>17</sup>, la milpa y otros trabajos locales, muchos ejidatarios ya no tuvieron que migrar. Por lo fue de su agrado esta

---

<sup>15</sup> Las citas confidenciales que pueden identificar a la comunidad se encuentran archivadas en CINVESTAV-Mérida para consulta autorizada.

<sup>16</sup> Se han identificado tres formas de hacer fajina en El Pueblo: la primera estuvo relacionada con la limpieza de áreas públicas de la población y era el comisario municipal el que convocaba a todos los ejidatarios; la segunda se relaciona con la apertura y limpieza de los límites del ejido, llamado también “mensura”; y es convocada por el comisario ejidal; y la tercera consiste en la limpieza o mantenimiento de terrenos o edificios concesionados o bajo el resguardo de los diversos comités que existen, por lo que son ellos mismos los encargados de convocar a sus miembros en esta labor.

<sup>17</sup> Hay que tomar en cuenta que por la rotación del trabajo, la oportunidad de laborar de cada ejidatario en la zona arqueológica era menor a la estancia completa de los arqueólogos en cada temporada.

forma de trabajar, ya que la emigración, además de dejar a la familia, implica varios costos extras: transportación, hospedaje, alimentación y abandonar la milpa (informantes 6, 23, entrevista focal).

Según lo narrado por algunos informantes, además de lo observado en el trabajo de campo (2005-2006) y por experiencias previas en El Pueblo, los ejidatarios saben claramente que son los dueños de los recursos naturales y culturales de su ejido, incluyendo la zona arqueológica, las haciendas antiguas, los “cenotes”, las cavernas y el monte en general. Al respecto la ley federal les prohíbe destruir el patrimonio nacional (sitios arqueológicos e históricos), pero les da derecho legal de negar el uso de estos recursos a otra persona que no sea ejidatario. Ejemplo de esto es el caso del trabajo arqueológico, donde sólo se aceptó que entraran en la rotación del trabajo los que fueran ejidatarios, y en algunos casos sus hijos que vivieran en la comunidad (informantes 18, 32, 38).

#### **4.2.3. Especialización del trabajo**

Después de diez años de trabajo en la zona arqueológica local, la IAI tuvo que pedir otro permiso a la IAG para continuar su proyecto, pero le fue negado, y la IAG empezó a trabajar en el mismo lugar. Entre la salida de la IAI y la llegada de la IAG, la ONG empezó la planeación de El Proyecto de turismo, siguiendo la forma sugerida por la IAI. Esta situación preocupó a varios habitantes ya que pensaron que participar en El Proyecto podría molestar a la IAG, y podrían negarles el trabajo en la zona arqueológica. El turismo era algo todavía no conocido y los promotores iniciales (IAI) ya no estaban.

De 1997 hasta 2001 la IAG dio empleo asalariado a la mayoría de los ejidatarios, pero lo hizo de una forma distinta a la IAI. la asamblea ejidal le planteó a la IAG que el modo de trabajar aceptado dentro de la comunidad era el sistema de rotación de empleos, y les pidió que fuera respetado. Después de una negociación, se llegó al acuerdo de respetar el sistema de rotación, pero la IAG puso ciertas condiciones como traer albañiles con experiencia en trabajos arqueológicos para que capacitaran a los locales, y además pidieron escoger a la persona que los representara en el pueblo y que fuera de su confianza, y que no fuera cambiada periódicamente (informantes 1, 5, 6, 17, 18, 19).

De esta forma surge la figura de un “encargado” de los trabajos en la comunidad, y así comienza la asamblea a delegar su control sobre el reparto del empleo. Es importante aclarar que esta persona, al momento de ser escogida, fue el que tenía el cargo de comisario ejidal, pero cuando ya no tuvo esa función, éste continuó representando a la IAG ante la asamblea ejidal (informantes 1, 5, 6, 17, 18, 19). Es importante resaltar el hecho de que estas instancias externas no se encontraron con pobladores pasivos, éstos las vieron como posibilidades para la solución de los problemas derivados de su trabajo en la milpa (factores climáticos locales y los del mercado internacional, incluyendo una baja en el precio del maíz). También se expuso esa actitud cuando negociaron activamente con las dos instancias en vez de aceptar pasivamente las condiciones que éstas propusieron al principio.

### **4.3. Interacción con la ONG**

#### **4.3.1. Formación de comités femeninos y el desarrollo de la actividad artesanal local**

A mediados de 1996 entra a trabajar a la comunidad la ONG con su propio personal y fondos económicos para darle seguimiento a la posible implementación de El Proyecto turístico, como una forma de desarrollar la comunidad y a su vez conservar el patrimonio cultural y natural local (informante 46, representante de una instancia externa).

Al principio la ONG decidió trabajar con las mujeres de la localidad y les propuso la formación de comités de trabajo artesanal femeninos, con la intención de surtir al mercado turístico, tanto externo como posiblemente interno (informantes 8, 11, 46). Los primeros trámites se hicieron a través de la asamblea ejidal, quien aceptó la propuesta porque consideró que sería una forma importante de apoyar a la mayor parte de las familias locales (informantes 1, 19, 46). La formación de los CAFs se debió al supuesto de que el turismo era una actividad económica que pronto se iniciaría en El Pueblo y en el cual las mujeres podrían participar como artesanas (informante 46). Al respecto, una de las informantes dijo: “entré al grupo por el trabajo que nos dijeron es bueno, (ya) que nos dijeron que nos van a enseñar a diseñar figura. Pero como es para vender, yo lo pensé es un poco de dinero para la familia; la gente lo necesita” (informante 7: dirigente de un CAF).

Desde el principio se crearon tres comités, uno de talladoras en madera, otro de bordadoras a mano y otro de bordadoras a máquina, que agruparon a la mayoría de la población femenina económicamente activa. La ONG propuso que todas las que lo desearan pudieran participar en dichos grupos, y además ésta procuró que no se quedaran en grupos familiares, para evitar el nepotismo (comunicación personal de empleados de la ONG, 1998-2005). Pero con el tiempo estos comités se fueron depurando y finalmente quedaron grupos más pequeños de entre 10 y 15 personas en donde dominaron algunas familias extendidas y relaciones de amistad (informantes 7, 8, 9, 11).

La opinión de tres mujeres miembros de comités (informantes 7, 8, 9), una mujer no miembro de comité (informante 13) y de un hombre miembro de un comité (informante 15) nos indican que la formación de los comités femeninos tuvo varias complicaciones ya que el “machismo” de los hombres era fuerte. Estos entrevistados afirman que hasta principios de la década de 1990 era casi imposible que una mujer saliera de la comunidad para estudiar o trabajar y las que lo hacían eran mal vistas y criticadas fuertemente por los hombres e incluso por algunas mujeres. Era poco usual que una mujer participara en alguna asamblea comunal, en alguna reunión de padres de estudiantes en las escuelas<sup>18</sup> o en cualquier otra reunión sin sus esposos o familiares varones.

Una de las entrevistadas reportó que cuando era menor de edad su padre no le dejó seguir estudiando fuera de la comunidad ya que le dijo “tú eres mujer y debes estar en tu casa. Quieres ir a buscar lo que no tienes”, probablemente en alusión a que ella estaba queriendo salir a buscar alguna experiencia con un hombre, o a que se le podrían presentar problemas al estar sola en un lugar nuevo para ella. Irónicamente mandaron a su hermano a una escuela-internado en Tekax, Yucatán, a pesar de que él no lo había pedido. Solo estuvo unos meses ya que no le gustaron los estudios. Ella dice que hace pocos años, cuando tenían algo de ventas de artesanías a través de su comité, su padre se le acercó y le pidió dinero, ya que habían perdido una cosecha. Ella le dijo que sólo

---

<sup>18</sup> Para el año escolar 2005-2006 fue escogida una mujer como presidenta del comité de padres de familia de la escuela primaria. Es la primera vez que sucede esto en la comunidad (informantes 9, 18).

le podía prestar 200 pesos, “pero si me hubiera usted dejado estudiar, quizás le podría dar más”<sup>19</sup> (informante 9: dirigente de un CAF).

La exclusión de la mujer de la vida pública fue cambiando, tanto por la migración laboral de algunos de los hombres a principios de la década de 1990 como por la aparición de más programas gubernamentales a mediados de la década de 1990. Posteriormente la formación de los CAFs por la ONG contribuyó a estos cambios del rol que tenían las mujeres en la organización social local. Desde el punto de vista de las entrevistadas y del representante de una de las instancias externas, los CAFs fueron un fuerte factor de cambio, ya que sus miembros comenzaron a tener ganancias económicas importantes<sup>20</sup>. Las mujeres dijeron que esta fue una de las razones por las que los hombres comenzaron a aceptar que sus esposas estuvieran asistiendo a reuniones a las cuales ellos no iban (informantes 9, 41, 46).

Varias de las mujeres entrevistadas, afiliadas o no a los comités, y también algunos de los hombres entrevistados coincidieron en señalar que la mayoría de las artesanas que formaron parte de los comités experimentaron un cambio significativo. No solamente empezaron a llevar dinero en efectivo a sus casas, producto de la venta de sus artesanías, además tomaron cursos de alfabetización, contabilidad básica y mejoramiento de la producción artesanal. En tales cursos aprendieron a medir sus horas y turnos de trabajo y se habituaron a asistir solas a reuniones. Por estas razones, sus esposos empezaron a permitirles salir de la casa sin ser acompañadas por un hombre de su familia (informantes 7, 8, 9, 10, 13: mujeres entrevistadas, más la entrevista focal).

También las mujeres de los comités<sup>21</sup>, principalmente las del tallado de madera, transmitieron a algunos de sus familiares y amigos los conocimientos artesanales que aprendieron en los cursos de capacitación. Así formaron redes de capacitación y producción dentro de sus propias familias, aumentándolas con amigas, a veces hasta con sus comadres (parentesco ritual) (informantes 7, 8, 9, 10, 12). Después de finalizar El Proyecto estas redes formadas por las mujeres capacitadas en los comités, son el tipo de organización productiva que ha persistido en la comunidad. Varios informantes confirmaron que esta capacitación transferida a los demás miembros de la comunidad

---

<sup>19</sup> Existe la probabilidad de que esta actitud de los padres hacia las hijas, esposas y mujeres en general pueda estar influenciada también por una preocupación real por protegerlas y no solamente desear limitarlas en su libertad de decisión sobre su preparación futura.

<sup>20</sup> Llegaron a tener pedidos de tallados en madera y de bordados de hasta 12,000 pesos cada grupo, vendidos principalmente a una institución dependiente del gobierno que comercializa artesanías.

<sup>21</sup> Habían tres comités: bordadoras a mano, bordadoras a máquina y tallado de madera.

ha contribuido a mejorar la calidad y variedad de las artesanías; actividad económica que en la actualidad son la base de la economía local (informantes 7, 8, 9, 10, 12: mujeres entrevistadas más la entrevista focal). También se notó que algunas de las líderes o dirigentes de los comités femeninos recibieron de la ONG mayor información y oportunidades para conocer el mercado artesanal de la región. Con ésta información han podido mejorar su posición relativa en la comunidad ya que apoyan en la economía familiar a sus esposos al comercializar sus productos artesanales (informantes 7, 8, 9).

Por otro lado, se tiene evidencia de dos casos en los que algunas representantes de comités aprovechaban sus viajes a la ciudad de Mérida, pagados por sus respectivos comités, para vender algunos productos extras, fuera de la venta grupal acordada y con el mismo comprador. Esto implicó una competencia con el grupo. Cuando esta actitud fue del conocimiento de las demás socias fue reprobada y sancionada socialmente (chismes) por las demás socias (informantes 7, 10: mujeres miembros de comités). Las involucradas lo justificaron diciendo que sacrificaban un día de trabajo en beneficio de las demás y sólo les pagaban el pasaje y la comida, por lo que veían justo tener una entrada económica extra. Pensaban estas dirigentes que si no viajaran podrían haber hecho más artesanías en su casa, lo cual las otras lo estaban haciendo, cuando ellas estaban ausentes (informantes 8, 9: mujeres miembros de comités).

Por medio de la observación participante también notamos que cuando las mujeres no tienen un pedido a través del comité siguen haciendo artesanías en su familia y las venden por su cuenta, generalmente a intermediarios conocidos de sus familias y no por medio de un intermediario o contratista del comité.

En términos generales, de los 35 hombres y mujeres entrevistados, el 95% (19) de los que están en comités, y el 93% (14) que no lo están, sienten que las mujeres comenzaron a tener más libertades a partir de la formación de los CAFs. Ahora, integrantes de comités o no, tienen más habilidades en las artesanías y algunas de ellas en el comercio, ya que esta información ha sido diseminada en las familias. Actualmente las mujeres salen a reuniones o pueden continuar sus estudios, es decir, no se encuentran restringidas como antes (informantes 7, 8, 9, 12: mujeres miembros de comités). La percepción de este cambio en el rol de las mujeres es generalizada en la comunidad, según las entrevistas con los miembros y no miembros de comités. Así que consideramos que hubo un cambio en la organización social de la comunidad, resultado del trabajo con la ONG.

### **4.3.2. El Proyecto**

#### **4.3.2.1. Formación de los comités turísticos y su relación con la asamblea ejidal**

Es importante recalcar que antes de que la ONG comenzara a trabajar en la comunidad, ésta ya había tenido contacto con otras instancias externas de carácter estatal, nacional e internacional, con formas heterogéneas de relación. Estas relaciones también habían causado cambios en la localidad pero sus propuestas fueron negociadas, mediadas e incorporadas por medio de la asamblea ejidal y sus autoridades.

Dos informantes clave (1, 2) y dos miembros de comités (informantes 17, 19) concordaron en reconocer la influencia de las instancias externas, en particular de la IAI y de la ONG, en su incursión en el ecoturismo cultural comunitario, ya que la IAG se dedicó a consolidar la zona y no intervino directamente en la promoción de la idea sobre el turismo en la localidad, aunque se entiende que por medio de ella se iba a poder abrir la zona arqueológica al público visitante. Por su parte, los de la IAI aunque también respetaron la autoridad y dinámica de la asamblea ejidal y el sistema de trabajo rotativo, les dieron ideas sobre cuáles de sus bienes culturales y naturales pudieran ser del interés de los turistas extranjeros. También hay que apuntar que la IAI dejó varios edificios<sup>22</sup> que recomendaron expresamente a la asamblea ejidal que fueran utilizados como cabañas para el turismo, además de la propuesta usada por la ONG para buscar financiamiento internacional e implementar El Proyecto de desarrollo de la localidad basado en el turismo (reunión focal).

En 1998 la ONG hizo un estudio diagnóstico y determinó que la comunidad tenía un potencial turístico importante que podía servir como base del desarrollo comunitario. Uno de los informantes comenta que:

Desde atrás (antes) de la (ONG) estaban los gringos que nos dio la idea de(l) trabajo, de un hospedaje turístico, desde que estaban los arqueólogos extranjeros. Y cuando la (ONG) hicieron los talleres diagnósticos y ya después de esos diagnósticos que hicieron llegaron a conclusión y vimos que (el) primero era un hospedaje para los visitantes y (el) segundo para las artesanías, por que hay señoras que saben bordar y tallar madera y necesitan más capacitación. (informante 21: miembro del PCT)

---

<sup>22</sup> Desde la llegada de la IAI se les prestó un terreno para construir sus instalaciones con la condición de que cuando se fueran de la comunidad se lo regresarían a los ejidatarios y así sucedió.



Para finales de 1999, la ONG obtuvo financiamiento de más de \$230,000 dólares<sup>23</sup> para desarrollar en tres años El Proyecto, que no sólo comprendía acciones de desarrollo turístico sino que además incluía apoyo a la producción artesanal, formación de promotores comunitarios, reforestación y programas de siembra de hortalizas y crianza de aves para mejorar la alimentación local. Mediante capacitación y creación de empleos alternativos, apoyaron la futura industria turística, a través de los grupos organizados de artesanas, y a otros comités organizados para administrar los servicios turísticos; así como a otros proyectos productivos alternos como de la siembra de hortalizas y engorda de animales (informes internos del ejido encontrados en la comisaría ejidal, diciembre de 2005 y pláticas con los comisarios del ejido).

La reforestación incluyó la siembra de más de 100,000 árboles de diversas especies, entre los que destaca la especie *Bursera simaruba* o *chaká*<sup>24</sup>, que es la base de la producción artesanal local. Según comentarios del encargado de esta parte de El Proyecto, uno de los problemas que se dieron es que este árbol fue plantado por medio de una estaca y no por semilla, haciendo que cuando creciera el tronco estuviera hueco y no fuera apropiado para la artesanía (informante 37). Este mismo informante, un ex comisario (informante 19) y un miembro del PCT (informante 18), recordaron que los participantes sabían de este resultado pero sembraron casi todos los árboles como se les indicó para poder seguir en El Proyecto y recibir los estímulos que les daban por sembrarlos. Después de esta siembra, no ha habido otro intento por preservar esos árboles ya que en esas condiciones no los consideran útiles para la artesanía. Actualmente la mayor parte de los artesanos tienen que comprar las maderas grandes de otros ejidos ya que han sobre-explotado esta especie y ahora es muy escasa.

A finales de 1999, como parte de El Proyecto, la ONG hizo una convocatoria pública por medio de los comisarios locales para formar el PCT. Todos los ejidatarios fueron invitados pero solamente 12 aceptaron participar. Se requirió de cuatro reuniones con los ejidatarios para reunir a la gente que participaría en el PCT. Según argumentos de dos de los entrevistados pertenecientes al PCT, poca gente salió a las reuniones y tuvieron que cerrar la convocatoria ya que tenían que comenzar las labores de consolidación de las cabañas y restaurante turístico (informantes 20, 21).

Quienes no participaron tenían ciertos temores, pensaban que al aceptar

---

<sup>23</sup>Cantidad de dinero equivalente a más de \$2,000 dólares por cada familia de la comunidad.

<sup>24</sup> Los términos en maya son escritos con base en el Diccionario Maya-Español-Maya, dirigido por Alfredo Barrera Vásquez. México: Porrúa. 1991.

incorporarse a dicho comité, perderían su trabajo en la zona arqueológica con la IAG, ya que El Proyecto requería de actividades que ocupaban la mayor parte del día laboral (informante 17, 21, miembros del PCT). Uno de ellos comentó:

De por sí nosotros queríamos que haya (El Proyecto) porque sabíamos más o menos el trabajo para el servicio de los turistas y por eso nos apuntamos inmediatamente para ese trabajo. La gente no conocía ese tipo de trabajo. Ellos (los demás ejidatarios) pensaban que iban a robarlos o algo que no estaba bien. Pensaban que iban a perder su trabajo en las ruinas (zona arqueológica). (informante 21: miembro del PCT)

A este comité le tocó administrar el negocio turístico en colaboración estrecha con la ONG. A pesar del proceso abierto para su formación, han ocurrido varias divisiones y dudas entre la gente de la comunidad sobre este comité y su control sobre los nuevos ingresos del turismo. En el PCT algunos de sus miembros recibieron instrucciones de la ONG sobre cómo administrar las primeras seis cabañas y una cocina-comedor, infraestructura que fue alojamiento de los de la IAI y que la ONG con El Proyecto reconstruyó.

