

Turismo de hacienda e intervención comunitaria en el contexto rural yucateco. El caso de la Fundación Haciendas del Mundo Maya

IRMA GABRIELA FIERRO REYES

El presente artículo estudia el caso de la Fundación Haciendas del Mundo Maya, una organización civil orientada al desarrollo local y ligada al turismo de hacienda. El objetivo es analizar el esquema de trabajo de la institución con énfasis en uno de sus proyectos productivos: los talleres artesanales. Para ello se realizó una etnografía en dos localidades de Yucatán, Temozón y Santa Rosa, donde encontramos que la intervención de la Fundación Haciendas del Mundo Maya ha generado repercusiones sociopolíticas entre mujeres y jóvenes.

PALABRAS CLAVE: turismo de hacienda, intervención comunitaria, repatronaje, producción artesanal, estrategias de responsabilidad social

Tourism of Hacienda and Community Intervention in the Rural Yucatán Context. The Case of the Fundación Haciendas del Mundo Maya

This article discusses the case of the Fundación Haciendas del Mundo Maya, a civil organization oriented to local development linked to tourism of hacienda. Our goal is to analyze the scheme of work of the institution, focusing on one of their production projects: craft workshops. This ethnography was conducted in two locations in Yucatán, Temozón and Santa Rosa, where we found that the intervention of the Fundación Haciendas del Mundo Maya has generated socio-political implications for women and youth.

KEYWORDS: tourism of hacienda, community intervention, repatronage, handicraft production, social responsibility strategies

IRMA GABRIELA FIERRO REYES
Departamento de Ecología Humana,
Centro de Investigación y de Estudios
Avanzados, Instituto Politécnico
Nacional, unidad Mérida, Mérida, Yucatán
gabriela_fierro85@hotmail.com

Introducción

El presente trabajo explora las características de uno de los esquemas de responsabilidad social más notables entre las organizaciones civiles en México: la Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM). Este organismo desarrolla su estrategia de intervención comunitaria en la Península de Yucatán y se encuentra ligado a una modalidad turística distintiva de la región: el turismo de hacienda. La oferta se basa en la compra-venta y restauración de majestuosas edificaciones ubicadas al noroeste de la península yucateca, que a finales del siglo XIX y principios del XX fungieron como centros de producción de henequén. La FHMM pertenece a una de las familias empresariales más representativas del ámbito económico mexicano. Su finalidad es detonar el desarrollo socioeconómico entre la población maya del medio rural yucateco mediante la activación de proyectos productivos diseñados en especial para las mujeres. Nuestro objetivo es analizar las implicaciones económicas, políticas y sociales generadas por la presencia de la FHMM en las localidades que se ubican en la zona henequenera, que ahora va en pos de numerosas exhaciendas, que ya forman parte de una oferta de turismo de hacienda, convertidas en imponentes hoteles de lujo, dirigidos a un exclusivo público de elite.

El artículo recoge algunos de los resultados presentados en mi tesis de maestría “Turismo de hacienda, mercantilización cultural y participación comunitaria. Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya”.¹ Desde un enfoque etnográfico, exploramos el esquema de intervención comunitaria empleado por la FHMM, a partir del que quizá sea su proyecto productivo más emblemático: los talleres artesanales. Para lograrlo, realizamos trabajo de campo en las localidades

1 Sustentada a principios de 2014. Realizada gracias al apoyo económico del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), en el marco institucional del Departamento de Ecología Humana del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional, Unidad Mérida.



IRMA GABRIELA FIERRO REYES ▶ Una tarde de plática en los talleres de Temozón, 2012.

de Temozón y Santa Rosa, en el estado de Yucatán. Ahí se llevaron a cabo actividades como revisión de archivos, observación participante al interior de los talleres, aplicación de una encuesta socioeconómica a una muestra de mujeres trabajadoras —artesanas y no artesanas—, entrevistas a profundidad y recopilación de un par de relatos de vida de dos artesanas.

Seleccionamos las localidades con base en la información proporcionada por la propia FHMM. Temozón y Santa Rosa son dos de las 16 poblaciones con las que trabaja la institución. Temozón fue elegida por su antigüedad, puesto que ahí se crearon talleres artesanales. Santa Rosa es el lugar que aglutina más artesanas en la actualidad y asume la

mayoría de la producción de todos los talleres a cargo de la institución. En buena medida estos dos casos de estudio nos permiten comprender la orientación de la FHMM, sus vínculos con el turismo de hacienda, los rasgos de su modelo organizativo y las características que los proyectos productivos adquieren luego de su implementación. Además, nos advierten de la importancia que los talleres artesanales han alcanzado en la vida social de las mujeres participantes, así como en su entorno colectivo inmediato.

El trabajo de la FHMM es reflejo de una tendencia actual en la que diversos organismos civiles se relacionan con modalidades turísticas vinculadas a la conservación del patrimonio cultural y natural

(Arroyo, 2011; Pérez-Ramírez *et al.*, 2011). Por su parte, el turismo de hacienda ha logrado un importante éxito en la escena turística de la Península de Yucatán al colocarse entre las preferencias de un público que busca exclusividad, confort y privacidad en el servicio de hospedaje (Arroyo, 2011; Jensen, 2001) que brinda a los visitantes la experiencia de vivir al interior de una “auténtica” comunidad maya (Breglia, 2009; Córdoba, García y Córdoba, 2014). Pero el auge del turismo de hacienda no es un hecho aislado. Forma parte de un fenómeno turístico mundial en constante transformación, que involucra distintas escalas y que pone de manifiesto el encuentro entre mundos, imaginarios y formas de vida diversos (Chambers, 2000; López y Marín, 2010). Este trabajo estudia una de las tantas dimensiones implicadas en el turismo como el eje que articula y modela las relaciones sociales, políticas y económicas analizadas aquí.

La FHMM y sus orígenes

La FHMM es una organización civil que tiene por objetivo mejorar las condiciones socioeconómicas del contexto rural yucateco. Sus acciones se desarrollan en pequeñas localidades situadas al noroeste de los estados de Yucatán y Campeche, en la región conocida como la zona henequenera. La mayoría de estas poblaciones está compuesta por habitantes mayas, que de acuerdo con organismos como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) presentan altos índices de pobreza y marginación (Coneval, 2010). Para cumplir con sus propósitos, la FHMM se dedica a “la concepción e implementación de proyectos sociales a favor de las comunidades muy marginadas de la Península de Yucatán” (Grupo Plan, 2008: 47) y se concentra “en las estrategias de empoderamiento dirigidas primordialmente a las mujeres indígenas, sus familias y comunidades” (FHMM, 2008: 2).

