



Agricultura, Sociedad y Desarrollo

ISSN: 1870-5472

asyd@colpos.mx

Colegio de Postgraduados

México

Cruz-Coria, Erika; Briones-Juárez, Abraham; Pacheco-Cocom, Mirna  
INTERVENCIÓN ESTATAL, TURISMO Y DESARROLLO LOCAL EN EL EJIDO DE CHACCHOBEN,  
QUINTANA ROO, MÉXICO

Agricultura, Sociedad y Desarrollo, vol. 12, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 35-57

Colegio de Postgraduados

Texcoco, Estado de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360538155003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# INTERVENCIÓN ESTATAL, TURISMO Y DESARROLLO LOCAL EN EL EJIDO DE CHACCHOBEN, QUINTANA ROO, MÉXICO

## STATE INTERVENTION, TOURISM AND LOCAL DEVELOPMENT IN EJIDO CHACCHOBEN, QUINTANA ROO, MÉXICO

Erika Cruz-Coria<sup>1\*</sup>, Abraham Briones-Juárez<sup>1</sup>, Mirna Pacheco-Cocom<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Ciudad del Conocimiento, Carretera Pachuca Tulancingo Km. 4.5, Mineral de la Reforma, Hidalgo. (ecoria84@hotmail.com) (abrahambriones2003@gmail.com) <sup>2</sup>Universidad de Quintana Roo, Boulevard Bahía s/n esq. Ignacio Comonfort, Col. del Bosque Chetumal, Quintana Roo, México. (mirnapacheco@live.com)

### RESUMEN

Siguiendo los objetivos del Programa Mundo Maya (PMM), los gobiernos federal y estatal han creado proyectos que buscan el desarrollo turístico de la región sur del Estado de Quintana Roo. Por estar en el área de influencia de estas iniciativas y debido a la riqueza natural y cultural que alberga en su territorio, el ejido de Chacchoben ha sido objeto de la intervención gubernamental con la finalidad de promover el desarrollo turístico a través de acciones que van desde la creación de infraestructura hasta la construcción de un parque temático. A casi una década de haberse emprendido el desarrollo turístico en el ejido, se desconoce si la intervención gubernamental generó procesos económicos, sociales y políticos encaminados a lograr un desarrollo local a partir de esta actividad. El acercamiento al objeto de estudio se realizó a través del enfoque fenomenológico y del método narrativo; la técnica utilizada fue la entrevista en profundidad. La evidencia empírica presentada indica que la intervención del Estado estuvo lejos de propiciar una activa participación comunitaria debido a que el desarrollo turístico estuvo dominado por un esquema de corte tradicional, burocrático y vertical.

**Palabras clave:** concertación, desarrollo, iniciativa local, organización, participación.

### INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el turismo ha comenzado a impulsarse en el ámbito rural con la finalidad de atenuar la pobreza y la marginación, así como las carencias estructurales y las deficiencias

### ABSTRACT

Following the objectives of the Maya World Program (*Programa Mundo Maya*, PMM), the federal and state governments have created projects that seek tourism development of the southern region of the state of Quintana Roo. Because it is in the influence area of these initiatives and due to the natural and cultural wealth in its territory, Ejido Chacchoben has been subject to government intervention with the aim of promoting tourism development, through actions that range from the creation of infrastructure to the construction of a theme park. After almost one decade since tourism development of the *ejido* began, it is unknown whether the government intervention has generated economic, social and political processes directed at achieving local development as the result of this activity. Approaching the study object was done through the phenomenological perspective and the narrative method; the technique used was in-depth interviews. The empirical evidence presented indicates that intervention by the State remained far from promoting active community participation because tourism development was dominated by a scheme of traditional, bureaucratic and vertical nature.

**Key words:** agreement, development, local initiative, organization, participation.

### INTRODUCTION

During recent decades, tourism has begun to be promoted in the rural environment with the aim of mitigating poverty and marginalization, as well as structural scarcity and infrastructure deficiencies generated by the transformation of the development model in Latin

\* Autor responsable ♦ Author for correspondence.

Recibido: noviembre, 2013. Aprobado: mayo, 2014.

Publicado como ARTÍCULO en ASyD 12: 35-57. 2015.

infraestructurales generadas por la transformación del modelo de desarrollo en América Latina. Al igual que la introducción de novedosas actividades agropecuarias de carácter comercial, el turismo rural impulsado tanto por organismos internacionales como por los gobiernos nacionales es visto como una alternativa más para que las comunidades rurales se integren a la lógica de la economía de mercado y participen de la derrama económica generada por esta actividad.