Según un ex comisario (informante 1) y dos miembros del PCT (informantes 17, 21), la ONG dio instrucción a los miembros del PCT sobre administración, trato al turista, cocina, higiene y mantenimiento de las instalaciones. Sin embargo, según lo reportado por informantes del mismo comité, era la ONG la que por medio de su personal, supervisaba y llevaba el control de la mayor parte de las actividades del PCT, para tal efecto la ONG tenía un empleado externo que vivía en la comunidad y supervisaba las otras partes de El Proyecto, además el PCT fue principalmente asesorado y supervisado por personas que vinieron de la oficina de la ONG en Mérida. Esto estableció un vínculo más directo entre la oficina central de esta instancia externa y el PCT.

Según otro ex comisario (informante 19) y un no miembro de comité (informante 39), de esta forma el PCT comenzó a ser el centro de atención y apoyo por parte de la ONG, con base en El Proyecto, generando el descontento de numerosos pobladores. Les advirtieron que si no era más equitativo el apoyo de la ONG hacia El Pueblo, sacarían a la ONG de la comunidad y destruirían lo que ya hubieran hecho los del PCT en la tierra comunal.

Ese mismo ex comisario y miembro del CAI expresó lo siguiente:

Se dijo que era comunitario, pues así fue la idea, pero más cuando empezó a

funcionar ese proyecto, no así salió como ellos dijeron, por eso la gente estaba desanimada. Por ejemplo, dijeron que el (PCT) es beneficio de la gente, beneficio de la comunidad, mejor dicho en beneficio personal, así sale, así se ve. (informante 19)

Otro de los informantes expresó lo siguiente:

Dijeron que cuando se aprobara ese proyecto, todos (se) van a beneficiar y pensaron que cuando se aprueba ese proyecto van a trabajar todos, como las ruinas (zona arqueológica), pero cuando llegó (El Proyecto) ya no lo hicieron así. (informante 39: no miembro de comité)

A raíz de esto, el PCT junto con la ONG buscaron otros proyectos para incluir más gente en el trabajo relacionado con los servicios turísticos, por lo que en el 2002, consiguieron financiamiento para la formación de dos CTCs, que albergarían al resto de los ejidatarios. Uno de los comités que administra un “cenote”<sup>25</sup> localizado en el centro de la población, empezó con 56 ejidatarios y ahora cuenta con 12 participantes, mientras que el segundo que administra un sendero con varios otros cenotes, empezó a funcionar con 48 miembros y ahora son sólo 10 (informantes 20, 25: directivo del PCT y de un CTC, respectivamente).

Un ex comisario (informante 37) y dos miembros de CTCs (informantes 16, 18) dijeron que varios de los integrantes de los CTCs sólo buscaban la oportunidad laboral temporal y no necesariamente ser miembros permanentes de dichos comités, ya que al principio se les pagaba por hacer labores tales como construcción de caminos, palapas o accesos a los cenotes. Al paso del tiempo, al gastarse los fondos del proyecto inicial, y cuando cada comité estableció ciertas reglas de operación, comenzaron a exigir a sus miembros aportaciones en dinero y fajinas, situación que contribuyó a que varios ejidatarios dejaran estas dos agrupaciones.

Como una forma de controlar el conflicto en este proceso, la ONG escribió otros proyectos, buscando fondos del gobierno para la creación de otros comités, en donde entrarán los ejidatarios que ya no quisieran estar en alguno de los CTCs. Según algunos de los informantes, varios de estos nuevos comités nunca funcionaron porque no fueron apoyados por los patrocinadores (informante 6, 18, 37). “Los que se quitaron se anexaron a otros grupos, pero lamentablemente no se dieron, y se hicieron (escribieron) los proyectos pero no se aprobaron” (informante 37: ex comisario ejidal).

Según un ex comisario municipal (informante 19), el descontento de la gente

---

<sup>25</sup> Manantial natural de agua alimentado por corrientes subterráneas, comúnmente encontrado al norte de la Península de Yucatán.

continuó, ya que era notorio que el PCT no compartía el trabajo o parte de las ganancias con la comunidad, como tampoco permitía la venta libre de artesanías en las instalaciones del PCT, por lo que este informante dijo que la gente comenzó a rechazar, entre otras cosas, asistir a las fajinas de limpieza del poblado diciendo tener otras cosas que hacer. Algunos pobladores argumentaban que quienes realmente eran beneficiados por esa fajina eran los del PCT, porque los turistas suelen pasear los lugares públicos de El Pueblo.

Si muchos van a hacer limpieza y fajina de la escuela el domingo, ya no tienen tiempo de hacer la del centro (del poblado). Cuando un domingo hay grupos (de turistas) los (miembros de los) comités ya no salen y están ganando. La gente se dio cuenta y dice que ellos (los de los comités) deben hacer el trabajo y no nosotros. Allá empiezan los rumores de que no van a salir a hacer sus fajinas. (informante 19, comisario municipal en ese momento)

Por esta razón, en el año 2002, el comisario municipal tuvo que idear una forma de solicitarle al presidente municipal el pago de un jardinero, argumentando que como estaban llegando grupos de turistas, era importante que estuvieran limpias las áreas públicas de El Pueblo. La mayoría de los ejidatarios al ver que ya había un jardinero pagado por el ayuntamiento, decidieron definitivamente no volver a hacer la fajina de limpieza del poblado. Las fajinas para la apertura de las mensuras, la de las escuelas y la de los comités continuaron normalmente (informante 19).

Entre los 26 hombres entrevistados, pertenecientes o no a comités, que habían hecho este tipo de fajina anteriormente, el 77% de ellos (20) argumentan que dejaron de salir a hacer las fajinas porque esa debería ser responsabilidad del ayuntamiento. El 23% restante (6) dijo que la dejaron de hacer debido a que pueden emplear mejor ese tiempo al trabajar en las artesanías. Con esto se nota que los hombres entrevistados de la comunidad ven a las autoridades municipales como las responsables de esta limpieza y no desean emplear su tiempo en algo que no les va a reeditar ganancias directas.

El PCT al tener su constitución legal<sup>26</sup>, no permite que la asamblea ejidal tenga injerencia sobre él. Según un ex comisario (informante 19) y un miembro de un CTC (informante 18), el PCT está buscando la manera legal de que se le transfiera el terreno que los ejidatarios le dieron en concesión a propiedad privada del PCT, lo cual

---

<sup>26</sup> Constitución legal significa que está registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y su nombre está en el Registro Público de la Propiedad. También significa que el grupo cuenta con una "Acta Constitutiva" donde se ha formalizado el grupo, aparece el nombre de los integrantes, sus posiciones dentro del grupo y su reglamento.

significaría que los del PCT podrían venderlo a extraños. Esta acción iría en contra de una tradición basada en la ley agraria de que cuando alguien o algún grupo quisiera trabajar un terreno lo pueda hacer, pero cuando lo deja de trabajar vuelve a formar parte del ejido y a ser propiedad comunal de los ejidatarios<sup>27</sup>.

Es importante recalcar que los comités son una forma de organización local que la gente ya había experimentado, pero siempre bajo la autoridad de la asamblea ejidal. En contraste, una vez aprobado El Proyecto, la ONG empezó a coordinarse directamente con los comités. Posiblemente como resultado de esto, ahora el PCT busca independizarse de una manera semejante.

Con base en la observación participante y la conversación con personal de la ONG, se sabe que la aparición de los comités propuestos por la ONG, como grupos independientes de la asamblea ejidal, se debió en parte a los requisitos de la organización internacional financiera, la cual, como muchas otras, exige que las organizaciones receptoras estén organizadas legalmente en la forma requerida por las leyes de su país. Otro requisito es que sean un tipo de organización no gubernamental; en este caso los comités, son el camino a los recursos económicos de los nuevos proyectos<sup>28</sup> y estos se coordinan directamente con las instancias externas como la ONG, sin la participación directa de los demás miembros o directivos de la asamblea ejidal.

El comisario municipal (informante 5) y un miembro de un CTC (informante 18) aclararon que hay dos tipos de comités: el primero está conformado por un grupo específico de personas que buscan un reconocimiento a nivel local, haciendo una reunión pública e invitando a las autoridades locales para que sirvan de avales o testigos de la conformación del comité. Este primer tipo de comité sólo ejerce una acción de tipo local, es decir, sólo puede acceder a fondos restringidos o a cantidades pequeñas de dinero. En cambio los comités que, además de hacer la reunión pública, han formalizado y notariado ante abogados autorizados su registro como “asociación”, pueden acceder a fondos mucho más abiertos y sustanciosos, ya que cuentan con un reconocimiento a nivel nacional e internacional que les permite desarrollarse a una escala mayor. Se sabe que estos últimos tienen que declarar y pagar impuestos al

---

<sup>27</sup> Es una tradición maya prehispánica que continuó en la colonia y fue reconocida e institucionalizada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

<sup>28</sup> Generalmente los proyectos traen recursos destinados a crear infraestructura y oportunidades de empleo, ya que en muchas ocasiones incluye el pago de sueldos para desarrollar los objetivos planteados en los proyectos. Los proyectos generalmente buscan impulsar alguna rama productiva, que idealmente a la larga generaría empleos pagados.

gobierno, ya que están inscritos en la Secretaría de Hacienda.

En el caso de El Pueblo, los tres CAFs y el PCT tienen actas constitutivas financiadas por El Proyecto, pero por falta de información dejaron de declarar sus impuestos, por lo que han recibido una serie de multas que han desanimado a algunos de sus miembros. En el caso de las talladoras de madera, por esta situación, aunada a pleitos internos, formaron otro grupo alterno “no constituido legalmente” para seguir trabajando y no tener más problemas con las deudas de los impuestos anteriores (informantes 9 y 11: mujeres miembros de un CAF; 18: miembro de un CTC). Esto es una indicación de que la información emanada de la ONG hacia los grupos fue insuficiente.

Con base en la observación participante en los comités y en la asamblea ejidal, se puede decir que desde la aparición del PCT, el control del empleo pagado por instancias externas pasó gradualmente de la asamblea ejidal hacia los comités. También, aunque no fueron los primeros comités formados en la comunidad, los de la ONG eran los primeros en recibir apoyos por medio de la presentación de proyectos. En la actualidad se comienza a difundir en la comunidad la idea de que éste es el nuevo camino para buscar apoyos externos.

También algunos entrevistados reconocen que en esta época comenzaron a entender que las mujeres, en particular las que se organizaban, recibían más fácilmente apoyos que los hombres. Así que les permitían a sus esposas participar en estos grupos, para que sus familias pudieran ser beneficiadas. Ahora son ellas las que se involucran directamente en el proceso y no sólo como prestanombres (informantes 3, 25, 35: hombres).

Los nuevos comités tienen el poder de determinar cómo repartir el trabajo que les llega por medio de los proyectos, principalmente para mano de obra en la elaboración de alguna infraestructura. Cabe aclarar que en el ejido existen otros empleos, tales como hacer milpa para otra persona o atender una tienda. También hay personas que hacen artesanías y las venden independientemente de los comités, igual que milperos que venden una parte de su cosecha. Sin embargo, el empleo ofrecido por los proyectos de los comités es una opción importante ya que trae dinero extra a la gente local, aunque casi siempre es aprovechado exclusivamente por los miembros de los comités o sus familiares.

El PCT decidió cómo contratar a los demás ejidatarios de la comunidad al momento de construir y remodelar las cabañas para recibir a los turistas y para dar algunos servicios a los turistas cuando llegaban grupos grandes. Prevalece el hecho de que dan estos empleos a las familias extendidas de los líderes de este comité o a sus amigos. Esta situación difiere de la anterior cuando los trabajos eran pagados por el gobierno o los grupos de arqueólogos, controlados por la asamblea ejidal (entrevista focal). Han surgido varias quejas sobre esta situación. Aunque los CTCs fueron formados como respuesta a estas quejas contra el PCT; ahora existen las mismas quejas sobre los líderes de los CTCs.

Por medio de la observación participante y las experiencias previas en el lugar, sabemos que los comités actuales siguen un modelo de “empresa social” y han recibido cierta capacitación en ello. Sin embargo, se observó que no invierten parte de sus ingresos en mantener su infraestructura o mobiliario, tampoco en mejorar el servicio o en darle seguimiento a sus reuniones como grupo. En cambio se reparten el dinero ganado entre los socios, y esperan la oportunidad de presentar un nuevo proyecto para reparar sus instalaciones y mobiliario o mejorar sus servicios. Uno de los informantes comenta: “Hasta ahorita si viene un programa así de apoyo a se anima a regresar a su grupo que ya están formados. Si ya tienen grupo sí se puede trabajar en un proyecto” (informante 27: miembro de un CTC).

#### **4.3.2.2. Utilización del capital étnico y comunitario como estrategia comercial**

Con base en la observación participante y las entrevistas aplicadas a varios informantes, se deduce que la introducción del turismo a la comunidad ha propiciado cambios en sus formas de organización y en sus prácticas tradicionales. Un ejemplo de éste último es el rumor de que el especialista en ceremonias mayas (*h-men*) está presentando versiones cortas de éstas para los turistas. Él es miembro del PCT y recibe dinero extra por hacerlas. Algunos de los mayas tradicionales consideraron que al hacerlas de esta manera se le está faltando al respecto a Dios (informantes 2, 5, 19, 31, 36), en tanto unos compañeros del mismo comité comentaron que este *h-men* no realiza las ceremonias mayas si no recibe un pago (informantes 17, 20).

El mismo *h-men*, respondió a estas críticas explicando que algunas ceremonias pueden ser realizadas varias veces al año y en casi cualquier época, como la bendición

de las casas o el sacar los malos vientos del solar o de la apertura de la caja o *hobon* de las abejas meliponas o *xunan kab* entre otras ceremonias. Él dijo que no hay problema en presentar ceremonias a los turistas y que cuando le piden una ceremonia fuera de su tiempo no la realiza, y solamente platica con los turistas sobre cómo hace las ceremonias y su significado (informante 4).

Al respecto, los miembros del PCT que no son católicos sólo mencionan que es la tradición de los antiguos. Para ellos estas ceremonias no tienen un significado religioso, sino que son parte de la historia tradicional de la “gente antigua” de El Pueblo, dicen que si los visitantes quieren saber de ellas, no hay problema en mostrárselas (informantes 1, 17, 20). Así para ellos, el *h-men* no está haciendo mal, solamente está representando algo del pasado. Los católicos tampoco ven como algo malo hacer las ceremonias para los turistas, al contrario, sienten que así los turistas valoran más a la cultura antigua de su comunidad (informantes 21, 24).

Con base en las experiencias previas en la comunidad, pudimos ver que el PCT promocionó e incluyó la ceremonia de las abejas meliponas o *xunan kab* por lo menos durante cuatro años (de 2002 a 2005). En el mes de agosto del 2005, y después de no lograr atraer suficientes turistas a esta ceremonia, los del PCT decidieron cancelarla al no poder costear los gastos.

En términos generales, se notó que el PCT utiliza ceremonias como la de las abejas para atraer turistas. Algunas tradicionalmente tienen una forma corta, como es el caso con la bendición de las casas o sacar los malos vientos del solar o “limpiar” un enfermo con una hierba sagrada y rezos. En otros casos son de duración larga para los turistas, como *el u hanli col* (dar ofrendas al espíritu de la tierra, agradeciendo la cosecha) y el *ch’a chaac* (llamar las lluvias), los cuales requieren todo el día y otro para los preparativos. Sin embargo si los turistas llegaban cuando estaba en proceso tal ceremonia, les llevaban para ver partes de ella y después se retiraban para seguir con alguna otra actividad programada.

En contraste a estas ceremonias de la religión indígena, la presentación de El Proyecto como comunitario no incluye una explicación sobre el hecho de que el dinero pagado no se distribuye fuera del grupo exclusivo y pequeño que maneja los cuartos y el comedor. En los panfletos y en toda la publicidad del PCT dirigida al turismo, señalan que su actividad turística es “comunitaria” y beneficia a la comunidad. Los grupos de



turistas que llegaron durante el periodo de observación participante, pronto se dieron cuenta que no era así. En cuanto a la población se muestra inconforme con la utilización de lo “comunitario”, ya que ellos no perciben beneficios a la comunidad, opinión que expresan a los turistas.

#### **4.3.2.3. Involucramiento de estudiantes jóvenes y los roles generacionales**

En el caso de El Pueblo se observa que la mayor parte de los menores de 20 años han cursado alguno de los grados de la secundaria, y varios de ellos han comenzado o han concluido el bachillerato; escolaridad superior a la de la mayoría de los miembros de la asamblea ejidal. Estos últimos han cursado entre tres y seis años de primaria, y pocos iniciaron la secundaria (conversaciones informales con gente local y con los maestros de la localidad). Esta diferencia en el nivel de escolaridad aunada a las actuales circunstancias sociales y económicas, influye en que estas dos generaciones actúen de diversa forma.

Desde 1995 en la población hay una escuela secundaria, lo cual ha facilitado que los jóvenes de ambos géneros asistan a ella, ya que sus familias no tienen que desembolsar costos de traslado, como sucedía anteriormente (informantes 18, 35). Con esta escolarización, los jóvenes en general han recibido instrucción sobre cómo hablar mejor la lengua española, cómo escribir y leer mejor, y cómo hacer cuentas. Estas habilidades les han facilitado relacionarse con personas e instituciones de afuera (observación participante y pláticas informales con maestros de la localidad).

Uno de los padres de familia entrevistado dice que manda a sus hijos a la escuela para que estén mejor preparados para afrontar la vida, pero nota que los estudiantes se vuelven algo “flojos”. No quieren trabajar en la milpa o ayudar en la casa, con el pretexto de que tienen mucha tarea de la escuela.

Tienen mucho de escoger, dicen que tengo que hacer mi tarea, tienen otros pretextos para no hacer el trabajo. Los chavos (jóvenes) ahora si le dicen que van a la milpa, ¡já!, no hace nada, solo para perder el tiempo. Peor cuando terminan su secundario o bachiller. (informante 35: 54 años de edad)

Otro informante dice que: “ya veo que casi ya no tienen conciencia (los jóvenes), ya no les gusta la milpa por flojos. Dicen que está muy pesado el trabajo” (informante 19: 40 años de edad). Según estos testimonios y lo observado, aparentemente las nuevas generaciones no están aprendiendo los detalles de su ecosistema local por medio de ser

milperos aprendices, como lo aprendieron sus padres<sup>29</sup>.

Otro de los padres de familia dijo que trata de estimular a sus hijos para que estudien y “no se queden así como yo, campesino pobre” (informante 32: 65 años de edad). Esto pareciera refrendarse con el comentario de adolescentes varones con estudios de bachillerato, quienes alguna vez han ayudado a sus padres en las labores del campo, pero dicen sentir que deben hacer otras cosas ya que para eso han estudiado. Por ello, según estos entrevistados, los jóvenes al darse cuenta que no hay trabajo asalariado en la localidad deciden irse a Cancún o algún otro lugar para trabajar (informantes 42, 44). Uno de ellos dice: “hablé con mis papás y ellos no podían seguir pagando mis estudios después de la COBAY<sup>30</sup>, por lo que decidí irme a trabajar a Cancún para no estar ocioso” (informante 42: 23 años de edad y trabajador de un hotel en Cancún).

Según lo observado, las nuevas generaciones no están usando los recursos naturales del ejido ni piensan en usarlos más que para enseñarlos a los turistas. Aparentemente algunos de los adolescentes y jóvenes no tienen interés en el trabajo del campo, ya que consideran que no es una actividad con remuneración segura. Los ejidatarios reciben apoyos del gobierno por su trabajo de la milpa y solamente ellos tienen derecho a usar la tierra. Antes del cambio en la Ley Agraria (artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos), había seguridad de acceso para todos los hijos de los ejidatarios; ahora, con la posibilidad de que los ejidatarios pueden votar para dividir y vender los terrenos, los hijos de ejidatarios ya no tienen la misma seguridad de antes. Esto puede contribuir a la falta de interés en aprender como usar las tierras, incluyendo los recursos naturales de la vegetación silvestre.