Al mismo tiempo, la FHMM forma parte de la estrategia de responsabilidad social del grupo empresarial encabezado por el multimillonario Roberto Hernández,² una de las figuras más destacadas de la elite corporativa mexicana. La FHMM es una organización “dirigida a satisfacer las necesidades de una comunidad y su desarrollo en un área geográfica determinada” (Charry y López, 2004: 10). Es también una fundación privada operativa. Este tipo de asociaciones “son dirigidas por individuos o familias para proveer servicios directos y operar programas sociales” (Charry y López, 2004: 22). El origen de la FHMM está vinculado a una modalidad de turismo cultural característica de la región: el turismo de hacienda, que surge en la Península de Yucatán durante la última década del siglo xx como parte del proceso de diversificación que busca impulsar alternativas más “sustentables” a la oferta de turismo de sol y playa con sede en Cancún (López y Marín, 2010).

Antes del surgimiento del turismo de hacienda, el turismo cultural en la península yucateca se había centrado en la promoción de zonas arqueológicas y ciudades coloniales. Con la restauración de las exhaciendas henequeneras se instaura un nuevo nicho de consumo para la actividad turística (López y Marín, 2010: 234) que gira en torno a una forma patrimonial distintiva: majestuosas edificaciones que en el pasado se dedicaron a la producción de henequén (Breglia, 2009; Gutiérrez, Novelo y

2 Roberto Hernández fue fundador del Grupo Acciones y Valores de México, presidente de la Asociación Mexicana de Banqueros y del Grupo Financiero Banamex. En la actualidad es miembro del Comité Internacional del Federal Reserve Bank of New York. Se caracteriza por sus importantes vínculos políticos y por su interés en incursionar en el ámbito de la filantropía corporativa, participa en organismos como Fomento Cultural Banamex, World Monuments Found, Desarrollo de la Comunidad, Fundación Pedro y Elena Hernández y la FHMM, presidida por Marilú Hernández, su hija.

Rivero, 2011). El turismo de hacienda ha sido motivo de acalorados debates, tanto en la escena socio-política de la región como en el ámbito académico. Lisa Breglia (2009) asegura que esta oferta turística no es más que la conformación de un monopolio inmobiliario en la Península de Yucatán, en el que intervienen capitales privados y conocidas figuras políticas de los ámbitos local y nacional.

A finales de la década de 1990, luego de la caída de la industria del henequén, Roberto Hernández comenzó a adquirir una treintena de predios en el noroeste de la Península de Yucatán, gracias a la ayuda de Alejandro Patrón Laviada, hermano del exgobernador de Yucatán Patricio Patrón Laviada. La mayoría de estos inmuebles eran cascos de antiguas haciendas henequeneras que se encontraban abandonados o en ruinas. La compra de dichos bienes estuvo a cargo de Grupo Plan, un corporativo inmobiliario integrado por familiares y amigos del empresario en cuestión (Córdoba, García y Córdoba, 2014; Grupo Plan, 2008). Roberto Hernández y Grupo Plan vieron en las exhaciendas henequeneras un fuerte potencial para la creación de un complejo turístico destinado a un público de elite, que además tenía la capacidad de insertarse en la oferta de turismo cultural que empezaba a gestarse en la zona (Córdoba, García y Córdoba, 2014). Se dieron a la tarea de restaurar y finalmente convertir cinco de estas haciendas en exclusivos hoteles de lujo: en el estado de Yucatán, Hacienda Temozón, Hacienda Santa Rosa y Hacienda San José, y Hacienda Uayamón y Hacienda Puerta Campeche en el estado de Campeche.

El proyecto de rescate arquitectónico involucró a un grupo de especialistas en investigación histórica. El objetivo era analizar las condiciones materiales en las que se encontraban las edificaciones para luego remozarlas de acuerdo con las características de la época del auge henequenero (Grupo Plan, 2008). Las tareas de restauración no sólo se abocaron a los cascos de las haciendas, Grupo Plan

diseñó un ambicioso programa de rehabilitación que incluía a las localidades aledañas. En algunos casos, el proyecto englobaba el remozamiento de viviendas y la construcción de un tipo de infraestructura relacionada con el turismo de hacienda. Se trataba de la reestructuración de la localidad en función de las actividades de la hacienda. La redistribución de espacios comunitarios —utilizados por la población vecindada— fue evidente y ha tenido importantes implicaciones en las dinámicas cotidianas de dichos lugares (Medina, 2006).

En paralelo, Grupo Plan —en coordinación con algunas asociaciones civiles locales y Fomento Cultural Banamex (FCB)— diseñó un plan integral que contemplaba un programa de actividades culturales para los huéspedes, así como la ejecución de un proyecto productivo que involucraba a la población local en general. El resultado fue la construcción de un parador turístico en las inmediaciones de la Hacienda San Pedro Ochil³ y la creación de un conjunto de talleres artesanales en la localidad de Temozón.⁴ Así, se creó una escenografía en torno a las haciendas que obedecía a los colores, las formas y la distribución espacial de la época henequenera. Con ello el turista no sólo tendría la posibilidad de hospedarse en las haciendas, sino de interactuar con el entorno sin salir de la misma “atmósfera”, podría conocer las manifestaciones artísticas del pueblo maya y ser testigo del proceso de fabricación de artesanías en los talleres.