Las autoridades actuales y algunos ex comisarios de la comunidad, expresaron que todos los ejidatarios y sus hijos todavía tienen derecho a la tierra. Sin embargo, admitieron que la producción de la milpa cada día es menor ya que las tierras son menos fructíferas, esto debido entre otras cosas a la falta de descanso de la tierra o barbecho, a las sequías y a las inundaciones relacionadas con los huracanes. Por esto consideran que los jóvenes optan por irse a trabajar a Cancún u otro lugar donde puedan obtener dinero en efectivo. Muchas veces estos muchachos envían algo de dinero a sus padres, o

---

<sup>29</sup> Esto no quiere decir que no aprecian el paisaje o que no valoran la biodiversidad que tienen, pero los conocimientos detallados locales están integrados a los usos tradicionales como la milpa.

<sup>30</sup> Colegio de Bachilleres de Yucatán

también van construyendo alguna vivienda para que cuando regresen o se casen puedan tener donde vivir (entrevista focal).

Ejemplo de esto es uno de los jóvenes entrevistados quien dijo que trabaja fuera de la comunidad para ganar dinero, pero su intención es regresar con su familia. Él es casado con una mujer de la comunidad y está planeando regresar, pero piensa que primero necesita asegurar en qué y dónde va a trabajar cuando regrese. Uno de sus anhelos es trabajar en los servicios turísticos en la comunidad, ya que ha aprendido algo de inglés y además sabe cómo es el trabajo con los grupos que llegan a la comunidad, porque fue voluntario del grupo de conservación de 1988 a 2004. Él ve en el turismo una posibilidad de trabajo en la comunidad y espera que en el futuro haya más oportunidades para él. Como otros jóvenes de El Pueblo, no es ejidatario sino hijo de uno de ellos (informante 42).

Con base en lo observado en las experiencias previas en la comunidad, se notó que hay un grupo de unos 20 niños y adolescentes voluntarios locales, de entre 11 y 22 años de edad, quienes han tenido una relación estrecha con varios grupos de turistas voluntarios haciendo trabajo social. Éstos fueron organizados originalmente en 1998 por la ACA en coordinación con la ONG. Cuatro de sus miembros y ex miembros dijeron en entrevistas que su interacción con los turistas, principalmente con un grupo de jóvenes estudiantes extranjeros que hicieron voluntariado social en la comunidad, reforzó en ellos algunos valores sobre la conservación del entorno que habían conocido anteriormente tanto en la escuela como en la ACA (informantes 42, 43, 44, 45). Por medio de los informes revisados de los comisarios anteriores, se observó que ese mismo grupo de turistas apoyó un proyecto de reciclaje de basura realizado por los 20 jóvenes voluntarios de la comunidad (revisión de documentos internos, noviembre 2005).

Uno de estos adolescentes con estudios de bachillerato piensa que la actividad turística debe abrirse para los más jóvenes de El Pueblo y que en el futuro los van a aceptar en los comités aunque no sean ejidatarios ya que saben algo de inglés y sobre el trato a los turistas. Dice que una ventaja es que muchos de los turistas que llegan a la comunidad son jóvenes como ellos, por lo cual considera que la participación de jóvenes locales puede ser provechosa para el turismo de la comunidad. Respecto a las reuniones de la comunidad señaló:

Nos dicen que tenemos derechos como hijos de ejidatarios por lo que creo que en el futuro voy a poder participar en algún comité que nosotros

hagamos o en algún negocio de artesanías. Estoy aprendiendo inglés y computación en (la ciudad de) Izamal (Yucatán) para hablar con los gabachos<sup>31</sup>. (informante 44: joven de 21 años, artesano independiente)

Otro de los jóvenes con bachillerato inconcluso, que participó como voluntario cuando llegaron grupos de estudiantes o turistas–voluntarios, dice que la experiencia que tuvieron “fue como un juego, ya que cuando vinieron los otros (turistas) pudimos trabajar con ellos en el reciclaje y en otras cosas en las escuelas” (informante 45: 18 años de edad). El programa incluyó reciclaje de basura, limpieza del poblado, reforestación, pintar las escuelas y en adición los voluntarios locales recibieron algunos cursos de inglés, jarana y teatro comunitario. El mismo informante dice que muchas de estas actividades le han servido personalmente ya que le hizo sentirse valioso para la comunidad, y además tuvo la oportunidad de conocer a personas de otros lugares del mundo (informante 45).

Por otro lado, por medio de la experiencia previa en el lugar, conversaciones con empleados de la ONG, la revisión de documentos y entrevistas a los involucrados, se sabe que dentro de la implementación de El Proyecto, la ONG en 2001 reclutó a varios estudiantes de bachillerato para colaborar como “promotores comunitarios”. Uno de los informantes señaló que la ONG les dio capacitación sobre cómo sembrar hortalizas y combatir las plagas con productos naturales. Por ello recibían una beca para sus estudios y los pobladores recibían algunos insumos gratuitos tales como semillas, gallinaza y compuestos orgánicos preparados para combatir plagas o enfermedades, para aplicarlos en estas nuevas técnicas. La labor de los jóvenes consistía en recorrer los lugares en donde estuvieran sembrando hortalizas o el programa de reforestación, igualmente le daban a la gente orientación al respecto, pero dijeron que varios adultos mayores los criticaban ya que decían que los jóvenes no tienen por qué ir a decirles a los mayores lo que deben hacer, y además ellos no conocían bien el campo. “Dicen, ¿qué va a saber un niño?, dicen, apenas nació ayer y viene a decir cosas que hacer, hay gente así” (informante 42). El Proyecto dio a estos jóvenes la responsabilidad de transmitir los nuevos conocimientos a los demás miembros de la comunidad, es decir a sus hermanos, padres y abuelos. Algo no previsto por la ONG fue el choque generacional que se suscitó.

Uno de los ejidatarios comenta sobre estos promotores comunitarios:

---

<sup>31</sup> Término empleado comúnmente por los jóvenes para referirse a los extranjeros

En parte fue bueno para que aprendieran de la agricultura y cuando sean grandes les va a servir de algo; y lo malo es que no continuaron. Era bueno sembrar verduras en el patio, era bueno, pero es parte por falta de motivación. Tal vez era porque eran chavos y por esos tiempo había mucho ánimo para hacerlo, pero después no. Si fuera un adulto tendría más interés y más ánimo para el trabajo, como la siembra de calabaza, (chile) *xcatic*, habanero; así. Ahora hay que comprarlo. Lo básico sería el cultivo del frijol y eso es por la inexperiencia de los muchachos y no lo intentaron. (informante 23: 35 años de edad)

Otro ejidatario señaló:

Ya no hacen la agricultura orgánica, ya que hay puntos que no funcionan (como) la fumigación orgánica, como la de la mosquita blanca para que no se quede *mulix* (rizado), los tomates o los chiles no funciona. Los muchachos no quedaron muy prácticos, no lo tomaron muy en serio. (informante 39: 37 años de edad)

Otro de los informantes dice que:

A los muchachos casi no les hacen caso, dicen que no se comportan los chavos, relajan y conversan. Es diferente su forma. No se confían de ellos (los adultos); si hay que preguntar algo no le preguntan a ellos, sólo a los grandes que son encargados y no a los promotores. (informante 21: 37 años de edad)

Por otro lado, uno de los informantes que fue promotor dijo que la experiencia en el grupo de voluntarios y en la actividad de “promotor comunitario” le ha servido mucho para su vida, ya que el empleo que tiene en Cancún fue gracias a lo que hizo en El Pueblo en estos grupos, y cuando pidió el trabajo llevó consigo dos cartas de recomendación, una del grupo de voluntarios y otra la de ONG que vio El Proyecto. Además siente que la capacitación que recibió le sirve de mucho ahora en su trabajo en un hotel de Cancún (informante 42).

Por su parte uno de los informantes clave dice que:

Todos los promotores se fueron del pueblo y parece que no les interesó el trabajo; prefirieron irse a Cancún a trabajar. Era mejor que convocaran a gente más grande para que sea responsable y se quede en el pueblo. (informante 5: 46 años de edad)

Finalmente la actividad de los promotores comunitarios duró el tiempo que tuvo

financiamiento, y ahora se notan en algunas casas las “eras”<sup>32</sup> abandonadas o poco utilizadas, y en términos generales las técnicas que supuestamente se implementarían no se evidencian en el uso actual (datos obtenidos en la visita a las familias, 2005-2006 y observación). Otro informante señala: “no funcionó el proyecto, sólo en el momento, pero las técnicas (orgánicas) no se llevaron a cabo. Cuando ya no hubo apoyo más, ya no siguen” (informante 5: 46 años de edad).

Con esto se notan dos cosas: que los jóvenes son más propensos a la absorción de ideas nuevas a manera de re-socialización, mientras que los adultos son más críticos sobre los conocimientos que están recibiendo, aceptan los proyectos si les parece que pueden ser de beneficio. A veces participan para obtener algo más de información o por aprovechar los recursos e insumos que se les ofrecen, pero lo consideran un experimento y si no ven una ventaja clara regresan a lo acostumbrado. En tanto los jóvenes que por los estudios no aprendieron a hacer milpa con su padre, aprendieron fácilmente cosas nuevas pero no tuvieron bases para ser evaluados en el contexto de los ciclos agrarios del ecosistema local.

Es probable que estas actividades hayan promovido que la mayoría de los jóvenes entrevistados no continuaran con la agricultura, sino con la actividad turística; la cual la ven como un potencial económico para la comunidad y desean continuar en su capacitación en servicios para los turistas. También ven que en El Pueblo, la incorporación a los comités está restringida a ejidatarios y no tienen posibilidades de entrar hasta que mueran sus padres. Sin embargo, esperan que cuando la actividad crezca podrán incorporarse a ella fuera de los comités restringidos a los ejidatarios (informantes 42, 43, 44, 45).

#### **4.3.2.4. Formación del CAI y el aprendizaje sobre experiencias vividas**

Con la observación participante y las entrevistas realizadas a varios de los miembros de este comité, se notó que algunos miembros de la comunidad, usando su nuevo conocimiento sobre el beneficio de estar organizados por medio de comités, buscaron por ellos mismos oportunidades, pero tomando formas de organización que respondieran a su cultura local. Catorce ejidatarios de entre 24 y 40 años de edad

---

<sup>32</sup> Porción de tierra preparada para las hortalizas y otros cultivos. Estas no son las parcelas de tierra sino las hileras formadas para sembrar hortalizas. Son levantadas sobre la superficie de la tierra para dar más suelo a las raíces y para proveer drenaje, para que no se pudran cuando hay demasiada lluvia. .

derivado de una capacitación inicial en artesanías en madera que recibieron por una instancia del gobierno en el año 2000, formaron un comité y aplicaron los conocimientos adquiridos en la capacitación. A este grupo se sumaron algunos que habían aprendido de la experiencia de los demás comités. Uno de los informantes comenta: “nos juntamos para poder vender mejor las artesanías y todos los que nos reunimos ya sabían tallar” (informante 23: dirigente del CAI).

A partir de agruparse comenzaron a escribir algunos proyectos para solicitar herramientas e insumos, sin la intervención de la ONG o la asamblea ejidal. De esta forma obtuvieron financiamiento del gobierno para la compra de maquinaria y herramientas para agilizar su producción, pero tratando siempre de no perder su independencia (informante 19, 23: ambos miembros del CAI).

Sobre la opinión que tienen de los otros comités, uno de los socios dijo que:

Se pelean entre ambos, directamente se pelean por muy poca cosa, sólo porque el pedido de una persona es mayor de otra persona. Pero como se trata de piezas, algunas cuestan más y (otras) cuestan menos. Eso es lo que hace perder la paciencia entre ellos, y en nuestro grupo no pasa. Si alguien no puede cumplir, le deja el camino a otra persona; es decir, le da el pedido a otro miembro para no dejar tirado el pedido. En otros grupos, aunque no pueden hacerlo lo siguen peleando para él. Esa es la diferencia grande entre el grupo. (informante 23)

Cuatro miembros de este comité dijeron que hacen sus reuniones en casas de sus miembros, evitando los lugares como la comisaría o el local de la ONG donde hacen sus reuniones los otros comités, en dichas reuniones su presidente dirige la reunión. Los miembros entrevistados destacaron sentirse a gusto en el comité ya que cuando tienen algún pedido siempre se lo dividen entre todos, aun cuando en su elaboración significara pocas piezas por persona. También destacaron la claridad de las cuentas que da el presidente al grupo, y aunque todos son ejidatarios, como grupo, también se consideran independientes de la asamblea ejidal (informantes 19, 23, 26, 28).

#### **4.3.2.5. Salida de la ONG**

Con base en los documentos revisados, entrevistas con informantes claves y conversaciones con representantes de instancias externas, se sabe que la ONG trabajó en la comunidad de 1996 a 2004. Al término de El Proyecto, la organización tuvo problemas financieros y ya no pudo seguir su trabajo en la comunidad. Algunos de los miembros de comités sienten que la salida de la ONG no les favoreció ya que varias de

las actividades y otros proyectos quedaron inconclusos (informantes 7, 9, 11, 20, 21, 25, 27).

Con base en la observación participante, aunque la ONG había concluido con El Proyecto, los resultados no fueron evidentes en lo referente a los objetivos planteados inicialmente. Los comités de mujeres seguían reunidos pero sin actividades grupales, esperando nuevos patrocinios o proyectos, continuaban trabajando a un nivel más familiar, aunque con más calidad y experiencia en el mercado artesanal.

Los comités turísticos también continuaron formados, aunque con muy poca actividad, y las pocas ganancias siguieron siendo acaparadas en su mayoría por el PCT. Ahora, los pocos turistas que llegan a la comunidad, en ocasiones no encuentran los servicios descritos en la publicidad sobre El Pueblo, actualmente llegan turistas que viajan solos, generalmente con su propio transporte y no son comunes los grupos organizados de voluntarios. Así que ni los del PCT ni los miembros de los otros comités saben cuándo vayan a llegar y no pueden mantener todo organizado para unos cuantos turistas, lo que no les resulta y tienen que buscar otros ingresos para mantener a sus familias. Así tampoco invierten su tiempo en mantener limpias las instalaciones, entrando ratas, cucarachas, culebras y alacranes debido a la poca utilización de las instalaciones.

Según varias ex autoridades y otros pobladores, en 2004 cuando terminó El Proyecto, la ONG no avisó públicamente su decisión de salir. Simplemente despidió a su personal de la localidad y comenzó a retirar su mobiliario. También durante su segunda salida, a finales de 2005, tampoco informó directamente a la asamblea ejidal sobre la decisión de que ya concluirían definitivamente sus trabajos en el lugar (entrevista focal).

Con la salida de la ONG algunos miembros de los comités involucrados directamente con ella, reportaron problemas para darle seguimiento a sus trabajos, y que incluso se sentían limitados para escribir los proyectos que tienen necesidad de hacer. Dicen que muchas de estas funciones fueron hechas por la ONG por medio de su personal, y que sí les dieron cierta instrucción pero que finalmente sólo unos cuantos aprendieron algo sobre cómo escribir propuestas de proyectos y manejar un proyecto con los reportes y las cuentas requeridas (informantes 7, 9, 11, 20, 21, 25, 27). Uno reportó que hoy día necesitan contratar a alguien de afuera para escribir sus proyectos (informante 20). Esto aparentemente creó cierto resentimiento hacia la ONG.



Según se observó en una reunión de la asamblea ejidal, para finales de 2005, la ONG quiso regresar con un proyecto para la comunidad haciendo un “estacionamiento y parador turístico” cerca de la zona arqueológica, pero debido al sentimiento adverso de una buena parte de los ejidatarios, y ante el sentimiento de que con esta propuesta el más beneficiado sería el PCT, los ejidatarios no la aceptaron, así que la ONG decidió definitivamente retirarse del poblado. En este conflicto, también fue un factor importante el hecho que el comisario municipal y varios miembros del ejido pertenecían al Partido Acción Nacional (PAN), en tanto que el comisario ejidal era del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Estas diferencias influyeron para que no se pusieran de acuerdo, ni siquiera para participar juntos en las reuniones de la comunidad.

#### **4.4. Interacción entre los comités, los grupos de turistas y la comunidad.**

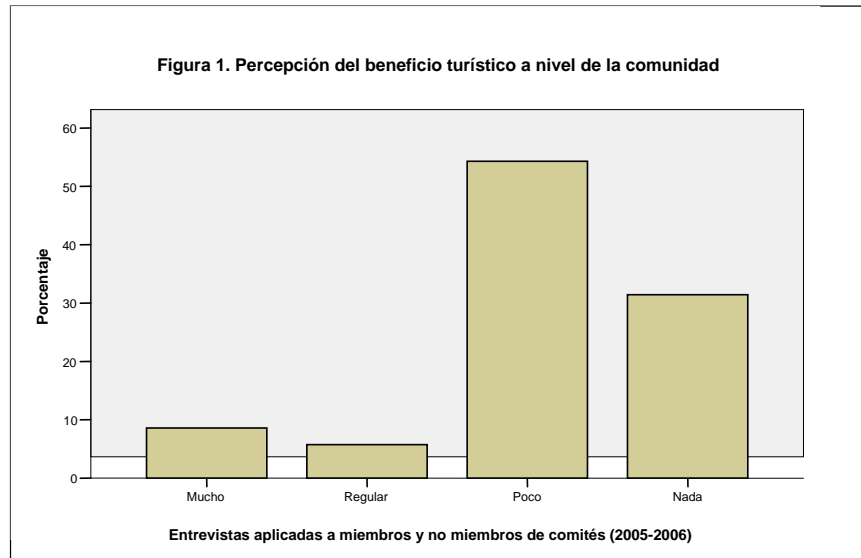
##### **4.4.1. Tipos de turistas que llegan y servicios que buscan**

Para el año del 2001 comenzaron a recibir grupos de turistas en el reconstruido campamento arqueológico de El Pueblo, patrocinado por El Proyecto. Los primeros grupos de turistas que fueron llegando estaban conformados por estudiantes para hacer voluntariado y participar en labores de ayuda social tales como recoger basura, pintar las escuelas o la biblioteca, construcción de pisos y albarradas, entre otras labores, tanto en El Pueblo como en otras poblaciones vecinas (informantes 20: dirigente del PCT; 46: dirigente de la ONG).

Según lo comentado por las instancias externas que han llevado turistas a la comunidad, buscaban conocer lo siguiente: la zona arqueológica, los atractivos naturales como el cenote, la flora y fauna local, las costumbres y tradiciones y, sobre todo, querían convivir con la gente local por medio de trabajo voluntario en beneficio de la comunidad. También esperaban que la comunidad tuviera acciones concretas que conservarían su patrimonio cultural y natural. Igualmente pensaban encontrar que la comunidad tuviera el poder organizativo sobre las actividades turísticas, es decir, que el turismo fuera de carácter comunitario y la mayoría de la gente local se beneficiara de él. Otro factor cosa que comentaron que les habían atraído es que ahí no se venden bebidas alcohólicas (informantes 48, 49).

Además de la prohibición de la venta de alcohol en la localidad, de todas las otras características buscadas por estos turistas, sólo una encontramos durante la investigación en campo (2005-2006): el contacto directo entre ellos y la comunidad. Las

demás características únicamente aparecen en la publicidad sobre el lugar (folletos y algunas publicaciones periódicas). Los miembros del PCT dijeron en sus entrevistas que existen las otras características, sin embargo, nosotros no las percibimos ni las encontramos en las entrevistas aplicadas a otros miembros de la comunidad, incluyendo a los otros comités turísticos.



Como se ve en la Figura 1, la mayoría de los entrevistados dentro o fuera de comités, mencionaron sentirse poco beneficiados o no recibir ningún beneficio del turismo y también dijeron que no es evidente la aportación a la comunidad por parte del PCT, incluso un ex comisario (informante 19) dijo que algunos de los que no se sienten beneficiados hablan mal del PCT ante los turistas que visitan la comunidad. Dijo que esta situación se dio principalmente con una organización que llevó voluntarios de 2001 a 2003, cuyos dirigentes y voluntarios tuvieron un contacto muy estrecho con la gente y las autoridades locales.

También algunos miembros de la comunidad comentaron que cuando llegaban los turistas a hacer actividades de voluntariado, la gente local no quería participar ya que veían que ni siquiera los miembros del PCT lo hacían; solamente lo hacían los jóvenes voluntarios impulsados por la organización conservacionista (informantes 19, 37: ambos ex comisarios).

Aparentemente, este tipo de turista solidario es el que la comunidad está acostumbrada a ver, ya que por varios años la ONG promocionó entre voluntarios profesionales de la salud, escuelas y otras organizaciones nacionales e internacionales la visita a El Pueblo como un lugar en donde podían colaborar como voluntarios con la

gente local, y al mismo tiempo aprender algo acerca de la forma en la que viven en la comunidad (informante 46). Sin embargo, el PCT al notar que ahora no hay suficientes grupos de voluntarios dispuestos a visitar El Pueblo con esas intenciones, ha estado tratando de cambiar esta estrategia y estaba buscando otro tipo de turistas, por ello visitan algunos lugares turísticos de la región y hablan con los prestadores de servicios (informantes 20, 21: ambos miembros del PCT).

Según la observación participante y la experiencia previa en la comunidad, la presencia de los turistas ha sido poca y no continua, además han sido mayormente turistas que llegan con preparación previa en temas culturales y de convivencia. Por estas circunstancias no se detectó impacto negativo hacia la comunidad. Sin embargo, al ver a los turistas como personas “ricas”, algunas personas les piden favores y hablan de su pobreza para conseguir ayuda individual. Esto podría resultar en una dependencia, pero en general no lo aceptan los visitantes y varios de ellos se enojan cuando se encuentran con tales peticiones.

En la observación participante y la interacción previa del mismo autor con grupos de turistas en la comunidad, se notó que algunos adultos de la comunidad interpretan mal las intenciones de los turistas-voluntarios y los relacionan con el estereotipo de que son personas “ricas” que pueden y deben ayudar a personas “pobres” con problemas. Se identificaron dos casos concretos: el primero fue de un ejidatario de 29 años, con hijos pequeños, que hizo amistad con un extranjero que visitaba El Pueblo. Un día antes del azote del huracán “Wilma” (noviembre del 2005), este turista que estaba de paso le dio un dólar en el que puso un número de teléfono. Le dijo que le hablara si necesitaba algo. Después del huracán, el poblador (aunque no tuvo pérdidas) estuvo tratando de hablarle al turista para pedirle apoyo para ampliar su casa, pero en el número que le había dado, no le contestaron (conversación informal con el padre de familia después del huracán en diciembre del 2005).

Otro caso se dio cuando la esposa de un miembro del PCT tuvo una necesidad médica, y este le pidió a un turista que le ayudara con los costos de una operación quirúrgica. Este turista, durante su estancia en El Pueblo intentó no encontrarse con esta persona ya que él consideró que no era justo que le estuvieran pidiendo ayuda para esos casos (observación participante con grupo de turistas y plática informal con el encargado del grupo de turistas en mayo de 2006).

También se encontró en los archivos del PCT una carta de un grupo de turistas en la que pide directamente a la ONG y al PCT que no le pidan donativos y demás contribuciones económicas a sus turistas-voluntarios, y que si desean pedir algo lo hagan por medio de un proyecto de trabajo para la comunidad. El hecho de ayudar a personas en particular lo ven como algo no deseable, ya que su filosofía es la de ayudar a la comunidad en general (revisión de documentos internos del PCT, diciembre 2005).

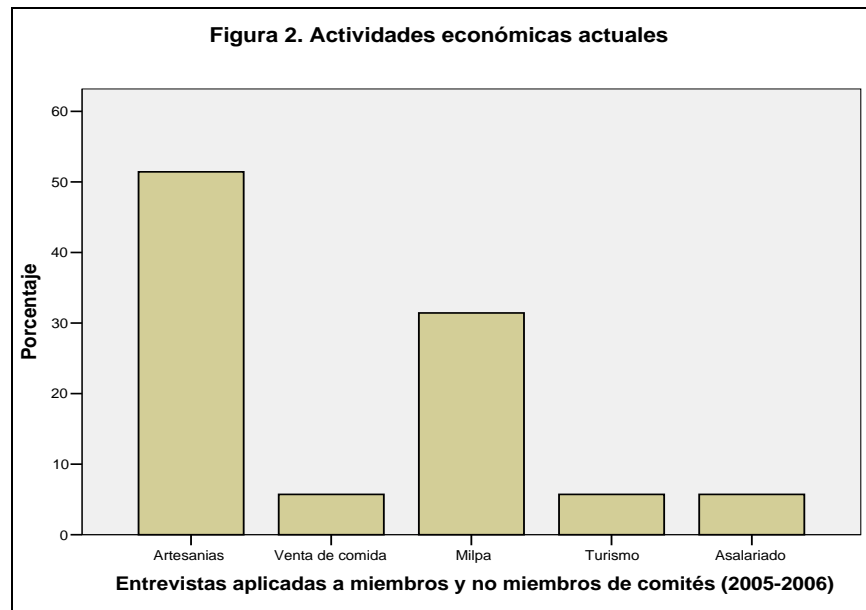
Según lo observado en campo y platicado con las autoridades locales, este procedimiento de hacer un proyecto comunitario es muy similar a lo que hacen ahora ante las instancias del gobierno y las ONGs. Estas solicitudes generalmente son por medio de grupos organizados. De lo contrario, estar pidiendo ayuda como individuos a los turistas les causa estrés y disgusto. Aunado a esto, el contacto directo de los turistas con la gente de la comunidad les lleva a enterarse de los problemas internos de los comités y la comunidad, y de esta forma conocen que este proyecto no es realmente comunitario y ya no regresan (informantes 48, 49, representantes de instancias externas).

Varios investigadores han reportado impactos de los turistas dentro de comunidades rurales tales como el fomento del alcoholismo, drogadicción y prostitución. Estos no fueron detectados en El Pueblo, probablemente por el tipo y número reducido de turistas que han llegado, sin embargo, por las condiciones en las que se encuentra la asamblea ejidal actualmente, es posible que con el tiempo se relaje la ley que prohíbe la venta de alcohol. Ya piensan algunos miembros de la comunidad que los turistas quieren poder consumir alcohol en El Pueblo, y así tendrían más turistas si lo vendieran.

#### **4.4.2. Percepciones locales del ecoturismo cultural comunitario y su respuesta a los cambios**

Con base en la observación participante, se ve que actualmente la forma más importante de sustento para las familias de El Pueblo es el tallado de artesanías en madera, y aparentemente el turismo va en decaimiento, ya que no se ve movimiento importante de turistas en la comunidad, y tampoco se detectaron reservaciones para futuros servicios turísticos. Dos de los miembros del PCT y uno de un CTC, dijeron que no saben el por qué de esta situación, pero creen que podría estar relacionada con factores ambientales tales como el huracán Wilma que les afectó a finales de 2005

(informantes 20, 21, 25), pero otros piensan que es por la poca coordinación y colaboración entre el PCT y la comunidad (entrevista focal).



Como se ve en la Figura 2, del total de 35 entrevistados, el 51% (18) se mantienen primordialmente de la producción artesanal; el 32% (11) de la producción milpera, mientras que solamente el 6% (2) principalmente del turismo. El 11% (4) restante de los entrevistados se mantienen de trabajo asalariado y venta de comida. Aquí se nota que las artesanías son la actividad preponderante en la comunidad, mientras que el impacto económico del turismo es mínimo en la población.

Con respecto a las respuestas sobre la equidad en la distribución del trabajo generado de El Proyecto, desagregamos los resultados entre los miembros y no miembros de comités. De los que están en algún comité, el 15% (3) piensan que es justa la distribución del trabajo generado por el turismo, mientras que el 70% (14) piensan que es injusta, y el 15% (3) se abstuvo de contestar. Por parte de los pobladores entrevistados sin comité, el 100% (15) piensan que es injusta la manera en la que ahora se distribuye el trabajo dentro de los comités.

Solamente los integrantes del PCT son los que dicen que es justa la forma en la que se hace la distribución del trabajo, ya que argumentan que les ha costado tiempo y esfuerzo formar y mantener su organización, y además la consideran equitativa porque se han preocupado en mantener su registro oficial como organización productiva ante

las leyes federales. Los miembros del PCT entrevistados dijeron que son justos con la comunidad, y “gracias a ellos” hay grupos de turistas en la localidad, que aportan trabajo voluntario y, además, compran cosas en las tiendas y artesanías en algunas de las casas. Sin embargo los otros se quejan de que este grupo solamente permite a sus familiares vender artesanías dentro de las instalaciones turísticas y el trabajo voluntariado es gracias a los turistas y no al PCT. Así que el resentimiento expresado no está dirigido al turista ni a El Proyecto en sí, sino al PCT.

Algunos de los entrevistados que no están en el PCT manifestaron que esas acciones son hechas por voluntad de esos turistas y no tienen nada que ver con los prestadores del servicio (informantes 11, 37, 38). Por su parte, dos del PCT dijeron que si no fuera por ellos que dan los servicios de hospedaje y alimentación no podrían venir los turistas, por lo que consideran que las obras hechas por estos visitantes, deben ser consideradas como la aportación también del PCT a la comunidad (informantes 20, 21).

Estos comentarios evidencian el malestar de la mayoría de los pobladores con respecto a la distribución de las oportunidades de tener ganancias económicas del turismo. También repercute en los grupos de turistas que llegan a la comunidad, porque ellos también constatan el malestar de una parte de la población por esta situación (observación de campo 2005-2006).

Con respecto al trato hacia las personas de fuera que vienen a la comunidad a vivir, ya sea porque se casaron con alguien de la comunidad o simplemente porque desean vivir en ella, se notó que la comunidad antes tuvo un fuerte sentimiento de exclusión, pero debido al trato con los turistas y las instancias externas, aparentemente ha modificado en algo esta actitud. Según algunos pobladores, el rechazo a extraños es por protección, ya que como son gente que no han conocido de tiempo atrás, desconfían de ellos. Pero paradójicamente a los turistas no los ven de la misma manera, ya que consideran que sólo estarán un corto tiempo en la comunidad y además, tienen la imagen del turista como el benefactor, o como el que viene a ayudarles.

De los 20 pobladores entrevistados dentro de comités, el 30% (6) dijeron que los turistas son personas que ayudan a la comunidad, el 50% (10) que son personas buenas que traen trabajo, el 10% (2) que son personas tratables y el 10% restante (2) dijo no saber al respecto. De los 15 pobladores que no tienen comité, el 67% (10) piensa que los turistas son personas buenas que traen trabajo, el 27% (4) piensan que son personas que ayudan a la comunidad y el 6% (1) dijo no saber al respecto. Algo interesante es notar

que en el grupo de los no miembros de comités, existe una alta percepción de que los turistas son personas buenas que traen trabajo, ya que aparentemente toman en cuenta el hecho de que les compren sus artesanías o puede ser que están pensando en los otros que han tenido trabajo, por ejemplo el PCT.

Aparentemente la comunidad no ha tenido experiencias malas o negativas con los turistas ya que éstos mayormente han llegado en grupos “seleccionados” y acompañados por agencias u organizaciones que los preparan previamente a su experiencia en la comunidad y, además, a estos turistas les gusta que dentro de su itinerario de viaje se incluya la labor social y altruista con gente de la comunidad que visitan (informante 48).

#### **4.4.3. El futuro de los servicios turísticos locales**

A principios de 2006 se abrió una carretera pavimentada que comunica a la comunidad con la carretera federal hacia la ciudad de Mérida. En su construcción se utilizó un antiguo camino de terracería que pasa por dentro de la zona arqueológica de la localidad. Según testimonios, esta carretera la ven como un potencial para el desarrollo turístico y artesanal de El Pueblo, ya que piensan que en el futuro van a poder llegar fácilmente los turistas, incluso uno de los informantes piensa que en el futuro se van a poder “desviar a unos cinco camiones diarios de los 50 que llegan a Chichén (Itzá) para aquí y nos compren artesanías” (informante 9: miembro de un CAF).

De los 20 integrantes de comités turísticos y artesanales entrevistados, el 90% (18 de ellos) piensan que la carretera nueva que conecta la comunidad con la zona arqueológica de Chichén Itzá, les va a traer varios beneficios, entre los que destaca la llegada de turistas que tendrían más facilidad o accesibilidad para llegar a su comunidad. Este sentimiento también lo comparten el 80% de las personas que no están en comités (12). Uno de los sentimientos presentes en casi todos los entrevistados, fue el hecho de que piensan que en el futuro van a venir más turistas a la comunidad, ya que consideran que tanto la zona arqueológica, como el área habitada, son un atractivo potencial.

En particular algunos de los adolescentes-jóvenes no ejidatarios expresaron su confianza en que se podrán organizar para explotar este recurso turístico, porque creen que al tener más oportunidad de estudio, ellos también tendrán más confianza al desarrollar un negocio turístico. Dos de estos jóvenes que aún no tienen acceso o

membresía en alguno de los comités turísticos ya establecidos y han emigrado, confían que cuando lleguen realmente los turistas en el futuro, podrán poner sus propios negocios en la comunidad. También conservan la esperanza de regresar a El Pueblo y establecerse en él con sus familias (informantes 42, 43).

Uno de los jóvenes que tienen educación hasta el bachillerato y que trabaja en Cancún, señaló que lo que le llama regresar a El Pueblo es que cree que habrá trabajo en el turismo cuando abran la carretera a Pisté, localidad que ya tiene hoteles y restaurantes que atienden a turistas de la zona arqueológica de Chichén Itzá<sup>33</sup>. Él dice que se está preparando aprendiendo inglés, cocina y hotelería, y que en unos tres años va a regresar al pueblo para poner una pastelería y una tienda de ropa<sup>34</sup>. Dice estar consiente que los adultos tienen acaparados ahora los trabajos en los comités turísticos y artesanales, pero dice que como poblador tiene derecho “a buscar la forma de ganarse la vida”. Para él, estar escolarizado debe resultar en la posibilidad de escoger el trabajo que quiere hacer; no quiere trabajos que pagan poco ni los de mucho trabajo físico, pero reconoce que va a tener que ser creativo para idear la forma en la que va a ganar su sustento diario. “Cuando yo y mi esposa regresemos vamos a poner una pastelería y una tienda de modas (tienda de ropa), y espero que ya haya turismo” (informante 42).

Con esto notamos que la nueva generación de emigrantes con educación mínima de secundaria y máxima de bachillerato conserva la esperanza de regresar a casa, como fue el caso con sus padres en que gracias al trabajo que se les dio en la zona arqueológica local, disminuyó grandemente en ese entonces la migración hacia Cancún y otros lugares distantes.

#### **4.5. Condiciones actuales de colaboración entre la población**

Según observaciones hechas en la comunidad y por los testimonios de un ex comisario y un miembro de un CTC, El Pueblo es una comunidad que mantiene una cohesión comunitaria y continúa desarrollando actividades tradicionales y nuevas. Para finales de la década de 1990, la población estaba dividida prácticamente en la mitad de católicos y la otra mitad de presbiterianos, pero a pesar de esta aparente división había mostrado una fuerte cohesión, principalmente al momento de enfrentar alguna crisis, o necesidad comunitaria (informante 18, 37).

---

<sup>33</sup> Localizada en el oriente del estado de Yucatán, México

<sup>34</sup> Actualmente trabaja en el hotel *Moon Palace* de Cancún y está específicamente en el área de repostería.



Según lo observado, esta cohesión aparentemente estaba basada en gran parte en el poder de la asamblea ejidal, la cual decidía lo que debería proceder en cada caso que se le presentara ante ella, sin tomar en cuenta las diferencias religiosas. Tanto las autoridades locales, como la asamblea ejidal misma, han sido respetadas y reconocidas como las instancias reguladoras de las actividades dentro de la comunidad. Poco a poco los comités turísticos de la ONG, en particular el PCT, han asumido el rol de distribuir el trabajo que viene de los proyectos, convirtiéndose estos últimos en una nueva forma de poder dentro de la comunidad, haciendo cambiar el rol de la asamblea ejidal.

Cuatro entrevistados de distintos género y generación dijeron que el sentimiento de cohesión en la comunidad ha ido cambiando también por la proliferación de rumores o “chismes”. Para algunos de los entrevistados, los “chismes” están separando más a las familias, llevándolas a enfrentamientos que antes no existían en la comunidad (informantes 1, 8, 37, 42). Uno de estos entrevistados mencionó que él siente que el momento en que se dividió El Pueblo fue cuando tuvieron que irse los arqueólogos extranjeros por falta de permiso y ahora existen varios intereses que provocan que la comunidad ya no esté unida, lo cual se nota tanto en las reuniones comunitarias en donde se pelean por todo, por ejemplo, por los “chismes” o rumores que se crean y esparcen muy rápidamente en el poblado (informante 42).

Aparentemente esta situación de desunión se acrecentó con la división en partidos políticos que se dio en El Pueblo en 2002 y hasta el final de la presente investigación seguía siendo evidente (observación de campo, 2005).

Por otro lado, la ley interna que ha tenido la comunidad desde la década de 1950, que prohíbe la venta de licor dentro de la comunidad está decayendo, ya que se observó que se venden cervezas en el campo de béisbol. Aunque está fuera de la población, las personas que las venden son del poblado. Algunos piensan que “tarde o temprano” se aceptará la venta de licor y cerveza en la localidad, principalmente porque piensan que con la apertura de la carretera va a llegar más gente y turistas que querrán comprarlos. Dos entrevistados mencionaron que como la asamblea ejidal está algo débil, quizás en el futuro, unos tres o cuatro años, ya se va a permitir su venta en el poblado (informantes 20: miembro del PCT; 28: miembro del CAI)<sup>35</sup>. Por su parte el comisario

---

<sup>35</sup> Uno de los atractivos que nos mencionaron los grupos de turistas es el hecho de que en El Pueblo no se vende licor, ya que estos grupos que visitaron el lugar eran estudiantes y en su mayoría jóvenes entre los 14 y 21 años. Decían que el hecho de poder caminar por la calle sin ver gente en estado de ebriedad era muy bueno para sus grupos (observación participante en dos grupos de turistas, marzo 2006).

municipal en turno dice que no va a ser así, piensa que no le conviene a la comunidad, pero admite que la comunidad está algo dividida (informante 18: miembro de un CTC).

Un ejemplo del daño que puede hacer la desunión se ve en la falta de decisión sobre la nueva carretera que comunica la comunidad con la carretera federal a Mérida. Desde hace varios años se había planteado, incluso en reuniones de la comunidad, que cuando se construyera esta carretera, se les pediría a las autoridades correspondientes que entrara por el norte del poblado. Esta idea del “desvío” surgió de los arqueólogos extranjeros, quienes la propusieron años atrás en una reunión de la asamblea ejidal (informante 17). Tal “desviación” protegería la zona arqueológica y se tendría un mayor control de los visitantes y también mejoraría las posibilidades de vender artesanías, comida y servicios de guía a los turistas. Sin embargo, la desunión en el ejido resultó en que nadie propuso a tiempo solicitar este desvío y la carretera fue construida directamente en la zona arqueológica local (observación en una reunión de la asamblea ejidal en noviembre del 2005).