Un parteaguas en el trabajo desempeñado por Grupo Plan fue el paso del huracán Isidoro por la Península de Yucatán en 2002. Aunque el corporativo ya había mostrado interés por vincular el turismo de hacienda con la población maya, no fue sino

3 Un punto estratégico entre la ciudad de Mérida y la Zona Arqueológica de Uxmal.

4 Donde se encuentra la hacienda más grande del conjunto Luxury Collection.

hasta el advenimiento de este fenómeno natural que la empresa decidió desplegar una estrategia formal de responsabilidad social en la región. Para lograrlo creó la FHMM ese año. En principio el organismo surgió para enfrentar la situación de emergencia por la que atravesaba gran parte de la península yucateca. Su primera acción fue administrar los recursos económicos de la cuenta 22 de Banamex, un fondo destinado para la construcción de viviendas proveniente del gobierno federal y de algunos donadores privados. Los empleados de la FHMM realizaron diagnósticos socioeconómicos en las localidades damnificadas que permitieron no sólo la ejecución del programa de viviendas, sino que ofrecieron datos relevantes respecto de las condiciones de vida de las familias afectadas, en especial de las mujeres. Esto

delineó la estrategia de trabajo que la FHMM adoptaría. A partir de la información obtenida se hizo patente la necesidad de generar oportunidades de empleo para las mujeres en sus propias localidades, como lo expresa una de las primeras empleadas de la FHMM:

Dentro de todos los diagnósticos que levantábamos de la cuenta 22 en las comunidades en las que trabajábamos desarrollo integral, siempre, lo primero que arrojaba el diagnóstico era la falta de oportunidades para las mujeres. Eso era la constante en todo lo que recogíamos. Había muy pocas oportunidades, había bajos ingresos, las mujeres no trabajaban, pero querían contribuir a la economía de sus familias (empleada de la FHMM).



IRMA GABRIELA FIERRO REYES ▶ La casa del patrón, Hacienda Temozón, 2012.

Luego de superar la crisis generada por el huracán Isidoro, la FHMM se dio a la tarea de conformar un equipo de trabajo más robusto y de elaborar una metodología de intervención comunitaria propia, con la finalidad de llevarla a la práctica en las localidades aledañas a las haciendas. Primero diseñó y desplegó proyectos productivos y adoptó aquellos que ya existían en Ochil y Temozón. Todos seguirían estando vinculados al turismo de hacienda. La elección de las poblaciones en las que trabajaría la FHMM respondió a los intereses de Grupo Plan, ya fuera porque en ellas existía una hacienda o porque la empresa contaba con otras propiedades en dichos lugares. Entre otros criterios, se consideró que las localidades tuvieran una población menor a 1 000 habitantes y que de acuerdo con los indicadores del Coneval presentaran altos índices de pobreza.

En 2004, dos años después de la creación de la FHMM, las cinco haciendas convertidas en hoteles de lujo pasaron a ser administradas por el corporativo Starwood, como parte de la marca Luxury Collection. Esta firma se distingue por seleccionar aquellos hoteles que involucran aspectos históricos, arquitectónicos y patrimoniales de los lugares en los que se encuentran. Su meta es brindar “experiencias únicas y auténticas” (Luxury Collection, 2013). Al pertenecer a esta categoría, las haciendas fueron incluidas en el grupo de los 75 hoteles y centros vacacionales más exclusivos del mundo. En el caso de las haciendas, la marca Luxury Collection estableció como objetivo que el turista se remontara al esplendor de la época henequenera, que se sintiera como un hacendado y disfrutara de una atmósfera de paz y privacidad. Además, la hacienda debía ser el punto de encuentro entre las expectativas del viajante y las expresiones sociales de la cultura maya (FCB, 2007). En buena medida, estos parámetros han sido cumplidos gracias a las tareas de rescate y restauración emprendidas por Grupo Plan, pero sobre todo al trabajo comunitario de la FHMM, que se ha convertido en el hacedor de una estrategia de

responsabilidad social que dice estar “preocupada” por el pueblo maya.

Con el paso de los años, la FHMM ha ido más allá de las comunidades adjuntas a las haciendas *boutique*. Del periodo que va de 2002 a 2011, la institución ha logrado llegar a 16 localidades rurales de los estados de Yucatán y Campeche con proyectos de desarrollo social a través de su modelo de intervención: “Desarrollo Humano Comunitario”. A la fecha, el trabajo de la FHMM se organiza a partir de dos ejes transversales —desarrollo humano y recursos naturales— y cuatro líneas estratégicas de acción: *a)* emprendimientos productivos, *b)* vivienda e infraestructura, *c)* educación, y *d)* salud y nutrición (FHMM, 2012). El modelo “Desarrollo Humano Comunitario” se nutre de algunos conceptos producidos —principalmente— por la psicología social, entre los que destacan la teoría del desarrollo de base y el enfoque centrado en la persona. Así, la FHMM busca propiciar la conformación de organizaciones comunitarias o grupos de base que funcionen como espacios cohesionados de interacción social, que posean una identidad propia, que impulsen el desarrollo local, que resuelvan conflictos y gestionen recursos ante organismos públicos y privados. En el plano individual, la FHMM pretende que las personas alcancen el autoconocimiento, una reflexión basada en la observación y en la evaluación de experiencias (FHMM, 2012).

Para lograrlo, la FHMM ha adoptado como metodología de trabajo los principios de la investigación acción participativa (IAP), como “un proceso por el cual miembros de un grupo o una comunidad oprimida colectan y analizan información, y actúan sobre sus problemas con el propósito de encontrar soluciones y promover transformaciones políticas y sociales” (Selener, 1997: 17). Adicionalmente, la FHMM cuenta con un equipo de trabajo especializado en distintas áreas, entre las que destacan la psicología, la economía, la educación y la administración. Aunque a la fecha no existe un organigrama definido, la institución

se organiza internamente de la siguiente manera. En primer lugar está la Presidencia, sigue la Dirección General. En estos niveles se toman las decisiones en cuanto a los estatutos, las políticas, los programas y las estrategias de la FHMM. Ambos cargos forman parte del Consejo de Administración de la organización, cuya función es determinar en qué localidades intervendrá (FHMM, 2012). Luego se encuentra el área de Acción Social. Su tarea consiste en coordinar las actividades de cada línea estratégica, acompañar el trabajo comunitario y supervisar el cumplimiento de los criterios establecidos por los cargos directivos. Cada línea estratégica está encabezada por “componentes” que coordinan la logística de los proyectos implementados en el campo. Tanto el área de Acción Social como los componentes forman un Comité de Organización que recibe y procesa la información proveniente de los niveles directivos. Este comité es el canal de comunicación entre los facilitadores comunitarios, la Presidencia y la Dirección General (FHMM, 2012). Por último, se encuentran los facilitadores comunitarios, cuya tarea se ha definido así:

Detectar las áreas de oportunidad, analizar las situaciones de riesgo y promover el desarrollo sano y equilibrado entre la comunidad, las organizaciones, gobierno y grupos. Durante el proceso de intervención debe asumir diferentes roles, marcados siempre por las particularidades y necesidades que se diagnostiquen en cada comunidad. La participación del facilitador debe cuidarse, pues al ser un agente externo, modifica en algún grado la realidad de la comunidad (FHMM, 2012: 42).