Algo importante de mencionar es que dentro de esta discusión sobre hacer o no el desvío, se dio otro incidente con la ONG. Aunque para 2005 ésta ya no tenía actividades concretas dentro de la comunidad, propuso que se construyera un estacionamiento para la zona arqueológica, con el objeto de que ahí se pudieran poner algunos servicios, vender algunas artesanías y controlar el paso al lugar. Para esto se realizó una reunión en noviembre del 2005 con representantes de la constructora, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la IAG, la ONG y la asamblea ejidal, pero en esta reunión los ejidatarios no aceptaron la propuesta, ya que previamente y sin el consentimiento grupal, la ONG ya había pactado con todas las instancias externas mencionadas para hacer dicho estacionamiento (observación en una reunión de la asamblea ejidal en noviembre del 2005).

En lugar del estacionamiento la mayoría de los ejidatarios pidieron más calles pavimentadas. Los encargados de la SCT y de la constructora explicaron a los ejidatarios que eso era un tanto más complicado ya que aquellos trámites habría que hacerlos con el ayuntamiento. En contraste, lo del estacionamiento era un tramo más de carretera y así era factible hacerlo. Después de aconsejarlos así, les dejaron la decisión a los pobladores. Al paso de una semana regresaron los representantes de la SCT, y el comisario ejidal les informó que preferían calles, por lo que los empleados del gobierno se limitaron a llevarse la propuesta a sus oficinas. Durante la investigación de campo

aquí presentada, no se hicieron más calles en la comunidad (entrevista focal) y se concluyó la carretera sin desvío.

Por otro lado, aunque la colaboración se sigue dando en un plano comunitario, sobre todo en caso de emergencias, los entrevistados indicaron percibir un gran cambio en este aspecto, y lo atribuyen a que ahora hay caminos y automóviles disponibles en la comunidad por lo que ya no hay la necesidad de formar equipos de relevo para llevar en hombros un enfermo hasta la carretera donde se encuentran camiones de pasaje (informantes 6, 18, 19).

Las cosas han cambiado incluso para construir las casas, quince o veinte años atrás las casas eran hechas en colaboración entre el padre y los hijos mayores, y en muchas ocasiones también los tíos ayudaban. Pero ahora, aunque sean familiares directos requieren paga, ya que ellos necesitan ese dinero para comprar comida u otras cosas. Antes se podía colaborar sin necesidad de recibir dinero, pero ahora ha cambiado la manera de pensar y creen que el dinero es necesario para poder sobrevivir (informantes 1, 16, 22).

En este mismo sentido, es importante señalar que de los 14 hombres entrevistados pertenecientes a algún comité, el 64% (9) dicen que por actividades relacionadas con la producción de artesanías y algunas con el turismo, no tienen tiempo suficiente para hacer sus milpas y por eso necesitan contratar ayudantes o encargados de esa labor. De este grupo, el 21% (3) todavía hace la milpa por sí mismos y en ocasiones reciben ayuda de algún hijo, familiar o amigo. En pocas ocasiones han tenido que pagar por el trabajo en la milpa. Sólo el 7% (1) reportó que no ha cambiado en nada la manera tradicional de colaborar en la milpa, y no paga por ayuda. El restante 7% dijeron no saber al respecto.

El 50% (6) de los hombres entrevistados no pertenecientes a comités, dijeron que ahora tienen menos tiempo para dedicarse a su milpa y es algo común contratar a otras personas para que les ayuden a hacer su milpa. El 25% (3) dijeron que siguen haciendo su milpa por sí mismos, con la ayuda de hijos o familiares y muy pocas veces han pagado para que les ayuden. Finalmente, otro 25% (3) piensan que en nada ha cambiado la colaboración y no pagan por ayuda.

En este mismo sentido, vemos que la colaboración entre ellos para hacer principalmente trabajos agrícolas ha cambiado debido principalmente a que, por las nuevas actividades económicas como la artesanía y en algunos casos el turismo, ahora no tienen la misma disponibilidad de tiempo para dedicarse a la milpa. Además, por

ejemplo, la artesanía les puede dejar mejores ganancias rápidas y en efectivo. Por ésta razón la mayoría se dedica más a la producción de artesanías o al turismo y pagan para que les hagan la milpa<sup>36</sup>, pero también en ocasiones optan por dejarla de hacer temporalmente.

En términos generales, la asamblea ejidal tuvo mucho poder por varios años en la comunidad, pero factores como cambios en la producción agrícola, nuevos recursos económicos, y la introducción de varios proyectos instancias externas, modificaron la organización social de la comunidad, antes basada en la asamblea ejidal.

Un dato importante en este cambio lo da la distribución de las oportunidades de trabajo asalariado traídas por proyectos de los arqueólogos y de la ONG para los ejidatarios. Con respecto a la distribución del trabajo asalariado dentro de la comunidad traído por la IAI, la asamblea ejidal demostró su capacidad para poder organizarse en 1988, negociando con ellos sobre la rotación del empleo. Pero a finales de la década de 1990 comienza una transformación dentro de la asamblea ejidal, se registran cambios dentro del control que antes tenía sobre la población, y esto es evidente al introducirse por parte de la ONG una nueva forma de organizar la distribución del trabajo asalariado dentro de la comunidad por medio de los comités.

Todos los ejidatarios tuvieron la oportunidad de entrar en el PCT y posteriormente en los CTCs, pero no siempre les fueron claros los riesgos y beneficios y que después de su formación no iban a tener otra oportunidad para integrarse como miembros. Esta exclusividad fue una situación nueva para El Pueblo. Cuando descubrieron las ventajas ya habían sido excluidos, empezaron a sufrir envidia y crear divisiones en El Pueblo. La exclusividad de grupos y el que no se compartiera el trabajo con los demás ejidatarios no había sucedido anteriormente ni siquiera en los programas del gobierno ni con los proyectos de los arqueólogos.

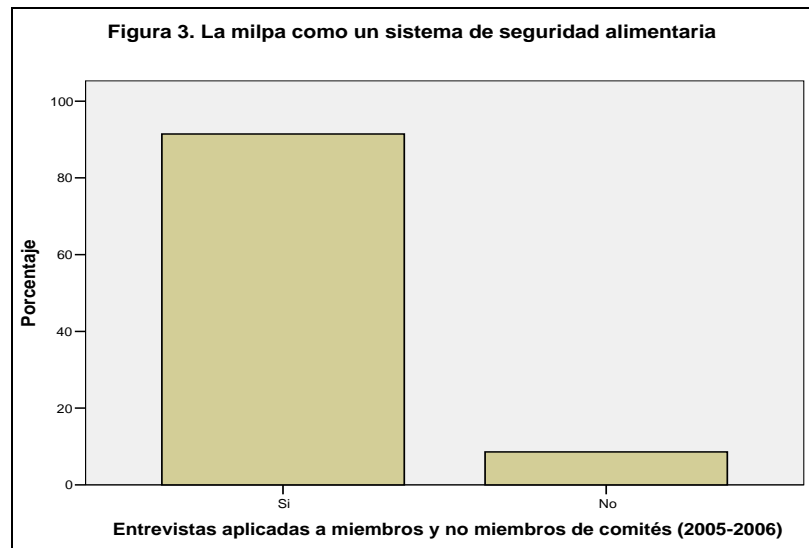
El hecho de que unos cuantos se beneficiaran con proyectos a través de los comités, significó para los excluidos incongruencias con la tenencia comunal de la tierra y su sistema de repartición laboral. Con esta exclusividad perdían una oportunidad de trabajo para resolver los problemas económicos que se enfrentaban debido a cambios en la agricultura. Desde finales de la década de 1980, había bajado su productividad por problemas climáticos, dejando de ser su principal fuente de ingresos económicos. Esa situación ha repercutido en que ahora varios artesanos ven a la agricultura como una

---

<sup>36</sup> Por lo menos pagan por la tumba y el chapeo

actividad para aprovisionarse de alimentos para las “emergencias”, es decir, cuando no tienen suficientes entradas económicas con las artesanías o con el turismo para comprar sus alimentos.

Los entrevistados identificaron como “emergencias” a las situaciones que ponen en peligro sus entradas económicas, ya sean fenómenos naturales o eventos que disminuyan sus ventas de productos artesanales en los lugares turísticos de la región, tales como Cancún o Chichén Itzá. También ven como una situación de emergencia el hecho de una baja en el precio de maíz. Igual una falta de empleos asalariados, tanto dentro de la comunidad como fuera de ella, es una emergencia, incluso el ser excluidos de los proyectos de los comités. En forma general es claro que para los entrevistados, sin importar su actividad principal, ven la milpa como un sistema de seguridad alimentaria, aun cuando se emplee a otras personas para hacerla.



En la figura 3 se presentan respuestas sobre la milpa, mostrando que el 90% la ven como seguridad alimentaria cuando no hay otras alternativas para obtener dinero. Así mismo se nota que aunque la milpa fuera su principal fuente de alimentación, siempre tuvieron la necesidad de otros trabajos que les dieran algo de dinero para complementar sus gastos familiares. Ser pagado por hacer milpa para otro, es una manera de resolver el problema del dinero requerido para comprar las “nuevas necesidades”. De todo esto trasciende el hecho de que la milpa se mantiene como una fuente de alimentación segura para la mayor parte de los entrevistados, aunque ya no es la fuente principal de sus ingresos.

## **5. Discusión**

### **5.1. Introducción a los conceptos usados en el análisis de resultados**

Durante los últimos 20 años El Pueblo ha experimentado diversos cambios dentro de su organización social, la mayor parte de ellos relacionados con la implementación del “ecoturismo cultural comunitario”; según las opiniones de miembros de la comunidad registradas en 2005-2006. Destacan dos cambios fundamentales en relación al papel de la asamblea ejidal: a) se dejó de insistir en rotar el trabajo a nivel comunitario y b) se dejó de velar por el beneficio común. También quedó claro un cambio fundamental en la economía de la comunidad: se transformó de milpera a una de carácter artesanal-turística en donde la agricultura pasó a ser complementaria. Por otra parte, se generaron cambios que posibilitaron la presencia de las mujeres en espacios públicos y de los jóvenes, adquiriendo la capacidad de incursionar en decisiones que antes estaban reservadas a los hombres adultos maduros o miembros de la asamblea ejidal.

Esos cambios pueden ser analizados como resultado de la fricción (Tsing 2005) que se dio a partir del contacto entre la comunidad y las influencias externas. Éstas impulsaron acciones basadas en valores “universales”, tales como los derechos de igualdad de género, los derechos étnicos y la importancia de conservar la biodiversidad. La experiencia previa de la comunidad no incluyó programas con tales prioridades y la ONG no le presentó explícitamente estas ideas como la base de su proyecto. La forma de vida tradicional de la comunidad ha resultado de un proceso histórico largo y complejo, que incorporó otros cambios, integrándolos en una organización social que les servía para mantenerse y defender sus intereses colectivos. La diferencia entre la forma en que El Proyecto impulsó estos valores y el estilo de vida de la comunidad era bastante grande.

La comunidad tuvo problemas económicos y El Proyecto ofreció alternativas para resolverlos. Sin embargo las diferencias entre la forma de organización de El Proyecto y la de la comunidad generaron reacciones de incomodidad y resistencia sutil pasiva, tales como los “chismes” o los rumores de malos manejos. Este tipo de reacción es típica en la relación “incómoda, desigual e inestable” entre una instancia externa y una comunidad indígena tradicional según Tsing (2005), quien la llama “fricción”. Ella dice que la fricción es un tipo de estrés pero que no es completamente negativo, ya que puede propiciar la creatividad local. Hay la posibilidad de una reconfiguración de la

cultura local, incluyendo la reorganización de sus formas organizativas para una mejor adaptación a las circunstancias actuales. Así que la relación entre la ONG y la comunidad pudieron dar pauta a la “co-producción” de una nueva forma de cultura comunitaria y su organización social.

Cambios rápidos en la organización social requieren cambios en los roles aceptados de miembros de la comunidad. Berger y Luckmann (1968) han descrito estos cambios como una transformación o “re-socialización” de los individuos de la sociedad. Es decir, la re-socialización es lo que experimentan los individuos participantes en la co-producción de una nueva cultura y organización: tienen que construir activamente unos nuevos roles y maneras de actuar. En el caso de El Pueblo la re-socialización que experimentaron los participantes incluyó la reconfiguración de los papeles de género, permitiendo con esto que las mujeres participaran más activamente en la economía familiar, incursionando en los espacios públicos; antes reservados únicamente para los hombres. Las mujeres participantes en los comités de El Proyecto estuvieron a la vanguardia de este cambio, de manera semejante a lo que encontró Lugo (1997) en otra comunidad maya donde hubo una re-socialización de las mujeres a partir de su incursión en el comercio de productos agrícolas.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, podemos decir que la fricción propiciada por la interrelación de la localidad con instancias externas cabe en gran medida en el marco descrito por Tsing (2005). La reconfiguración local incluyó conjugar elementos propios con externos para adaptarse a su presente. Tsing (2005) y Merry (2000) señalan la facultad de las comunidades anfitrionas para responder a las acciones impuestas a su dinámica cultural por instancias externas.

Fue evidente en la comunidad que la fricción no llegó al punto de un enfrentamiento abierto o un conflicto que llegara a la agresión física o a rechazar por completo El Proyecto. Sin embargo, los mecanismos culturales locales propiciaron que los elementos externos y modernos (tecnológicos, organizacionales, culturales y económicos) se introdujeran a la dinámica local en diferente forma a la planeada por la ONG. La capacidad de respuesta o gestión de esta comunidad se puso de manifiesto con la manera en que cambiaron la estructura de los comités introducidos y presionaron a la ONG para crear más comités. Esto último constituyó la única manera que pudieron generar más oportunidades laborales a sus vecinos, dentro de la estructura de El Proyecto (entorno establecido por los requisitos del donador internacional).

La capacidad de gestión de El Pueblo también se expresó en cómo su órgano rector interno, la asamblea ejidal, negoció con la IAI y la IAG para asegurar la oportunidad equitativa de trabajo para todos sus miembros. Esta actitud encontró respuesta en las instancias externas y los entrevistados recuerdan como una experiencia positiva este tipo de interlocución. Los acuerdos tomados sobre la rotación del trabajo asalariado dentro de la zona arqueológica respetaron su sistema de organización local y las necesidades de sus miembros.

Otra forma de expresar esas facultades está relacionada con la aceptación y colaboración de los locales en proyectos promovidos por las instancias externas y en particular por la ONG. Estas acciones de los pobladores fueron propiciadas por su necesidad de resolver un problema de supervivencia y su deseo de no emigrar. La milpa dejó de ser el sustento principal por razones ecológicas (sequía y huracán) y económicas (baja en los precios del maíz relacionada con el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica). Así que la aceptación de los proyectos es evidentemente racional dada la situación e indica la capacidad de gestión local por la manera en que negociaron varios aspectos, siendo semejante al patrón típico encontrado por Martínez (2006) entre grupos indígenas contemporáneos.

Por otro lado, en el caso de la ONG, la interlocución y el respeto al sistema organizativo de la comunidad no fueron fluidos ni continuos, mayormente se recurrió a la asamblea ejidal para validar sus acciones ante los patrocinadores. Además se impusieron formas de organización que privilegiaban a unos cuantos, sólo a los miembros de los comités, contraponiéndose con la forma de organización tradicional. La tensión generada por este choque de culturas resultó en el surgimiento de rumores o “chismes” sobre el enriquecimiento de algunos miembros del PCT. Posteriormente produjo el desplazamiento de la fajina, como mecanismo para la limpieza de los lugares públicos, con trabajadores remunerados, como consecuencia de la percepción de que con esto se beneficiaba a los comités, en particular el PCT, ya que complacía a los turistas. Negarse a realizar la fajina fue una clara señal de inconformidad sobre lo que acontecía con El Proyecto.

En ese tipo de trabajo trasciende el desconocimiento de la ONG de la cultura local y su falta de interés por entablar un diálogo respetuoso e incluyente en la planeación de proyectos enfocados a su desarrollo. La instancia externa tomó las decisiones de qué le convenía a la población y cómo hacerlo, un procedimiento que, según Martínez (2006), constituye discriminación.



Autores como Faust (1991b) y Jiménez (2006) han señalado la importancia de construir los proyectos junto con la comunidad, incluyendo sus prioridades, preferencias y, su manera de organizarse para prevenir o minimizar los efectos negativos resultado de la fricción señalada por Tsing (2005). En el caso de El Pueblo esta omisión por parte de la ONG generó divisiones en la comunidad, el acumulación de recursos económicos por unos cuantos y el debilitamiento de la asamblea ejidal para tomar decisiones de beneficio común.

## **5.2. Fricción entre la comunidad y la implementación de El Proyecto**

Los cambios que afectaron más evidentemente a la organización de la comunidad se intensificaron por la forma en que la ONG se relacionó con la asamblea ejidal; también fue importante la manera en que organizaron El Proyecto, formando comités autónomos de la asamblea ejidal. La ONG en un primer momento hizo contacto con la asamblea ejidal pero posteriormente se distanció y coordinó directamente sus acciones con los comités formados, pasando por alto las formas ya consuetudinarias de organizar y distribuir el trabajo asalariado en forma comunal, es decir, rotativa.

La organización del trabajo introducida por la ONG fue inconsistente con la desarrollada tradicionalmente en la comunidad. Hubo una disminución de facultades de la asamblea ejidal, y en su lugar emergieron pequeños comités de ejidatarios con intereses particulares y acceso directo al financiamiento externo. Esta situación encontrada en El Pueblo difiere de lo hallado por Quintal *et al.* (2003:347-350) en otra comunidad, donde la disminución del poder de la asamblea ejidal y de la ayuda mutua en la comunidad están correlacionadas al incremento poblacional. En El Pueblo encontramos estos cambios sin un incremento significativo de la población, pero notamos una coincidencia con estos autores cuando señalan que la disminución de las facultades de la asamblea ejidal, también puede estar relacionada con la presencia de instancias externas y la formación de empresas sociales o comités donde prevalece el interés particular; tal como sucedió en El Pueblo.

Los cambios introducidos por varios proyectos chocaron con los valores locales en los que prevalecía que todos los ejidatarios tenían los mismos derechos a las oportunidades de obtener trabajo generado dentro de El Pueblo proveniente de las instancias externas, aunado a que la asamblea ejidal controlaba los recursos comunales, lo cual se puede sintetizar en la frase común “porque pertenece a todos”. Este supuesto comunitario fue violentado con la formación de los comités, ya que de esta forma el

trabajo quedó controlado por ellos, mientras que utilizaron los recursos comunitarios, naturales y culturales, para su beneficio particular. La tensión propiciada por estas acciones de la ONG hizo evidente la importancia de cuidar o tomar en cuenta la dinámica cultural de las comunidades para no crear ese tipo de conflictos locales (Faust 1991b; Jiménez 2005).

En concreto, la ONG formó “comités” que disminuyeron las funciones de la asamblea ejidal. Estos comités fueron conformados como organizaciones de base local o “*grassroots*” para cumplir con los requisitos de una fundación internacional donadora que apoya a ese tipo de grupo, esta formación fue en contra de la dinámica local. Al respecto Stonich (2005) ha analizado la política internacional de formar y apoyar organizaciones de ese tipo. Encontró que generalmente produce inequidad en las comunidades, similar a lo que sucedió en El Pueblo.

### **5.3. Procesos de re-socialización.**

La formación de comités, la capacitación de individuos y las nuevas oportunidades para ganar dinero que propició la ONG, dieron como resultado la re-socialización de los miembros de la comunidad, especialmente de los jóvenes y las mujeres. Estos tuvieron que reconfigurar varios elementos de su comportamiento tradicional para incorporarse a los nuevos sistemas de organización relacionados con El Proyecto.

En la experiencia de El Pueblo con la ONG, se identificaron tres formas de re-socialización: de género, generacional y étnica. Ejemplo de esto fueron los nuevos roles que tomaron las mujeres en la dinámica de la localidad y la familia. Los jóvenes cambiaron su forma de visualizar la futura incursión en la vida de la comunidad, un factor fue el hecho de adquirir conocimientos a través de la capacitación y educación formal en vez de hacerlo a través de la experiencia con familiares. También conocieron diferentes formas de vida y valores culturales.

El *h-men* fue re-socializado en otra manera, aprendió a realizar ceremonias mayas como atractivo turístico, utilizando los conocimientos aprendidos como elemento de su identidad étnica. También el PCT se dio cuenta del valor de su capital étnico-comunitario, y lo explota de una manera consiente al entender que hay mercado para este concepto turístico: el ecoturismo cultural comunitario.

Finalmente, aunque no menos importante, es la re-socialización de los ejidatarios, quienes a partir de su experiencia directa e indirecta en los proyectos

desarrollados en los comités de El Pueblo, actualmente incluyen este tipo de organización dentro de su sistema de trabajo artesanal. Se observó que retomaron elementos de su cultura local, tales como lazos de parentesco, repartición o rotación del trabajo y rendimiento de cuentas de los líderes; aunque también son autónomos de la asamblea ejidal.

### **5.3.1. El cambio de rol de las mujeres organizadas en comités**

Autores como Elmendorf (1973) y Hull (2004) han documentado diversos cambios dentro del rol de las mujeres mayas. Refieren que éstas vieron en su incursión dentro de la producción, y sobre todo venta de productos agrícolas y artesanales, una oportunidad para tener un papel mayor dentro de los aspectos económicos y sociales de la familia y de la comunidad. Se sabe que los roles de género han sido definidos por la organización social de las comunidades tradicionales, pero también que varias circunstancias como las documentadas en esta investigación y por Krotz (1997) se han conjuntado y hecho que las mujeres mayas ahora tengan un rol más activo y público fuera de su ámbito familiar. En este caso, las acciones de la ONG impulsaron una extensión de cambios ya en curso por programas gubernamentales. El panorama presentado muestra varios tipos de re-socialización, donde los individuos aprenden nuevos comportamientos y habilidades para adaptarse a la nueva realidad impulsada por la ONG. Si esta re-socialización les sirviera en las situaciones posteriores a El Proyecto, sería tema para una investigación futura, sin negar que hay algunos indicios de que les está sirviendo a las mujeres y los jóvenes, y también en el caso del comité formado independientemente.

En El Pueblo, la re-socialización empezó antes de El Proyecto, por la salida de varios hombres a trabajar o vender artesanías fuera de la comunidad, dejando a sus esposas al mando de la casa, de los hijos e incluso de la resolución de imprevistos relacionados con asuntos ejidales. Aunado a esto, durante la primera mitad de la década de 1990, comenzaron a llegar diversos programas gubernamentales que incluían directamente la participación, organización y estímulo del trabajo femenino, aunque las mujeres fungían como “prestanombres” ya que los trabajos eran realizados por sus esposos o parientes masculinos.

La ONG acentuó este proceso con los nuevos comités de mujeres. A través de ellos, las mujeres aprendieron la conveniencia de adherirse a las capacitaciones y de organizarse en comités de trabajo artesanal: bordados y tallado de madera. La incursión

de estas mujeres en los comités les significó cambios importantes en su rol familiar y comunitario, ya que empezaron a llevar dinero en efectivo a sus casas como producto de la venta de sus artesanías. A esto se agregó que tomaron, a iniciativa de la ONG, cursos de alfabetización, contabilidad básica y mejoramiento de la producción artesanal. Por esos beneficios los esposos les permitieron mantenerse en esa tarea aunque implicara salir de la casa sin ser acompañadas por un hombre de su familia.

Las mujeres de los comités se fueron percatando de la importancia de estar en esos grupos y de capacitarse en técnicas artesanales, y derivado de esa percepción varias de ellas propiciaron la transmisión de sus conocimientos a familiares y amigos. Esto permitió el establecimiento de redes de producción de tipo familiar, extendiéndose hacia sus amigos, a veces emparentados ritualmente por compadrazgo. Esta forma de organización productiva es la que actualmente prevalece en la comunidad, sin que tuvieran que abandonar su afiliación al comité, pertenencia que reclaman cuando surge la oportunidad de recibir un financiamiento a través de sus comités. Así las mujeres crearon un importante ajuste en lo introducido por la ONG, incorporando lo tradicional en una nueva organización formal; al mismo tiempo modificaron para su uso familiar la organización impuesta por la ONG. Esto no es sólo re-socialización, sino que estamos ante un proceso de reorganización de la comunidad por parte de las mujeres que están en comités.

Este tipo de agrupación también propició la aparición de líderes femeninos, quienes recibieron de la ONG mayor información y oportunidades de conocer y contactar al mercado artesanal de la región. Algunas de las líderes después de recibir la capacitación, entrenaron a algunos miembros de sus grupos, pero lo hicieron especialmente con sus familiares y amigos cercanos, ya que la información sobre los mercados era muy valiosa; ellas entendían que las ventas hacen productivo ese negocio incluso algunas utilizaron esos conocimientos para su beneficio personal o familiar, acción que cuando fue del conocimiento de las socias era sancionada moralmente, como una forma de mantener la lealtad, la cohesión y el beneficio grupal.

Las artesanías en madera y bordados son las principales actividades económicas de muchas mujeres y hombres de El Pueblo, involucrando a más de tres cuartas partes de las familias locales, actividad que fue impulsada en parte por la difusión de los conocimientos de la producción y técnicas aprendidas por las mujeres dentro de los comités. Por esto se considera que las mujeres han tenido un papel importante en la

expansión de habilidades hacia una mejor calidad y variedad artesanal, lo cual es reconocido por la población local.

Algunos de los patrones de re-socialización reportados por Lugo (1997) en el volumen editado por Krotz (1997) sobre la re-socialización en comunidades mayas yucatecas, identificó que las mujeres que se incorporan a la venta de productos agrícolas en el mercado local, han tenido que adaptarse al sistema y lenguaje utilizado en las transacciones propias de la actividad. Sus maridos o padres trabajan en las parcelas y ellas colaboran en la venta de los productos. En el caso de las mujeres en comités de El Pueblo, muchas de ellas aprendieron a vigilar las horas y días de reuniones y turnos de trabajo programados. También aprendieron parte del lenguaje usado entre profesionales y las diferencias culturales en los significados que pudieran causar malentendidos.

Por esta serie de acontecimientos, en la actualidad las mujeres, en particular las que están participando en comités, o ya lo han hecho, tienen un papel más activo dentro de la sociedad local, más allá de sus familias nucleares y extendidas, lo que las posibilita a participar activamente en la vida pública de El Pueblo.

### **5.3.2. Re-socialización de jóvenes como promotores comunitarios**

Como parte de la política internacional de los financiadores de proyectos, la ONG implementó acciones que involucraron a varios adolescentes y jóvenes estudiantes en programas de educación o capacitación (Malena 1995). Este adiestramiento los hizo partícipes en el cambio de la comunidad y de las tensiones causadas por las acciones de la ONG, ya que a pesar de ser entrenados como promotores comunitarios de la agricultura orgánica, una parte de la población adulta no aceptó su asesoramiento, porque consideraban que les faltaba la experiencia en el trabajo del campo. Es decir, desde el sentir de algunos adultos, los jóvenes escolarizados y entrenados por la ONG, se habían preparado para otro tipo de vida y no habían aprendido de sus padres la agricultura tradicional. La capacitación de los jóvenes no incluyó los conocimientos locales sobre la agricultura desarrollada con base en la experiencia de siglos. En vez de incluir estos conocimientos locales y relacionarlos con las nuevas técnicas, la capacitación de los jóvenes se hizo solamente sobre tecnologías externas.

Durante el desarrollo de El Proyecto pareció que la formación de promotores y su desempeño como tal había sido un éxito y solamente al final, se notó que no fue así. La ONG, para asegurar la participación de los jóvenes como capacitados y la de los adultos como alumnos, otorgó a los primeros una beca económica por su labor y los

discípulos adultos recibieron gratuitamente algunos insumos agrícolas, con el propósito de que practicasen los nuevos conocimientos. Finalmente El Proyecto duró el tiempo en que se dieron apoyos a los participantes y que tuvo financiamiento.

En términos generales las técnicas impulsadas por la ONG a través de los promotores, que hipotéticamente se implementarían, en la actualidad no se evidencian en la actividad agrícola local. Con esto se notan dos cosas: que los jóvenes son más proclives a la re-socialización, mientras que los adultos son más críticos sobre los conocimientos que reciben y de quienes los imparten, aun cuando reciban y acepten los proyectos para obtener beneficios directos, como obtener información o por recibir los recursos e insumos que se les ofrecen.

Otro caso es el del grupo de jóvenes voluntarios que en 1998 empezó a interactuar con los grupos de turistas voluntarios, especialmente con un grupo que regresó por tres años seguidos, quienes compartieron ideas sobre el movimiento conservacionista internacional, información que también habían recibido los jóvenes locales en sus escuelas. De esa interrelación y de la información recibida surgió un proyecto de reciclaje de basura a cargo de esos jóvenes, que además mantienen relaciones de amistad con los turistas voluntarios que llegan a esa localidad. Sin embargo este grupo todavía no es autónomo ya que aún depende de la iniciativa de agentes externos para el desarrollo de actividades.

La escolaridad de esos jóvenes ha facilitado su relación con los turistas-voluntarios y el convivir con ellos más tiempo que sus padres; experiencias que han facilitado que algunos de estos muchachos encuentren trabajos en hoteles y restaurantes en Cancún. Por otro lado, esta interrelación también les podría servir para que se convirtieran en guías turísticos, aunque no tienen los mismos conocimientos del medio ambiente local que sus padres y abuelos, lo que al mismo tiempo los coloca en desventaja ya que ese conocimiento del medio ambiente y de las técnicas agrícolas tradicionales son las que les interesa a la mayoría de los turistas que llegan a El Pueblo, al igual que las especies locales de flora y fauna, los cuentos y leyendas, y los usos tradicionales de los recursos naturales. Por esto los turistas en esa interrelación buscan la convivencia y los jóvenes pueden ofrecerla. También buscan la colaboración para la realización de las mejoras para la comunidad tales como el reciclaje de la basura y varios de los jóvenes están dispuestos a colaborar. Sin embargo su interés en la información de la diversidad biológica y cultural es algo donde los jóvenes tienen una participación limitada por falta de los conocimientos necesarios sobre su entorno natural

y su herencia cultural. Esto como resultado de que las escuelas han enfatizado la importancia de lo moderno y no de los conocimientos y tradiciones de su herencia cultural. El aprecio de los turistas hacia los conocimientos locales de padres y abuelos y la facilidad con que se relacionan con los jóvenes, podría haber generado una colaboración intergeneracional. Paradójicamente, El Proyecto, al poner a los jóvenes en la posición de maestros de las generaciones maduras ha creado más conflictos intergeneracionales en vez de promover su colaboración.

Varios jóvenes de El Pueblo consideran a la actividad turística como potencial económico para la comunidad, tanto que visualizan la necesidad de capacitarse en servicios para los turistas. Esta expectativa de trabajo es importante para este sector, ya que tienen claro que solamente puede incorporarse a la asamblea ejidal y a los comités cuando hereden el lugar de sus padres. Así esperan que la actividad turística y artesanal crezca para que puedan incorporarse a esas actividades sin desplazar a sus padres.

En concreto, esta parte de El Proyecto no cumplió con su objetivo, aunque sí tuvo un efecto de re-socialización en los jóvenes a nivel individual. En cuanto al fracaso de la agricultura orgánica se puede vislumbrar como efecto del choque de dos formas de aprendizaje, basadas en dos ideologías diferentes: la hegemónica y la local. Los adultos maduros, a partir de su experiencia sabían que estos jóvenes escolarizados no habían aprendido los conocimientos ambientales locales por el proceso de aprendizaje que hizo su generación con sus padres. Estos conocimientos habían sido transmitidos de padre a hijo y fueron incorporados a través de la *praxis* de actividades vinculadas al sustento familiar por las actividades agrícolas. Este sistema local de aprendizaje chocaba con el que los jóvenes promotores habían tenido, conocimientos que adquirieron a través de las escuelas y después en cursos de capacitación por personas externas a la comunidad. Así que los adultos conocedores de su medio ambiente por experiencia y por la información heredada de sus antepasados no reconocieron como autoridades a estos “chavos” (jóvenes), ni a sus maestros académicos, por su inexperiencia en el campo de la agricultura local.

### **5.3.3. El caso del CAI**

En adición a los comités formados y capacitados por la ONG, surgió un grupo independiente de 14 ejidatarios con edades de entre 24 y 40 años, quienes formaron otro tipo de comité. La formación de este grupo estuvo basada en que sus miembros previamente recibieron capacitación artesanal por una instancia del gobierno. Esta

capacitación, más su experiencia directa e indirecta con los comités que formó la ONG y su conocimiento del sistema tradicional de trabajo, fueron factores que influyeron en las características de su agrupación: tienen autoridades elegidas con división de responsabilidades, se reparten equitativamente las oportunidades de trabajo y acostumbran presentar cuentas a todo el grupo, lo cual no sucedió en los comités formados por la ONG; pero al igual que esos comités, buscaron obtener financiamiento independientemente de la asamblea ejidal para impulsar su actividad artesanal.

Lo que caracteriza a esta agrupación es el hecho de que las personas involucradas tienen vínculos de parentesco y de amistad, lazos que históricamente les funcionaron para ayudarse mutuamente en el trabajo de la milpa y en la construcción de sus viviendas. Igualmente, este grupo utiliza el sistema rotativo del trabajo como antes lo hacía la asamblea ejidal, y en esta agrupación se combinaron formas de organización locales con la figura de empresa social o grupo formal, reconocida a nivel internacional como “grupos de base”, forma con la que pueden acceder a financiamiento externo. Una desventaja con la que se enfrenta este grupo es que por cuestiones económicas se les ha dificultado constituirse legalmente, es decir, contar con un acta que los acredite como agrupación ante las fuentes financieras.

Esta forma de combinar la experiencia local con la emergente, es en términos de (Tsing 2005) una “co-producción” cultural y al mismo tiempo estamos ante una forma de re-socialización de los individuos.

#### **5.3.4. Re-socialización de ejidatarios en comités turísticos.**

La re-socialización de los ejidatarios en el PCT ha incluido nuevas habilidades parcialmente aprendidas, incluyendo mantener las instalaciones, responsabilizarse por la comida y el agua purificada, proveer servicios y coordinar las actividades para los turistas durante su estancia en la comunidad. Sobre todo han tenido que “aprender” cómo mantener cuentas de ingresos y costos cotidianos, aunque en la práctica, no se desempeñan como “empresarios”, ya que no invierten parte de sus ganancias en la infraestructura turística, como se espera que haga una empresa, por el contrario, siguen dependiendo de apoyos externos para mejorar sus instalaciones y el entorno natural.

La ONG dio capacitación sobre algunas de las tareas implicadas en la actividad turística, pero no les permitió ser responsables de éstas en la práctica, ya que puso a sus empleados como coordinadores o administradores. Sin embargo en los años que estuvo la ONG, El Proyecto no llegó a una segunda fase que incluyera el ejercicio



administrativo de los pobladores, por lo que al retirarse repentinamente, dejó a los miembros del PCT con los conocimientos teóricos pero sin la *praxis*, desvinculados de la asamblea ejidal y en conflicto con una buena parte de sus vecinos. El proyecto terminó en el tiempo programado, pero no se contempló otra fase que ayudara a consolidar lo comenzado. la ONG no consiguió más fondos para continuar.

Derivado de esa experiencia, el PCT, ha aprovechado la situación para limitar y seleccionar el acceso de otros miembros de la comunidad al trabajo generado dentro de su comité. Por ejemplo, cuando este grupo emplea no miembros de su comité, estos son parientes y conocidos contratados sin rotación del trabajo. Asimismo restringen el acceso a sus instalaciones a los artesanos que no son sus parientes, en cambio propician en ese espacio la venta de artesanías de sus familiares a los turistas que se hospedan en sus instalaciones. Esta situación, en este tipo de proyectos se asemeja a los cotos de poder que Rosales (1997) encontró en organizaciones campesinas, y que Krotz (1988) reportó en el mismo tipo de organización sobre la concentración de recursos económicos en unos cuantos y la falta de claridad de sus actos y cuentas financieras a los demás miembros de la agrupación y a la población.

Una contradicción encontrada en este tipo de turismo es el hecho de que aún cuando la mayoría de los turistas llegan como grupos de voluntariado que ofrecen apoyo a El Pueblo, el grupo más beneficiado por su presencia no colaboró en esas labores. Este grupo local ha dicho en entrevistas que su aportación a la comunidad es la atracción de turistas voluntarios, quienes con su tarea social benefician a la población. Esta postura no es compartida por el resto de la población, sumándose el hecho de que los recursos económicos que recibe este grupo local no son supervisados por la asamblea ejidal. Tal distanciamiento se hace más evidente ante el hecho de que existen rumores de que el PCT está tramitando que se convierta en su propiedad privada las instalaciones y el terreno ejidal que ocupan para este negocio turístico. Así que los cambios en los individuos más beneficiados no han sido del tipo deseado por los donadores ni por los turistas voluntarios, como tampoco por la localidad en general.

En El Proyecto se observó que varias personas de la localidad tienen la impresión de que están haciendo uso de su etnicidad al estar retomando aspectos de su cultura y la representan a los turistas. Esto incluye la presentación a turistas de algunas de sus ceremonias mayas, incluyendo la ceremonia de las abejas meliponas o *xunan kab* (abejas locales sin aguijón), el *ch'a chaak* (para llamar las lluvias) y el *u hanli col* (para

dar gracias por la cosecha). En este comité hay un experto en ceremonias mayas que recibe una remuneración para oficiarlás ante los turistas.

Ante esta práctica, este miembro del PCT señaló que no le representan conflictos culturales porque algunas de esas ceremonias pueden ser realizadas cualquier día del año, mientras las que son en determinados días del año, son realizadas exclusivamente en esas fechas. Otro punto importante relacionado con este tipo de representaciones, se observó en los miembros del comité, unos son católicos y otros presbiterianos. Respecto a estos dos grupos, se observó que este último critica y no participa en tales ceremonias tradicionales cuando las realizan en la comunidad, pero las propician y promocionan entre los turistas, al igual que los católicos quienes sí participan cuando son de carácter comunal. Así que, dentro de este pequeño comité, hay diferencias de opinión sobre el significado de las ceremonias; pero los miembros sin importar su religión convergen en representarlas como un elemento de su etnicidad que pueden mostrar y cobrar por ello a los turistas. De esta forma parte de la cultura local se convirtió en un recurso comercializable, tal como lo observó Yúdice (2002:23-50) en varios países de Latinoamérica.