Además, es importante destacar que la FHMM cuenta con un grupo de consejeros externos que evalúan y supervisan el trabajo de la institución y validan su transparencia. Recientemente este consejo de asesores fue renovado. Hoy está compuesto por especialistas en distintas áreas académicas, en su mayoría investigadores de la Universidad Iberoamericana.

Las repercusiones del trabajo de la FHMM en el medio rural yucateco

El trabajo de la FHMM no ocurre en un vacío contextual. En fechas recientes el tercer sector ha tenido un auge sin precedentes en nuestro país. Sólo en los últimos cinco años el número de organizaciones civiles registradas en México se ha duplicado. Mientras que en 2009 ascendían a 10 704, en lo que va de 2014 la cifra total es de 23 469. La situación del estado de Yucatán refleja esta tendencia: en 2009 la entidad contaba con 245 organizaciones registradas, en tanto que en 2014 la cifra ascendió a 455 (Cemefi, 2014). Este fenómeno es uno de los resultados más significativos de los procesos de descentralización impulsados por el modelo neoliberal en México (Soto y López, 2003). El tercer sector ha tomado la estafeta de ámbitos como la educación, la salud, la vivienda y la generación de empleos en muchas regiones de nuestro país, tareas que en el pasado competían exclusivamente al Estado. Si bien los procesos de privatización no se han consumado por completo, lo cierto es que las organizaciones civiles tienen cada vez más injerencia en los terrenos sociopolítico y económico del país (Pérez-Ramírez *et al.*, 2011).

Por sus contenidos históricos, económicos y culturales, la Península de Yucatán ha sido un laboratorio idóneo para el desenvolvimiento de diversos esquemas de responsabilidad social. En este sentido, la FHMM no es la única organización en la entidad que se dedica al desarrollo de proyectos productivos a través de metodologías participativas, sin embargo una serie de características la vuelven un caso *sui generis*. En primer lugar, el modelo de trabajo de la FHMM está íntimamente ligado al turismo de hacienda. Este hecho sostiene y justifica las acciones que la institución desarrolla en el medio rural yucateco. La operación de proyectos productivos, programas de salud, de educación e infraestructura obedece no sólo a los intereses de Grupo Plan,



IRMA GABRIELA FIERRO REYES ▶ Tejiendo henequén en Santa Rosa, 2012.

sino a las rúbricas establecidas por la marca Luxury Collection como parte de su responsabilidad social.

En segundo lugar, el modelo de trabajo de la FHMM consiste en el diseño de un plan de acción integral que va desde la concepción de ideas hasta la implementación de actividades concretas, el cual contempla a nivel discursivo la participación de la población en la gestión de recursos y en la definición de estrategias. En México, la FHMM se ha convertido en un tipo ideal para muchas asociaciones civiles dedicadas al trabajo comunitario. Esto se debe en gran medida a que tanto la institución como las haciendas de lujo han recibido múltiples reconocimientos internacionales, entre los que destacan: The Tourism for Tomorrow Award World Travel and Tourism Council, Investor in People Award

Winner, TO DO! Award, The World Savers Award y The Global Vision Award (FHMM, 2012). La imagen de éxito que la FHMM ha construido en los últimos años se sustenta en la serie de resultados cuantitativos obtenidos en el campo.

Por ejemplo, en lo que corresponde a la línea estratégica de emprendimientos productivos,⁵ la

5 Recordemos que los emprendimientos productivos no son la única área de acción desarrollada por la FHMM, también trabaja en los ámbitos de educación, salud y vivienda. Sin embargo, esta línea estratégica le ha otorgado una mayor notoriedad en el ámbito filantrópico del país. Sobre esto, sus empleados afirman: “es el proyecto que más nos demanda tiempo, iha cobrado vida propia! Al principio no imaginábamos hasta dónde iba a llegar. Es nuestra carta de presentación” (empleada de la FHMM).

FHMM ha creado cuatro proyectos generadores de ingreso con el objetivo de dar empleo a las mujeres que habitan en las 16 localidades en las que trabaja: Talleres Artesanales, Centro Cultural y Artesanal Izamal, Cooperativa de Terapeutas Spa y Asociación de Participación en Sal Gourmet. En los últimos nueve años, esta área de trabajo ha logrado: a) la capacitación administrativa, técnica y psicológica de casi 500 mujeres; b) la generación de 228 empleos, 95% ocupados por mujeres, y c) la facturación de 19 905 500 pesos por venta de artesanías, servicios de spa y productos envasados (FHMM, 2012).

De los cuatro proyectos productivos implementados por la FHMM, los talleres artesanales se distinguen por su antigüedad, por su conformación casi totalmente femenina y por sus notables vínculos con las actividades de las haciendas. En este sentido, los talleres artesanales ilustran los rasgos más característicos de la trayectoria de trabajo de la FHMM, así como las implicaciones que han generado entre las mujeres que laboran en ellos. Para profundizar, hemos tomado como ejemplo los talleres artesanales de las localidades de Temozón y Santa Rosa. Al ser los primeros lugares en los que se implementó este proyecto productivo, la FHMM ha utilizado la experiencia en ellos para replicarla —o corregirla— en otros poblados. El análisis de ambos casos nos permite entender los efectos provocados por la presencia de la FHMM en el resto de las localidades en las que trabaja.

Temozón y Santa Rosa son dos pequeñas localidades rurales del estado de Yucatán que cuentan con menos de 1 000 habitantes, mayas en su mayoría (INEGI, 2010). La primera pertenece al municipio de Abalá y la segunda al de Maxcanú, ambas situadas en la zona henequenera. Durante la época del auge henequenero, estos dos lugares fueron creados⁶ *ex profeso* para albergar a las familias acasilladas en las haciendas que trabajaban como peones en ellas. En la actualidad, Temozón y Santa Rosa albergan a dos de las haciendas que forman parte de la marca

Luxury Collection, propiedad de Roberto Hernández. En ambas localidades, los talleres artesanales fueron creados como parte de la escenografía turística adjunta a las haciendas. Los turistas que se hospedan ahí tienen la posibilidad de visitar los talleres, de conversar con las artesanas, de observar el proceso creativo y finalmente de adquirir las artesanías que producen, todo como parte de la experiencia de “vivir” en un “auténtico” pueblo maya.

Antes de la caída de la agroindustria del henequén, la gran mayoría de las mujeres de Temozón y Santa Rosa no trabajaba de manera asalariada. Con el despido masivo del sector masculino, muchas de estas mujeres se vieron obligadas a asumir las riendas económicas de sus hogares; sin embargo, en la zona henequenera no existían oportunidades de empleo para la población, lo que causó una migración masiva —sobre todo pendular— a ciudades como Mérida (Baños, 1993).⁷ Con la llegada de Grupo Plan a la zona, la restauración de las haciendas y la creación de la FHMM, empezaron a construirse talleres artesanales en Temozón y Santa Rosa. Los primeros facilitadores comunitarios invitaron a todas las mujeres —sin importar su edad, estado civil o escolaridad— a participar en los proyectos productivos, con lo que se abrieron fuentes de empleo para el sector

6 Como sucedió con la gran mayoría de los poblados ubicados al noroeste de la península yucateca.

7 Esto ha traído consigo importantes repercusiones sociales en el ámbito femenino. Por ejemplo, una mujer de Santa Rosa que labora como empleada doméstica en la ciudad de Mérida sale todos los lunes en la madrugada con destino a su trabajo y vuelve a la localidad hasta la tarde del viernes. Dedicar los fines de semana a las labores de la casa y a los preparativos de la siguiente semana laboral, de manera que cuenta con pocos espacios de convivencia con su familia. En Temozón las cosas son similares. A pesar de que este poblado se encuentra mucho más cerca de la ciudad de Mérida, las mujeres viajan todos los días y regresan a sus hogares hasta entrada la noche. Estar al pendiente del hogar y de los hijos se torna una tarea difícil de realizar (Fierro, García y Marín, 2014).

femenino y la posibilidad de trabajar sin salir de sus localidades se convirtió en una realidad para ellas.

Esto fue visto con beneplácito por las mujeres de ambos lugares, quienes pronto acudieron a las primeras capacitaciones para aprender a tejer, coser, tallar, bordar, coser o urdir. Lo cierto es que Grupo Plan y la FHMM comenzaron a crear proyectos generadores de ingresos en lugares en los que no había una “tradicción” en torno a la producción artesanal. Actividades como el bordado, el urdido de hamacas o la confección de hipiles y ternos no eran observadas hasta ese momento como una estrategia de obtención de recursos.

Al encuestar a mujeres trabajadoras como parte de una muestra de trabajo en ambas localidades —17 en Temozón y 20 en Santa Rosa—, pudimos percibir que la gran mayoría ha participado en estos proyectos productivos, lo que nos habla de la aceptación que tuvieron los talleres en sus inicios. En Temozón 64.8% de las mujeres entrevistadas trabaja o lo hizo alguna vez en los talleres. En Santa Rosa la cifra es de 75%. En la segunda localidad 51% de la población femenina económicamente activa —compuesta por 102 mujeres— labora actualmente en los talleres artesanales. Esta aceptación no puede medirse sólo a partir del número de mujeres que trabajan en dichos proyectos, sino en términos de su permanencia en ellos. De las 59 mujeres que al momento de la investigación laboraban en los talleres de Temozón y Santa Rosa, 75% tenía una antigüedad que oscilaba entre los 10 y los 12 años. Dicho porcentaje nos habla del fuerte apego que las mujeres han desarrollado hacia el proyecto y de lo cómodas que se sienten en él, a pesar de los múltiples problemas que han tenido que enfrentar con el paso de los años.

Lo anterior se constata claramente cuando las artesanas afirman que los talleres son “su casa”. Tanto en Temozón como en Santa Rosa los talleres artesanales se han consolidado como espacios de sociabilización femenina que conjugan experiencias

de desarrollo personal con situaciones adversas, lugares en los que las mujeres pueden expresarse con libertad y ser “ellas mismas”. Por estos motivos las artesanas no están dispuestas a abandonarlos, porque a través de los talleres han podido crecer individualmente, sin que ello signifique desatender sus hogares (Fierro, García y Marín, 2014). Para las artesanas, los talleres son “una oportunidad de vida”, espacios de aprendizaje constante. En ellos no sólo accedieron a un oficio que “aman” y por medio del cual colaboran en la economía familiar (Fierro, García, Marín, 2014), sino que les han permitido concluir sus estudios básicos, viajar, presentar su trabajo en otras latitudes y ser galardonadas por él, como ilustra el siguiente testimonio:

Para nosotros la entrada a los talleres es como una oportunidad que nos dan a las mujeres, hemos crecido bastante, yo como persona siento que yo ya crecí porque he aprendido muchas cosas, así como computación, leer, así la primaria, la secundaria y convivir con mis compañeras. [...] Para mí los talleres es mucho, cuando digo esto se me hace un nudo en la garganta, porque aquí crecí y me ha ayudado bastante, no sé si mis compañeras dicen o piensan lo mismo que yo, pero los talleres me han dado todo, antes cuando estaba yo en mi casa quería hacer esto, quería hacer lo otro pero no teníamos la oportunidad, hasta que llegaron los talleres (artesana).

Aseguran que gracias a su trabajo en los talleres han podido “vencer obstáculos”, salir de sus hogares y conocer gente nueva. Al respecto, una de ellas nos dijo: “Yo antes era muy penosa. Si yo no hubiera salido de mi casa para trabajar en los talleres a lo mejor no hubiera hecho una vida sociable. Hoy no me siento con esa culpa, yo así lo decidí”. Por otra parte, los talleres artesanales de Temozón y Santa Rosa han articulado una red femenina de apoyo solidario: “Antes no convivíamos entre nosotras. Sí nos

conocíamos porque vivimos acá, pero nomás nos veíamos en la calle y nos saludábamos. Pero desde que entramos al taller ya fuimos conociéndonos bien”. Ésta es una de las tantas expresiones que pueden escucharse entre las artesanas cuando relatan cómo se han transformado las relaciones entre mujeres después de la creación de los talleres.

La configuración de esta red de apoyo y solidaridad femenina es un recurso valioso en la cotidianidad. Ahora las artesanas no sólo se observan como habitantes de una misma localidad, se han dado a la tarea de conformar un colectivo organizado que actúa oportunamente ante cualquier contingencia, resuelve problemas colectivos y organiza eventos

públicos. Pero la existencia de talleres artesanales en Temozón y Santa Rosa también ha tenido importantes efectos en la esfera de lo privado, en el seno familiar de las mujeres participantes. Por ejemplo, las capacitaciones en materia de desarrollo humano impartidas por la FHMM han propiciado que las artesanas transformen sus roles como hijas, esposas, madres y amas de casa en un ámbito de predominio masculino. Las mujeres han consolidado una situación de equidad familiar, en la que opinan y deciden de manera activa.