### **5.3.5. La re-socialización de la población en general**

Los miembros de este comité así como varios individuos de la comunidad han aprendido cómo formar grupos o comités y a pedir apoyo para la escritura de proyectos para obtener financiamiento externo y recibir beneficios directos.

Igualmente los pobladores en general, a través de programas que promueve el gobierno y de su experiencia con la ONG, conocen cómo funciona el concepto de “proyecto” y tienen nociones sobre qué solicitar en ellos, aunque todavía necesitan de apoyo para escribirlos y presentarlos dentro de las convocatorias estatales, nacionales e internacionales.

El papel que jugó la ONG fue controversial, ya que durante su estancia en la comunidad fue la que escribió los proyectos y gestionó los financiamientos de las fundaciones privadas y agencias del gobierno, presentando esas propuestas como provenientes de las organizaciones de base. En parte por esto, actualmente es usual que los grupos que desean escribir una propuesta tienen que recurrir a una persona externa. Este tipo de dependencia Martínez (2006) la señala como una forma discriminatoria de la cultura hegemónica hacia los grupos indígenas, ya que son considerados incapaces de

desempeñar las acciones, por lo que los agentes externos las hacen por ellos, sin darles la información necesaria para que ellos lo pudieran reproducir.

El CAI es una excepción porque ha escrito con éxito varios pequeños proyectos para obtener apoyos. A la mayor parte de la población le ha quedado claro el proceso de presentar proyectos a instancias externas y la necesidad asociada de formar “comités” u ONGs de base. Sus planes para proyectos futuros generalmente están vinculados a servicios turísticos y la producción y venta de artesanías.

En términos generales, los habitantes de El Pueblo tuvieron una re-socialización sin la necesidad de migrar, es decir, el cambio se dio dentro de su localidad y allá mismo aprendieron nuevos estilos de comportamiento derivados de su experiencia directa o indirecta en los proyectos de arqueólogos y posteriormente en los promovidos por la ONG.

#### **5.4. Las diferencias entre la asamblea ejidal y los comités: el interés colectivo versus el interés particular**

La asamblea ejidal era no solamente reguladora del orden sino también vigilante del acceso equitativo al trabajo pagado en la comunidad, pero con la presencia de la ONG perdió control de los comités y las fuentes de trabajo asociadas. A posteriori esta pérdida de poder se reflejó en la falta de capacidad de resolver problemas internos y tomar decisiones para el bien de la comunidad. A esto se sumó el hecho de que la población se dividió por su apoyo a dos diferentes partidos políticos: PRI y PAN. Esta situación se enmarca en el señalamiento de Quintal *et al.* (2003) de que la presencia de las instancias externas puede ser factor de debilitamiento de la asamblea ejidal.

Una muestra de ese cambio de la asamblea ejidal y de la inconformidad local que generó la forma de trabajar de la ONG, fue que esta última intentó regresar a la comunidad a finales del 2005, sin contar con el descontento que había generado en la población durante su estancia y repentina salida en 2004. Este reencuentro ocasionó una tensión más abierta y grande, que dio como resultado el rechazo de un nuevo proyecto y de las sugerencias sobre la nueva carretera y el estacionamiento en el sitio arqueológico que la ONG intentó promover. Los beneficios de esta propuesta, para los comités turísticos y artesanales, fueron claros, ya que recibirían más turistas y no tendrían problemas de estacionamiento y venta de artesanías, pero para el resto de la población no fue una justificación relevante, ya que no percibieron beneficios para ellos. Así que en la discusión de esta propuesta hubo enfrentamientos y al final no se realizó ni el

estacionamiento ni la alternativa sugerida, es decir, las calles pavimentadas al interior de la comunidad. Ante esto la ONG salió y aparentemente no tiene planeado regresar.

Otro ejemplo de diferencias surgidas en El Pueblo está relacionado con el uso de una especie de árbol con madera fácilmente tallable para hacer artesanías, el *chakah*. Han sobreexplotado esta especie y no han realizado acciones adecuadas para su reforestación. En este sentido se hace evidente que la asamblea ejidal no ha sido capaz de tomar decisiones para su manejo adecuado. Ahora esta especie casi ha desaparecido del ejido y tienen que comprar la madera, lo cual significa un incremento al costo de la elaboración de las artesanías; esta situación además puede propiciar la pérdida regional de esta especie.

### **5.5. Conflictos internos y las razones externas para el debilitamiento de la asamblea ejidal**

La asamblea ejidal se debilitó en su capacidad para resolver conflictos entre individuos y grupos, según nuestra interpretación fue en parte derivada de la falta de claridad en el manejo de dinero y la falta de acceso equitativo al mercado turístico para vender artesanías dentro de las instalaciones del PCT. Una parte de la población local reconoce el debilitamiento de la asamblea ejidal como un problema importante y dice estar buscando rescatar algunos aspectos tradicionales para fortalecerla. Sin embargo, también reconoce que los comités establecidos por las instancias externas son el nuevo camino para obtener financiamiento por medio de proyectos.

En las dos últimas décadas El Pueblo ha cambiado de una economía de autoconsumo basada en la producción milpera con venta de sus excedentes, hacia una economía cuya base principal es la producción artesanal y en baja proporción, el turismo. Otro cambio está relacionado con la fajina, a través de la cual los habitantes mantenían en buenas condiciones las áreas e instalaciones públicas de la comunidad.

Las funciones de la asamblea ejidal cambiaron, ya que ahora no organiza la distribución equitativa del trabajo turístico y de otros recursos económicos, como la venta justa de artesanías y el apoyo traído por los turistas–voluntarios; situación que causó tanto malestar en la comunidad que finalmente orillaron a la ONG y al PCT a que establecieran un compromiso. Usando su estatus legal, el PCT ayudó a formar dos comités informales donde entraron los ejidatarios que quisieron. El PCT y la ONG obtuvieron dinero para los proyectos de los nuevos comités en instancias del gobierno federal, pero estos proyectos fueron manejados por las instancias externas. Los nuevos

comités no fueron ayudados a constituirse legalmente y así poder buscar sus propios fondos. Durante la implementación de El Proyecto, parte de la autoridad de la asamblea ejidal fue asumida por el PCT.

Los individuos de la localidad contaban con un tipo de conocimiento que les permitía vivir a la manera de sus padres, sin embargo, indicaron en conversaciones informales que en su búsqueda de nuevas opciones de trabajo por el bajo precio de su producto principal, el maíz, y el cambio en el régimen de las lluvias, vieron en el trabajo que daban las instancias externas, nuevas alternativas, aunque tuvieron que aprender nuevos patrones de comportamiento y de trabajo, propiciando un proceso de reorganización al interior de la comunidad, el cual incluyó mantener parte de sus costumbres, efecto que también reportó Redfield (1944) para comunidades mayas yucatecas durante otra época de cambio rápido.

El estrés que ocasionó a la comunidad la presencia de las instancias externas, no se dio de la misma forma; la diferencia en parte dependió de las negociaciones de la asamblea ejidal con ellas. La primera experiencia laboral con una instancia externa fue con la IAI, y la comunidad le pidió rotar la oportunidad de trabajo con sueldo para que todos tuvieran posibilidades equitativas. En esa fase la asamblea ejidal negoció directamente con la IAI, función que mantuvo con la IAG en las negociaciones de las condiciones de trabajo, aunque ésta última a cambio exigió que los albañiles y dibujantes de la localidad no rotaran, que fueran fijos, dada la especialización requerida en su trabajo en la reconstrucción del sitio.

En contraste con los proyectos arqueológicos, El Proyecto impulsado por la ONG, aunque en un primer momento se apoyó en la asamblea ejidal, al paso del tiempo soslayó a esa autoridad y terminó beneficiando a una pequeña parte de la comunidad, lo que influyó drásticamente en la organización social: se pasó de la costumbre del trabajo remunerado de carácter rotativo, al beneficio económico fijo de un pequeño grupo de ejidatarios. Con esto la asamblea ejidal, como órgano de representación comunitaria, perdió mucho de su control económico y político sobre los individuos que conformaban los comités, en particular de los del PCT.

Se sabe que es política internacional que los proyectos se adecuen a temas y objetivos específicos considerados como prioritarios (Malena 1995) y se obtenga resultados y conclusiones en lapsos relativamente cortos que van de uno a tres años, con la posibilidad, a veces, de renovarse por un periodo más (PPD/PNUD-Pro-rural 2005). Estas son las mismas circunstancias que se dieron en El Pueblo, por lo que la ONG se

vio obligada a llevar a cabo El Proyecto a cierto ritmo, ajustado a los lineamientos de su patrocinador, pasando por alto a la asamblea ejidal como administradora del trabajo asalariado proveniente de instancias externas, esta decisión posiblemente se basó en que la asamblea ejidal tenía un ritmo de trabajo más lento.

La forma de trabajar de la ONG fue determinada en parte por los requisitos del financiador o donador, también puede ser que ésta no entendió la dinámica de las comunidades mayas o la importancia de su participación (Krotz 1988:103-104; Faust 1991b, 1991a; Rosales 1997) a pesar de la realización previa a El Proyecto de un diagnóstico de la localidad.

Estos resultados confirman lo propuesto por Pretty (1995 citado por Mowforth y Munt 1998:241) quien señala que en este tipo de intervención de las instancias externas produce diferentes formas de participación local. En el caso de El Pueblo hubo manipulación e imposición dentro del desarrollo de El Proyecto, aun cuando los locales no tuvieron poder de decisión sobre ello; al concluir El Proyecto, ellos tomaron la decisión de cómo redimensionarlo. Igualmente se encontró que la información fluyó en un solo sentido y provenía de afuera, y aunque se le consultó a la gente, no necesariamente se tomó en cuenta su postura ni su dinámica. Así mismo, una característica del trabajo de la ONG fue otorgar incentivos materiales para lograr que participe la gente.

En este mismo sentido se observó lo que Pretty llama “auto-movilización”, que es cuando los participantes toman decisiones independientemente de las instancias externas, y tienen la facultad de llamar a quienes requieran, para desarrollar sus objetivos. Este último punto se ajusta al comité artesanal independiente que se formó como una suma de experiencias.

La importancia de considerar a la localidad y de respetar su dinámica en ese tipo de proyecto, también ha sido tema de interés de varios investigadores, por ejemplo Faust (1991a) señala que este tipo de proyecto debe ser una colaboración negociada con la comunidad, tomando en cuenta sus costumbres y deseos de cambio; recalca que el plan del proyecto no se haga en una oficina sino en reuniones con la población, trabajando con los miembros de la comunidad, proponiendo que sea en varios talleres abiertos con intérprete para la traducción maya-español. Otro de los elementos que señala como importante es que los impulsores tomen en cuenta las diferencias en los estilos de comunicación y valores de la cultura local y el tiempo que se requiere de

acuerdo a la dinámica local, para tomar decisiones comunales. Igual remarca la necesidad de considerar las múltiples relaciones entre aspectos educativos, políticos, culturales, económicos, familiares y ambientales. En el caso de El Pueblo, la ONG no tomó en cuenta tales aspectos.

Faust (1991a) también expresa que esa forma participativa de trabajar, de ser empleada adecuadamente, podría dar mejores resultados a largo plazo, pero también señala que introducir cambios en una comunidad, implica otros aspectos no previstos los cuales pueden ser de carácter negativo. Un buen proceso participativo de planeación y de evaluación interna podría minimizar los efectos negativos para la dinámica de la comunidad, pero El Proyecto no procedió de esta manera, a pesar de tener a su alcance un diagnóstico hecho en 1998, que pudo haberle servido como guía a un proceso de planeación participativa. Su plan de trabajo fue desarrollado para satisfacer la convocatoria del donador internacional y no la situación local, la historia y la dinámica cultural de esta etnia. Malena (1995) ha descrito la manera en que el uso y la distribución de los financiamientos recibidos por las ONGs intermediarias (regionales o nacionales) para uso en comunidades, son establecidos por convenios. Estos requieren la formación de otras instancias similares a ellas a nivel de base como son los “comités” u organizaciones de base. Según Meyer (1999), las ONGs son una alternativa recurrente para el ejercicio de los fondos, dado que existe a nivel internacional cierta desconfianza, por múltiples experiencias de malos manejos de fondos de varios gobiernos del “tercer mundo”.

Quizás por esta misma razón, la asamblea ejidal como un órgano de gobierno, también fue catalogada como no viable para manejar los fondos y El Proyecto en general. La credibilidad de las ONGs intermediarias, implicó que los comités también fueran vistos como confiables (por ser pequeñas ONGs) y se les dio (según los papeles) la “responsabilidad” de administrar y distribuir recursos de varios proyectos, aunque en la práctica fue la ONG intermediaria la que recibió y administró totalmente los fondos, por lo menos los destinados a El Proyecto.

Una parte de esos fondos fueron destinados a salarios, administración y equipos de cómputo de la ONG, y que además no dio cuentas a la comunidad sobre cómo usaron los cerca de tres millones de pesos recibidos para implementar El Proyecto. Algo similar hizo el PCT quien no dio cuentas de sus ganancias a la comunidad; aun cuando varios de sus miembros se quejaron de que ni a ellos les daban cuentas sobre los movimientos financieros realizados por las autoridades del comité.

La forma como se transformó El Pueblo fue en detrimento de lo que el turista esperaba encontrar, por lo que al final se fue desencantando de ese lugar, lo que ha propiciado que el turismo no promocióne a la localidad con sus amigos y conocidos. Por su parte, el PCT continúa promocionando la riqueza cultural y del beneficio comunitario de su proyecto de turismo.



## 5.6. Conclusiones

La representación de esta comunidad maya para atraer a los turistas dentro del ramo de ecoturismo cultural comunitario, no concuerda con la realidad actual. La implementación de El Proyecto produjo cambios que en parte redujeron características de la comunidad que eran atractivas para los turistas, hecho que contribuyó en que disminuyera el número de visitantes al lugar. Ejemplo de esto es que El proyecto creó comités independientes de la asamblea ejidal, grupos que no compartían con los demás pobladores las oportunidades de empleo y mucho menos velaban por la utilización racional de los recursos naturales y culturales. Es decir, el beneficio del ecoturismo cultural comunitario no se estaba dando.

Esto ocasiona que el resto de la población continuara con la misma problemática, dado que los beneficios no están distribuidos de una manera que pareciera justa a la mayoría. Igualmente la acción de la ONG contribuyó a que cambiaran algunas funciones de la asamblea ejidal y sus autoridades, repercutiendo en una falta de control sobre las decisiones de los comités, en detrimento de la población en general.

Contradictoriamente se observó que antes de El Proyecto, esta comunidad tuvo características atractivas para los turistas, tales como un sentido de comunidad y normas equitativas, solidaridad y cohesión comunitaria, que se expresaba en la colaboración familiar y en el trabajo de fajina, que incluía la limpieza de áreas públicas y la participación en la asamblea ejidal. Lo anterior fue modificado por el propio desarrollo de El Proyecto y otras circunstancias externas, incidiendo en que algunas características vinculadas a la nostalgia de los turistas se perdieran o transformaran, propiciando el “desencantamiento” de esos turistas y la no recomendación del lugar a otros. Así El Proyecto turístico perdió tanto a esos clientes como a los posibles en el futuro.

Este panorama muestra que los servicios turísticos ofrecidos hoy día no concuerdan con lo que busca el ecoturismo cultural comunitario, como se muestra en la literatura citada en el marco teórico. Quizás la ironía más grande es que los procedimientos recomendados y usados han creado condiciones opuestas a lo que quieren ver los turistas y lo que pensaba crear la ONG. Según nuestra investigación, había más unidad social antes, una de las cualidades deseadas dentro de este tipo de proyecto y de turistas.

Pero también hay que reconocer que aunque indirectos y no programados, algunos beneficios fueron encontrados. Las mujeres y los jóvenes tomaron nuevas

posiciones dentro de la organización social local, lo cual les ha permitido hoy día afrontar mejor las condiciones cambiantes del entorno. También una considerable parte de la población ha aprendido a obtener recursos por medio de los proyectos; además de que la formación de nuevos comités ha permitido a la comunidad, o a grupos de ella, establecer mecanismos que posiblemente les ayudarán a mejorar sus condiciones futuras de vida.

## Referencias bibliográficas

Adams, Charles C

1983 The Relation of General Ecology to Human Ecology. *En Origins of Human Ecology*. G. Young, ed. Pp. 84-91. Stroudsburg, Pennsylvania: Hutchinson Ross.

American Anthropological Association

1998 Code of Ethics of the American Anthropological Association. Fecha de acceso: 15 de agosto del 2007.

<http://www.aaanet.org/committees/ethics/ethcode.htm>.

Appadurai, Arjun

2001 La Modernidad Desbordada: Dimensiones Culturales de la Globalización. Buenos Aires, Argentina: Trilce.

Ashton, Ray y Patricia Ashton

1991 An Introduction to Sustainable Tourism (Ecotourism) in Central América. Gainesville, Florida.

Ayora Díaz, Steffan Igor y Gabriela Vargas Cetina

2005 Modernidades Locales: Etnografía del Presente Múltiple. Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán e Instituto de Cultura de Yucatán.

Barfield, T, ed.

2000 Diccionario de Antropología. México: Siglo XXI Editores.

Barrera Núñez, José Oscar

1998 Tourism Ritual in the Maya Area of Chiapas, México. A Study of Formation in Modernity, University of Washington, Tesis de: Master of Arts.

Bartolomé, Miguel Alberto

1997 Gente de Costumbre y Gente de Razón: Las Identidades Étnicas en México. México: Instituto Nacional Indigenista y Siglo XXI editores.

Berger, Peter L y Thomas Luckmann

1968 La Construcción Social de la Realidad. Buenos Aires: Amorrortu.

Bernard, Russel

2001 Research Methodos in Antropology: Quantitave and Qualitative. Blue Ridge Summit, PA: Altamira Press.

Boo, Elizabeth

1995 Compatible Economic Development: Ecotourism: manual preparado por The Nature Conservancy.

- Brohman, John**  
 1996 New Directions in Tourism for Third World Development. *Annals of Tourism Research*. New Directions in Tourism for Third World Development. 23 (1):48-70.
- Butler, Richard y Thomas Hinch, eds.**  
 1996 Tourism and Indigenous People. London: International Thomson Business Press.
- Cabrini, Luigi**  
 2003 Sostenibilidad, Ecoturismo y Medio Ambiente: Retos para el Futuro. Ponencia Presentada en la Conferencia Internacional Publituris/BTL, Lisboa, Portugal, 24 de enero del 2003.
- Chambers, Erve**  
 2005 Can the Anthropology of Tourism Make Us Better Travelers. *NAPA Bulletin ( revista de la National Association for Practicing Anthrology)*. 23 (1):27-44.
- Chinoy, Ely**  
 1996 La Sociedad. Una Introducción a la Sociología. México: Fondo de Cultura Económica.
- Collins, Michael**  
 1991 Ecotourism in the Yucatan Peninsula of Mexico: A Conceptual Approach. Syracuse: College of Environmental Sciences and Forestry e Institute for Environmental Policy and Planning.
- Colombres, Adolfo, ed.**  
 1983 Elementos para una Teoría de la Cultura de Latinoamérica en la Cultura Popular. Tlahuapan, Puebla: Premia Editores.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo**  
 1988 Nuestro Futuro Común. Madrid: Alianza editorial.
- Daltabuit Godás, Magalí, Héctor Cisneros Reyes, Luz María Vázquez García y Enrique Santillan Hernández**  
 2000 Ecoturismo y Desarrollo Sustentable: Impacto en Comunidades Rurales de la Selva Maya. Cuernavaca, Morelos: Universidad Nacional Autónoma de México. Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.
- De Kadt, Emanuel**  
 1979 Turismo ¿Pasaporte al Desarrollo? Perspectivas sobre los efectos sociales y culturales del turismo en los países en vías de desarrollo. Madrid: Endymión.