Recordemos que antes el sector femenino se dedicaba en esencia a las labores del hogar. Al crearse los talleres, los hombres vieron con recelo que las



IRMA GABRIELA FIERRO REYES ▶ El secado del henequén en los talleres de Santa Rosa, 2012.

mujeres se desempeñaran en la actividad artesanal; sin embargo, con el paso de los años terminaron por aceptarlo al grado de involucrarse en las tareas productivas de las artesanas. Ahora colaboran en la fabricación de piezas, apoyan en la realización de formatos contables y aconsejan cuando un conflicto se pone de manifiesto al interior de los talleres. Además, la implementación de estos proyectos productivos ha tenido implicaciones en la escena política de las localidades en lo que corresponde a los mecanismos de toma de decisiones, a la gestión de recursos y a la participación femenina en los asuntos de interés colectivo. Gracias a su trabajo en los talleres, las artesanas ocupan una nueva posición en su contexto inmediato, tienen acceso al ejercicio del poder y, en conjunto con las autoridades locales, realizan acciones en beneficio de la población y gestionan recursos ante diversas instancias públicas y privadas. Los habitantes de Temozón y Santa Rosa son conscientes de ello y afirman que este grupo de mujeres “saben lo que hacen” y “tienen experiencia”, las reconocen como líderes de opinión y aseguran que su presencia es imprescindible cuando se toman acuerdos.

Si atendemos a la propuesta de Heras (2008) —que sostiene que la participación comunitaria no es otra cosa más que hacer política—, entonces estas mujeres se han convertido en agentes políticos de sus localidades. Tanto en lo público como en lo privado tuvieron que negociar su nueva posición social con el sector masculino. Como señala Ortiz (2005), la negociación es un instrumento clave para la resolución de conflictos y juega un papel fundamental en la evaluación de costos y beneficios. Siempre que se negocia los actores sociales buscan la obtención de un bien determinado. Uno de los principales beneficios que las artesanas han obtenido mediante su participación en los talleres es la oportunidad de trabajar sin salir de sus localidades. La organización laboral en dichos espacios productivos es flexible y permite que las mujeres trabajen pocas horas, que

puedan intercambiar turnos o solicitar permisos, todo sin la necesidad de alejarse de sus hogares.

Por otra parte, la presencia de la FHMM en las localidades en cuestión ha dado pie a la conformación de una generación de jóvenes interesada en asumir el control político y socioeconómico de su entorno inmediato con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de sus lugares de origen. Este nutrido grupo de jóvenes está constituido principalmente por los hijos de las artesanas, quienes se han visto favorecidos por la FHMM desde muy temprana edad, ya sea por medio de las becas económicas otorgadas por la institución o por el propio ingreso que las mujeres aportan a sus hogares, lo que ha hecho posible su acceso a un nivel educativo del que sus madres se vieron excluidas.

Si tomamos en cuenta todos los factores anteriores, puede hablarse de un empoderamiento entre los sectores de la población involucrados directa o indirectamente con el trabajo de la FHMM. Sin embargo, los logros alcanzados entre mujeres y jóvenes no han sido suficientes —hasta el momento— para que la población tome el control de los emprendimientos productivos y éstos funcionen sin la intervención de la FHMM, debido al tipo de relaciones sociales que ésta ha establecido como parte de su organización interna, en la que subyace un mecanismo de dominación social que inhibe la participación de la población implicada en sus proyectos y limita sus decisiones. Esto ha generado los contrapuntos más significativos del modelo de intervención comunitaria de la institución.

El proceso de repatronaje en el trabajo de la FHMM

Al recorrer la zona henequenera de la Península de Yucatán se observa cómo el paisaje sigue permeado por los reductos de la organización económica y territorial establecida por la hacienda de antaño.

El conjunto de edificaciones que corresponde a los cascos de las exhaciendas henequeneras sobresale en el entorno. En torno a ellas se encuentra la mayoría de los asentamientos, lugares habitados por los descendientes de aquellos peones que vivieron acasillados durante el auge del henequén, la época del “oro verde”. Así, la hacienda sigue dominando la geografía del noroeste de la península yucateca. Este dominio tiene importantes repercusiones entre sus habitantes: sus formas de representación, su memoria histórica y su imaginario colectivo de alguna manera siguen relacionados con los paradigmas de la antigua hacienda. Lisa Breglia (2006) ha identificado este fenómeno como el “proceso de repatronaje”, es decir, la permanencia histórica de un conjunto de valores, imaginarios y relaciones sociales que tienen su origen en el sistema de hacienda y que ahora se expresan en un nuevo contexto social.

Al ser éste el contexto en el que se desarrolla el trabajo de la FHMM, conviene detenernos a analizar si el proceso de repatronaje se manifiesta en su modelo de intervención comunitaria. De ser así, resulta fundamental determinar los alcances y límites que dicho repatronaje tiene en la conformación de proyectos productivos, así como en la participación de la población involucrada en ellos. A partir del trabajo etnográfico en Temozón y Santa Rosa, encontramos que el proceso de repatronaje está presente en la forma en que se desenvuelven las relaciones sociales al interior de los talleres artesanales, las cuales abarcan a las autoridades y empleados de la institución, a las artesanas y a algunos miembros de Grupo Plan.

Entre la población, uno de los remanentes de la antigua hacienda es la figura del patrón. En los talleres artesanales, esta imagen es representada por personas como Roberto y Marilú Hernández, con todas las implicaciones y significados que esto conlleva. Las artesanas han desarrollado una lealtad incondicional hacia ellos, asumen que ante cualquier problema o malentendido quienes cometen errores o actúan de manera incorrecta son los empleados

intermedios de la FHMM. Para este grupo de mujeres los “patrones” de la FHMM son personas buenas, que no siempre se enteran de lo que hacen los “de más abajo”, como lo expresa el siguiente testimonio: “Es como con el presidente: él manda el apoyo, pero los de cada estado a veces no lo entregan como debe ser y él ni se entera. Así pasa en la fundación, los de arriba son muy buenos y no saben todo lo que hacen sus empleados” (artesana). Además, el esquema de organización interna de la FHMM y las jerarquías estipuladas en él refuerzan este tipo de ideas. Los mecanismos de decisión y participación contemplados por la institución son verticales, unidireccionales y no tienen espacios de retroalimentación entre sus miembros y la población participante. En ellos la gente sigue ocupando el último lugar, con una mínima o nula injerencia en las acciones emprendidas localmente.

Éste es el tipo de repatronaje que se gesta al interior de los proyectos implementados por la FHMM. Las figuras del “patrón”, el “mayordomo” y el “peón” siguen vigentes, sólo que a través de formas más sutiles. En el discurso, la FHMM busca propiciar la conformación de grupos comunitarios “de base”, mientras que sus formas de organización se remontan a la época de la antigua hacienda. En ellas, el “patrón” —es decir, los altos mandos de la institución— decide cómo, cuándo y por qué se hacen las cosas; el “mayordomo” —los empleados intermedios de la FHMM— ejecuta las órdenes, mientras que los “peones” —la población involucrada en los proyectos— sólo pueden obedecer y ejecutar lo estipulado “desde arriba”.

Este tipo de relaciones no permite la autonomía de los emprendimientos productivos y que se tornen autogestivos. Mientras el esquema organizacional de la FHMM permanezca así, los proyectos seguirán dependiendo de la discrecionalidad de sus autoridades y de la intervención de sus empleados para seguir funcionando. Lo cierto es que dicha situación va en contra de los objetivos planteados



IRMA GABRIELA FIERRO REYES ▶ La alberca principal, Hacienda Santa Rosa, 2012.

por la propia institución. Por otra parte, la estructura de trabajo de la FHMM reproduce una serie de contradicciones inmersas en el discurso del turismo de hacienda. Breglia (2009) las ha agrupado en tres categorías principales: 1) el turismo de hacienda es “anacrónico” y omite las desigualdades sociales de la hacienda decimonónica; 2) sostiene implícitamente que la población maya es incapaz de generar sus propios mecanismos de desarrollo, y 3) busca insertar a la gente en la lógica de mercado, mientras que desea preservar “intactos” sus marcadores culturales.

En síntesis, la FHMM se nutre de los contenidos del turismo de hacienda, hace uso de los espacios que esta modalidad turística ha creado —como

parte de una escenografía que simula la vida de antaño— para insertar en ellos sus proyectos productivos y sustenta su estructura de trabajo en un proceso de repatronaje que reproduce un esquema de dominación social. No obstante, recordemos que una de las implicaciones más importantes del trabajo de la FHMM en el medio rural yucateco es el empoderamiento de las mujeres que laboran en los proyectos productivos, el cual se manifiesta en su introducción al ámbito político de sus localidades. Por otra parte, se ha advertido la conformación de un grupo de jóvenes interesados en el devenir socioeconómico de sus lugares de origen. Es precisamente en estos dos aspectos en los que la propuesta del repatronaje encuentra sus límites y resulta insuficiente para explicar

los mecanismos de participación comunitaria que se gestan en lugares como Temozón y Santa Rosa.

En primer lugar, las mujeres que trabajan en los talleres artesanales encabezan un proceso de politización distinto al que había tenido cabida en un ámbito históricamente masculino. A través de su empleo y del cúmulo de aprendizajes adquiridos en él, las artesanas tienen cada vez más presencia en la escena política local. Son ellas quienes conducen las gestiones ante distintos niveles de gobierno, las que resuelven conflictos y negocian la entrada de otros agentes sociales y organizaciones civiles a su contexto inmediato. Esto ha traído consigo la configuración de nuevas jerarquías sociales en localidades como Temozón y Santa Rosa, jerarquías encabezadas por las mujeres que trabajan en los talleres artesanales. Este grupo de artesanas es reconocido y respetado gracias a que ha dado muestra de su tenacidad, de su creatividad y de sus ganas de salir adelante a través de la permanencia en los talleres, aun cuando la propia FHMM se ha dedicado a implementar en ellos estructuras de organización verticales y autoritarias.

Sin duda, estas nuevas jerarquías sociales tienen su base en la relación que las mujeres han establecido con los espacios ofrecidos por la FHMM, en especial los talleres artesanales. Al convertirlos en sitios de interacción social, las artesanas han transformado los talleres en lugares antropológicos, espacios que se han construido simbólicamente a partir de la cultura, lugares de relaciones intensas en los que se conjugan aspectos positivos y negativos, y en los que se reconoce un orden social establecido (Augé, 2003). Esto se encuentra contenido en la propia génesis de los talleres artesanales como parte del proyecto arquitectónico desplegado por el turismo de hacienda. En la escenografía creada por Grupo Plan, los talleres artesanales corresponden física y visualmente a las viviendas de los mayordomos durante la época de la antigua hacienda. En la actual recreación turística, las artesanas ocupan el lugar de

aquellos antiguos capataces, lo cual les ha otorgado prestigio y es símbolo de un nuevo estatus en la localidad, lo que fortalece los mecanismos de liderazgo creados por el sector femenino.

Por último, no olvidemos que el trabajo de la FHMM ha generado oportunidades educativas para las nuevas generaciones, así como el surgimiento de un grupo de jóvenes interesados en asumir el control político de sus localidades. Ellos decidirán si los proyectos impulsados por la FHMM y la intervención de agentes externos tienen cabida en los procesos de desarrollo socioeconómico que están por gestarse en su contexto inmediato. En resumen, las mujeres que participan en los proyectos productivos y sus familias —en especial los jóvenes— han ido más allá de las rúbricas establecidas por la FHMM. Este hecho ha implicado una serie de procesos sociopolíticos independientes a los escenarios contemplados por la institución. Sus repercusiones no pueden ser advertidas en lo inmediato y exigen un análisis sistemático. Sin duda, estamos ante un vasto problema de investigación que deja ver sus primeros atisbos en este trabajo.

Consideraciones finales

El turismo de hacienda y el trabajo de la FHMM son reflejo de una tendencia global en la que el fenómeno turístico, como parte de su expansión y diversificación, crea nuevos nichos de consumo y hace uso de elementos culturales, históricos y patrimoniales. Además, se vincula a discursos asociados a la diversidad cultural, a esquemas de participación comunitaria y al desarrollo socioeconómico de los contextos locales a partir de estrategias de responsabilidad social emprendidas por la iniciativa privada. En este marco, el turismo de hacienda se ha consolidado como un concepto de hospedaje destinado a consumidores de elite que encuentra en la geografía de la zona henequenera su principal atractivo. En el

discurso, es una modalidad turística preocupada por la conservación de la arquitectura de antaño y por la preservación de la cultura maya, pero en la práctica corresponde a un negocio inmobiliario y hotelero en el que intervienen cuantiosos capitales privados y notables influencias políticas.