- Del Cid, Mario y Flavio Linares**  
 2006 **Lecciones y Retos del Desarrollo Ecoturístico Comunitario en Guatemala. Ponencia Presentada en la III Conferencia Mesoamericana de Turismo Sostenible,, Tulum, Quintana Roo, México.**
- Elmendorf, Mary Lindsay**  
 1973 **La Mujer Maya y el Cambio. México: SEP-Setentas (Secretaría de Educación Pública).**
- Escalante, Rosendo y Max Miñano**  
 1990 **Investigación, Organización y Desarrollo de la Comunidad. México: Editorial Oasis.**
- Faust, Betty B**  
 1988 **Cosmology and Changing Technologies of the Campeche Maya. Tesis doctoral, Syracuse University, Department of Anthropology.**
- 1991a **Guidelines for Maya Participation in Ecotourism Planning. *En Ecotourism and Resource Conservation. A Collection of Papers.* J.A. Kusler, ed. Pp. 224-226, Vol. 1. Berne, NY: Association of Wetlands Managers.**
- 1991b **Maya Culture and Maya Participation in the International Ecotourism and Conservation Project. *En Ecotourism and Resource Conservation. A Collection of Papers.* J.A. Kusler, ed. Pp. 222-223, Vol. 1. Berne, NY: Association of Wetlands Managers.**
- Florescano, Enrique**  
 2000 1987 **Memoria Mexicana. México: Fondo de Cultura Económica.**
- Foster, George M**  
 1980 (original 1964) **Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos. (2da edición). México: Fondo de Cultura Económica.**
- Fox, Jonathan**  
 1990 **Organizaciones Rurales de Base *versus* La Ley de Hierro de la Oligarquía. *En La Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas.* J. Fox y L. Hernández, eds. Pp. 119-160. México: Fundación Interamericana.**
- Garrod, Brian**  
 2003 **Local Participation in the Planning and Management of Ecotourism: A Revised Model Approach. Journal of Ecotourism. 2 (1):33-53.**
- González Rubiera, Sergio E**  
 2006 **Calidad en el Servicio Turístico y la Gestión de las Emociones. Cancún, Quintana Roo: ACTI Consultores en Turismo.**

- Hernández Castillo, Rosalva Aída  
 2001 La Otra Frontera: Identidades Múltiples en el Chiapas Poscolonial. México: Centro de Investigaciones y Estudios en Antropología Social y Porrúa.
- Honey, Martha  
 1999 Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise? Washington, D.C.: Island Press.
- Hull, Cindy L  
 2004 Katun: A Twenty-Year Journey with the Maya. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Jiménez Martínez, Alfonso de Jesús  
 2005 Desarrollo Turístico y Sustentabilidad: El Caso de México. Cancún, Quintana Roo: Universidad del Caribe y Porrúa.
- Juárez González, Verónica, Xitlalli Padilla Campos, Leticia Velasco Espinosa y Adolfo Gutierrez Márquez  
 1996 Ecoturismo. México: Comisión Nacional del Deporte, Secretaría de Educación Pública.
- Kloppenburg, Jack y Tirso Gonzales  
 1994 Between State and Capital: NGOs as Allies of Indigenous Peoples. En Intellectual Property Rights for Indigenous Peoples: A Sourcebook. T. Greaves, ed. Pp. 163-177. Oklahoma City: Society for Applied Anthropology.
- Krotz, Esteban  
 1988 La Colectivización Ejidal como Programa de Resocialización Política. En Ensayos sobre el Cooperativismo Rural en México. E. Krotz, ed. Pp. 89-101. México: UAM-Iztapalapa.
- 1997 Cambios Culturales y Procesos de Re-enculturación. En Cambio Cultural y Resocialización en Yucatán. E. Krotz, ed. Pp. 17-38. Mérida, Yucatán: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- Kusler, Jon A  
 1991 Ecotourism and Resource Conservation. A Collection of Papers. Volume 2. Berne, NY: Association of Wetlands Managers.
- Lugo Pérez, José Antonio  
 1997 Desarrollo Citrícola y Resocialización Familiar. En Cambio Cultural y Resocialización. E. Krotz, ed. Pp. 97-116. Mérida, Yucatán: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- Macleod, Donald V.L  
 2004 Tourism, Globalisation and Cultural Change: An Island Community Perspective. Clevedon: Channel View Publication.

- Malena, Carmen  
 1995 Working with NGOs. A Practical Guide to Operational Collaboration between The World Bank and Non-governmental Organizations. Washington, DC: Operations Policy Department, World Bank.
- Martínez Borrego, Estela  
 1991 Organización de Productores y Movimientos Campesinos. México: Siglo XXI y UNAM.
- Martínez Novo, Carmen  
 2006 Who Defines Indigenous?: Identities, Development, Intellectuals and the State in Northern Mexico. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Mauss, Marcel  
 1971 Sociología y Antropología. Madrid: Tecnos.
- Mayan, María J  
 2001 Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales. Traducción al español de Cesar Cisneros Puebla. UAM-Iztapalapa y Edmonton: Qual Institute Press.
- Merry, Sally Engle  
 2000 Crossing Boundaries: Ethnography in the Twenty-First Century. PoLAR. 23 (2):November 2000.
- Meyer, Carrie A  
 1999 The Economics and Politics of NGOs in Latin America. Westport, Connecticut: PRAEGER.
- Michrina, Barry P y Cherrylanne Richards  
 1996 Persons to Persons: Fieldwork Dialogue and the Hermeneutic Method. Albany: State University of New York Press.
- Morales, Juan José  
 1995 La Gran Selva Maya. Cancún, Quintana Roo: Amigos de Sian Ka'an.
- Morales Morgado, Héctor Freddy  
 2006 Turismo Comunitario: Una Nueva Alternativa de Desarrollo Indígena. AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. Vol 1 (2):249-264, Ed. Electrónica.  
[www.aibr.org/antropologia/01v02/articulos/010202.pdf](http://www.aibr.org/antropologia/01v02/articulos/010202.pdf).
- Mowforth, Martin y Ian Munt  
 1998 Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World. London: Routledge.

- Najenson, José Luís  
 1979 Cultura Nacional y Cultura Subalterna: Dos Categorías para la Antropología Política de América Latina. México: Universidad Autónoma de México.
- Nash, June C  
 2001 Mayan Vision: The Question for Autonomy in an Age of Globalization. New York: Routledge.
- Nisbet, Robert  
 1979 El Problema del Cambio Social. *En* Cambio Social. R. Nisbet, ed. Pp. 12-38. Madrid: Alianza.
- Norris, Ruth, J. Scott Wiber y Luis Oswaldo Morales Marín  
 1998 Community-Based Ecotourism in the Maya Forest: Problems and Potentials. *En* Timber, Tourism and Temples. Conservation and Development in the Maya Forests of Belize, Guatemala and Mexico. R.B. Primack, D. Bray, T. Greaves y J.M. Pons Gutiérrez, eds. Pp. 327-363. Washington, DC: Island Press.
- Ochoa Pérez, Verónica  
 1998 Sucesiones en Materia Agraria. Estudios Agrarios, 4 (9):61-95.
- Pérez de las Heras, Mónica  
 2003 La Guía del Ecoturismo, o Cómo Conservar la Naturaleza a Través del Turismo. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.
- PPD/PNUD-Pro-rural  
 2005 Programa de Pequeñas Donaciones. Memoria de Proyectos. Año 4 - Fase Operacional II. Bolivia: Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Programa de Pequeñas Donaciones (PPD - Bolivia).
- Pretty, Jules  
 1995 Regenerating Agriculture: Policies and Practice for Sustainability and Self-Reliance. Washington, DC: Earthscan.
- Procuraduría Agraria  
 1998 Los Tratos Agrarios en Ejidos Certificados. México: Procuraduría Agraria.
- Quintal, Ella F, Juan Ramón Bastarrachea, Fidencio Briceño, Martha Medina, René Petrich, Lourdes Rejón, Beatriz Repetto y Margarita Rosales  
 2003 Solares, Rumbos y Pueblos: Organización Social de los Mayas Peninsulares. *En* La Comunidad Sin Límites: Estructura Social y Organización Comunitaria en las Regiones Indígenas de México. S. Millán y J. Valle, eds. Pp. 293-400, Vol. 1. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.



- Rátz, Tamara**  
 2000 Residents' Perceptions of the Socio-cultural Impacts of Tourism at Lake Balaton, Hungary. *En Tourism and Sustainable Community Development*. G. Richards y D. Hall, eds. Pp. 36-47. New York: Routledge.
- Redfield, Robert**  
 1944 (original en inglés, 1941) Yucatán: Una Cultura de Transición. México: Fondo de Cultura Económica.
- 1962 1950 A Village that Chose Progress: Chan Kom Revisited. Chicago: The University of Chicago Press.
- Robledo Rincón, Eduardo**  
 2000 La Política Agraria en México a Ocho Años de las Reformas al Artículo 27 Constitucional. *En Reforma Agraria y Desarrollo Rural en el Siglo XXI*. E. Robledo Rincón, ed. Pp. 11-25. México: Procuraduría Agraria.
- Rosaldo, Renato**  
 1989 Cultura y Verdad. Nueva Propuesta de Análisis Social. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y Grijalbo.
- Rosales González, María de los Ángeles Margarita**  
 1997 Participación y Resocialización en Organizaciones Campesinas: El Caso de la Unión de Ejidos "Artículo 27 Constitucional". Tesis para Optar al Grado de Doctor en Antropología, UNAM.
- Ross, S y G Wall**  
 1999 Towards Congruence Theory and Practice. Tourism Magazine. Towards Congruence Theory and Practice. 20 (1):123-132.
- Rutsch, Mechthild**  
 2003 Isabel Ramírez Castañeda (1881-1943): Una Antihistoria de los Inicios de la Antropología Mexicana. Cuicuilco. (Revista de la Escuela Nacional de Antropología e Historia). 10 (28).
- Santana, Agustín**  
 1997 Antropología y Turismo ¿Nuevas Hordas, Viejas Culturas? Barcelona: Editorial Ariel.
- Secretaría de Turismo**  
 2004 Turismo Alternativo. Una Nueva Forma de Hacer Turismo. (2da edición). México: Secretaría de Turismo.
- Smith, Valene**  
 1996 Indigenous Tourism; The Four Hs. *En Tourism and Indigenous People*. R. Butler y T. Hinch, eds. Pp. 287-303. London: International Thomson Business Press.

- Spradley, James P.  
1980 Participant Observation. Orlando, Florida: Holt, Rinehard and Winston, Inc.
- Stonich, Susan  
2005 Enhancing Community-Based Tourism Development and Conservation in the Western Caribbean. NAPA Bulletin. (publicación de la National Association for the Practice of Anthropology). 23 (1):77-86.
- Taylor, Steve J y Robert Bogdan  
1996 Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Barcelona: Paidós.
- Terán, Silvia y Christian Rasmussen  
1994 La Milpa de los Mayas. Mérida: DANINA y Gobierno del Estado de Yucatán.
- Tsing, Ana L  
2005 Friction. An Ethnography of Global Connections. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Turner, Victor  
1990 La Selva de los Símbolos. Madrid: Siglo XXI.
- Vallado, Ivan  
1991 La Organización Social Campesina y sus Perspectivas. I'NAJ. Semilla de Maíz. (Revista del Instituto Nacional de Antropología e Historia). ( 4):30-42.
- Van Den Berghe, Pierre L  
1994 The Quest for the Other: Ethnic Tourism in San Cristobal, Mexico. Seattle: University of Washington Press.
- 1995 Marketing Mayas: Ethnic Tourism Promotion in Mexico. *En Annals of Tourism Research*. 22 (3):568-588.
- Vargas Cetina, Gabriela  
2002 Introducción. Organizaciones, Teoría Organizacional y Antropología. *En De lo Privado a lo Público: Organizaciones en Chiapas*. G. Vargas Cetina, ed. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Villanueva Mukul, Eric  
1993 Ejididos y Reformas en la Agricultura Mexicana. Mérida, Yucatán: Maldonado Editores y Facultad de Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- Vogt, Evon Z  
1990 (original 1970) The Zinacantecos of México: A Modern Maya Way of Life. (2da edición). Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.

**Wallace, Tim**

**2005 Tourism, Tourists, and Anthropologists at Work. NAPA Bulletin.  
(revista de la National Association for the Practice of Anthropology). 23  
(1):26.**

**Yúdice, George**

**2002 El Recurso de la Cultura: Usos de la Cultura en la Era Global.  
Barcelona: Gedisa.**

## **ANEXO**

## CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS INFORMANTES

CATEGORÍA	SEXO	EJIDATARIO	EDAD	OCUPACIONES	COMITÉS	RELIGIÓN	CARGO PÚBLICO	
1	Informante Clave	Masculino	Si	79	Discapacitado	No Aplica	Presbiteriano	Si
2	Informante Clave	Masculino	Si	75	Tallador de madera y productor de hortalizas	No Aplica	Presbiteriano	Si
3	Informante Clave	Masculino	Si	65	Apicultor	No Aplica	Presbiteriano	Si
4	Informante Clave	Masculino	Si	56	Milpero, jornalero	No Aplica	Católico	No
5	Informante Clave	Masculino	Si	46	Milpero, tallador en madera, comerciante en artesanías y taxista	No Aplica	Católico	Si
6	Informante Clave	Masculino	Si	44	Milpero, albañil y jornalero	No Aplica	Católico	Si
7	Miembro de Comité	Femenino	No	54	Bordadora a máquina y a mano	Directivo de un CAF	Presbiteriano	No
8	Miembro de Comité	Femenino	No	38	Bordadora a mano y artesana de madera	Directivo de un CAF	Presbiteriano	No
9	Miembro de Comité	Femenino	No	36	Talladora de madera y bordadora de hamacas	Directivo de un CAF	Pentecostes	No
10	Miembro de Comité	Femenino	No	33	Talladora de madera	Directivo de un CAF	Presbiteriano	No
11	Miembro de Comité	Femenino	No	32	Artesana de madera	Directivo de un CAF	Presbiteriano	No
12	Miembro de Comité	Femenino	No	30	Bordadora a mano y máquina	Directivo de un CAF	Presbiteriano	No
13	Poblador sin Comité	Femenino	No	60	Bordadora a máquina y costurera de ropa	No Aplica	Presbiteriano	No
14	Poblador sin Comité	Femenino	No	35	Talladora de madera, bordadora a mano y a máquina	No Aplica	Católico	No
15	Poblador sin Comité	Femenino	No	25	Trabajadora doméstica en Mérida, pero está mucho tiempo en la comunidad por su hija	No Aplica	Católico	No
16	Miembro de Comité	Masculino	Si	57	Milpero y tallador de madera	Miembro de un CTC	Católico	No
17	Miembro de Comité	Masculino	Si	55	Milpero, jornalero, plomero y albañil	Miembro del PCT	Presbiteriano	Si
18	Miembro de Comité	Masculino	Si	53	Milpero, jornalero, comerciante en abarrotes y albañil	Miembro de un CTC	Presbiteriano	Si
19	Miembro de Comité	Masculino	Si	40	Milpero, tallador en madera y jornalero	Miembro del CAI	Presbiteriano	Si
20	Miembro de Comité	Masculino	Si	40	Milpero, comerciante en artesanías, tallador de madera	Directivo del PCT	Sin religión	No
21	Miembro de Comité	Masculino	Si	37	Milpero, cocinero, jornalero, tallador de madera y fabricación de velas	Miembro del PCT	Católico	No
22	Miembro de Comité	Masculino	Si	37	Milpero, tallador de madera, apicultor	Directivo de un CTC	Católico	No
23	Miembro de Comité	Masculino	Si	35	Milpero y tallador de madera	Directivo del CAI	Sin religion	No
24	Miembro de Comité	Masculino	Si	35	Milpero y tallador de madera	Miembro del PCT	Presbiteriano	No
25	Miembro de Comité	Masculino	Si	32	Milpero, tallador en madera y jornalero	Directivo de un CTC	Pentecostes	No
26	Miembro de Comité	Masculino	Si	31	Milpero, tallador en madera, y jornalero	Miembro del CAI	Pentecostes	No
27	Miembro de Comité	Masculino	Si	30	Milpa, apicultura, artesano en madera, jornalero	Directivo de un CTC	Católico	No
28	Miembro de Comité	Masculino	Si	25	Tallador en madera, comerciante en artesanías, taxista, milpa, apicultura	Miembro del CAI	Católico	No
29	Miembro de Comité	Masculino	Si	23	Jornalero fuera de la comunidad	Directivo de un CTC	Presbiteriano	No
30	Poblador sin Comité	Masculino	Si	78	Milpero	No Aplica	Católico	No
31	Poblador sin Comité	Masculino	Si	72	Milpero, apicultor, tallador en madera, comerciante de artesanías	No Aplica	Católico	No
32	Poblador sin Comité	Masculino	No	65	Milpero y apicultor	No Aplica	Católico	No
33	Poblador sin Comité	Masculino	Si	63	Milpero y apicultor	No Aplica	Católico	No
34	Poblador sin Comité	Masculino	Si	56	Milpero, jornalero y tallador en madera	No Aplica	Sin Religión	No
35	Poblador sin Comité	Masculino	Si	54	Milpero y jornalero	No Aplica	Católico	No
36	Poblador sin Comité	Masculino	Si	53	Milpero y apicultor	No Aplica	Católico	No
37	Poblador sin Comité	Masculino	Si	45	Milpero, Jornalero, electricista	No Aplica	Presbiteriano	Si
38	Poblador sin Comité	Masculino	Si	45	Milpero, comerciante en artesanías y tallador de madera	No Aplica	Pentecostes	No
39	Poblador sin Comité	Masculino	Si	37	Milpero, comerciante en artesanías y tallador de madera	No Aplica	Presbiteriano	No
40	Poblador sin Comité	Masculino	Si	37	Milpero, jornalero y tallador de madera	No Aplica	Pentecostes	No
41	Poblador sin Comité	Masculino	Si	34	Milpero, jornalero y tallador de madera	No Aplica	Presbiteriano	No
42	Jóven	Masculino	No	23	Trabajador en un hotel de Cancún	No Aplica	Presbiteriano	No
43	Jóven	Masculino	No	22	Trabajador en un hotel de Cancún	No Aplica	Presbiteriano	No
44	Jóven	Masculino	No	21	Tallado en madera y ocasionalmente ayuda a su padre en milpa	No Aplica	Católico	No
45	Jóven	Masculino	No	18	Tallador en madera y ocasionalmente ayuda a su padre en milpa	No Aplica	Católico	No
46	Instancia Externa	Femenino	No Aplica	No Aplica	Representante de una instancia externa	No Aplica	No Aplica	No Aplica
47	Instancia Externa	Femenino	No Aplica	No Aplica	Representante de una instancia externa	No Aplica	No Aplica	No Aplica
48	Instancia Externa	Masculino	No Aplica	No Aplica	Representante de una instancia externa	No Aplica	No Aplica	No Aplica
49	Instancia Externa	Femenino	No Aplica	No Aplica	Representante de una instancia externa	No Aplica	No Aplica	No Aplica
50	Focal	Masculino	Si	No Aplica	Ocho excomisarios municipales y ejidales	No Aplica	No Aplica	Si