La presencia de la FHMM en el medio rural yucateco es un caso *sui generis*, ya que por un lado busca promover el desarrollo local, generar oportunidades de empleo para las mujeres indígenas y propiciar la participación comunitaria, pero por otro se sustenta en una idea preconcebida acerca de la cultura maya y se nutre de las contradicciones contenidas en el turismo de hacienda, el cual selecciona imágenes y narrativas que organiza a partir de un anacronismo histórico en el que fundamenta su “autenticidad”

y exclusividad. En este sentido, los resultados obtenidos por la FHMM son ambivalentes. En primera instancia su modelo de intervención comunitaria es vertical y reproduce mecanismos de desigualdad social basados en el repatronaje, lo cual ha inhibido la participación de la población involucrada y limita sus decisiones, de modo que los proyectos no han alcanzado la autogestión hasta hoy. Sin embargo, en localidades como Temozón y Santa Rosa la intervención de la FHMM ha repercutido en las formas de organización social. A través de proyectos como los talleres artesanales, la FHMM ha potenciado la transformación de mujeres y jóvenes en agentes políticos. Las implicaciones de este fenómeno sólo podrán ser observadas en el largo plazo. **D**

Bibliografía

- Arroyo, Ruth, 2011, “La sociedad de ensueño del turismo”, en *Anuario de Turismo y Sociedad*, vol. XII, pp. 17-26.
- Augé, Marc, *El tiempo en ruinas*, Gedisa, Barcelona.
- Baños, Othón, 1993, “Reconfiguración rural-urbana en la zona henequenera en Yucatán”, en *Estudios Sociológicos*, vol. XI, núm. 32, pp. 419-443.
- Breglia, Lisa, 2006, *Monumental Ambivalence. The Politics of Heritage*, University of Texas Press, Austin.
- , 2009, “Hacienda Hotels and Other Ironies of Luxury in Yucatán, Mexico”, en Michiel Baud y Johanna Louisa Ypeij (eds.), *Cultural Tourism in Latin America. The Politics of the Space and Imagery*, Centrum voor Studie en Documentatie van Latijns-Amerika, Brill, Ámsterdam, pp. 141-160.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), 2014, *Directorio de miembros*, Centro Mexicano para la Filantropía, México.
- Chambers, Erve, 2000, *Native Tours. The Anthropology of Travel and Tourism*, University of Maryland, Waveland Press, Prospect Heights.
- Charry, Clara Inés y Susana López Jasso, 2004, “Las fundaciones comunitarias en México y el mundo”, en *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, vol. 2, núm. 4, pp. 9-45.
- Consejo Nacional de Evaluación en la Política de Desarrollo Social (Coneval), 2010, *Índice de rezago social para municipios y comunidades*, Consejo Nacional de Evaluación en la Política de Desarrollo Social, México.
- Córdoba, Matilde, Ana García y Juan Córdoba, 2014, “The Uneven Pragmatics ‘Affordable’ Luxury Tourism in Inland Yucatan (Mexico)”, en Thomas Birtchnell y Javier Caletrio (eds.), *Elite Mobilities*, Routledge, Nueva York, pp. 149-175.
- Fierro, Irma, 2014, “Turismo de hacienda, mercantilización cultural y participación comunitaria. Los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya”, tesis de maestría en ecología humana, Instituto Politécnico Nacional-Centro de Investigación y Estudios Avanzados, Mérida.
- , Ana García y Gustavo Marín, 2014, “Turismo de hacienda, trabajo femenino y transformaciones locales. El caso de los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya”, en *Península*, vol. 9, núm. 1, pp. 81-104.
- Fomento Cultural Banamex (FCB), 2007, *Rutas de viajeros*, Fomento Cultural Banamex, México.
- Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM), 2008, *Talleres artesanales*, Fundación Haciendas del Mundo Maya, México.
- , 2012, *Desarrollo humano comunitario. Manual de metodología y participación. Antología de 10 años de experiencia comunitaria*, Fundación Haciendas del Mundo Maya, México.

- Grupo Plan, 2008, *Sustainable Tourism. Experiencing the Mayan World*, Fundación Haciendas del Mundo Maya, México.
- Gutiérrez, Nicté-Ha, Claudio Novelo y Raúl Rivero, 2011, "Gestión del patrimonio artístico en el municipio de Mérida, Yucatán, México: las haciendas henequeneras", en *ASRI-Arte y Sociedad. Revista de Investigación*, núm. 0.
- Heras, Pilar, 2008, *La acción política desde la comunidad*, Graó, Barcelona.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2010, *Censo de población y vivienda 2010. Principales resultados por localidad*, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- Jensen, Rolf, 2001, *Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform your Business*, McGraw-Hill, Nueva York.
- López, Ángeles y Gustavo Marín, 2010, "Turismo, capitalismo y producción de lo exótico: una perspectiva crítica para el estudio de la mercantilización del espacio y la cultura", en *Relaciones*, vol. XXXI, núm. 123, pp. 219-258.
- Luxury Collection, 2013, "Historia y patrimonio", Starwood Hotels, en línea: <http://www.starwoodhotels.com/luxury/about/detail.html?section=about&category=history_heritage&parentCategory=about>.
- Medina, Martha, 2006, "Antiguas haciendas henequeneras. Territorios en disputa", en Carmen Morales (coord.), *IV Congreso Nacional de Investigadores del INAH*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México, pp. 359-371.
- Ortiz, Sutti, 2005, "Decisions and Choices: The Rationality of Economic Actors", en James Carrier (coord.), *A Handbook of Economic Anthropology*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 59-77.
- Pérez-Ramírez, Carlos *et al.*, 2011, "El turismo como intervención e implicaciones para las comunidades rurales", en *Gestión Turística*, vol. 16, pp. 229-264.
- Selener, Daniel, 1997, *Participatory Action Research and Social Change*, Cornell University Participatory Action Research Network, Nueva York.
- Soto, Ernesto y Heriberto López, 2003, "México: federalismo versus descentralización", en *Política y Cultura*, núm. 19, pp. 27-43.