En el caso de México los objetivos que justifican la intervención del sector público en el desarrollo del turismo es fundamentalmente la búsqueda del incremento de la calidad de vida y la diversificación económica como medio para afrontar la excesiva dependencia del sector agropecuario en el ámbito rural. No obstante, algunos autores (Garduño *et al.*, 2009; Pérez *et al.*, 2011) afirman que la intervención de los gobiernos y sus instituciones han subordinado el desarrollo del turismo a los enfoques, orientaciones y estímulos económicos que derivan de la lógica de organismos internacionales, y para ello han implementado estrategias que avanzan generalmente en dos direcciones: la primera prioriza la generación de las condiciones apropiadas para la expansión de emprendimientos turísticos que benefician al sector empresarial mediante la construcción de infraestructura y equipamiento turístico y, la segunda, propicia la rehabilitación y acondicionamiento de antiguos inmuebles que son convertidos generalmente en hoteles boutique o en otro tipo de establecimientos de servicios turísticos.

En este trabajo de investigación se observa una tercera tendencia que retoma aspectos de las dos anteriores. Nos referimos a las iniciativas federales, estatales y municipales que promueven proyectos turísticos de impacto regional, cuyo objetivo es el aprovechamiento de los recursos naturales y de las manifestaciones culturales de los pueblos involucrados, bajo la promesa de contribuir al desarrollo social y económico de las regiones mediante la generación de empleos, derrama económica, la participación y beneficio directo de las comunidades, así como la creación de infraestructura básica y para la prestación de servicios turísticos. A pesar de esas intenciones, las tres estrategias suelen caracterizarse por tratar de fortalecer la economía de mercado, ignorando casi por completo las necesidades de las comunidades locales y, en la mayoría de los casos, subordinándolas a los requerimientos de la actividad turística.

Inmersa en esta última se encuentra el ejido de Chacchoben, perteneciente al municipio de Othón P.

America. As in the introduction of novel agricultural and livestock activities of commercial nature, rural tourism fostered both by international organizations and national governments is seen as another alternative for rural communities to be integrated into the market economy logic and to participate in the economic revenue generated by this activity.

In the case of México, the objectives that justify intervention of the public sector in tourism development are, fundamentally, seeking the improvement of quality of life and the economic diversification as a means to face the excessive dependence on the agricultural and livestock sector in rural areas. However, some authors (Garduño *et al.*, 2009; Pérez *et al.*, 2011) state that intervention by governments and their institutions have subordinated the development of tourism to the approaches, aspects and economic stimuli that derive from the logic of international organizations, and for this purpose they have implemented strategies that generally advance in two directions: first, prioritizing the generation of appropriate conditions for the expansion of tourist undertakings that benefit the entrepreneurial sector through the construction of infrastructure and tourist equipment, and second, driving the rehabilitation and refurbishment of old properties that are generally converted into boutique hotels or other types of tourist service establishments.

In this research work, a third tendency is observed, taking up again aspects from the two previous. We refer to the federal, state and municipal initiatives that promote tourism projects of regional impact, whose objective is the exploitation of natural resources and cultural manifestations of the peoples involved, under the promise of contributing to the social and economic development of the regions through the creation of jobs, economic revenue, participation and direct benefit to the communities, as well as the development of basic infrastructure to provide tourism services. In spite of those intentions, the three strategies tend to be characterized by attempting to strengthen the market economy, almost completely ignoring the needs of the local communities and, in most cases, making them secondary to the requirements of the tourism activity.

Immersed in the latter is the case of Ejido Chacchoben, which belongs to the municipality of Othón P. Blanco, located in southern Quintana Roo. The two communities that integrate it (Chacchoben

Blanco, ubicado al sur del estado de Quintana Roo. Las dos comunidades que lo conforman (Chacchoben y Lázaro Cárdenas) dan resguardo a la zona arqueológica del mismo nombre; la riqueza cultural y natural de este ejido, así como su ubicación geográfica lo colocan dentro del área de influencia en el desarrollo turístico planteado por el Programa Mundo Maya (PMM).

El PMM otorga importancia al fortalecimiento de la participación y organización social como estrategia para incentivar la capacidad de gestión de las comunidades rurales en el desarrollo turístico (Banco Interamericano de Desarrollo, 1999). Derivado de lo anterior, a través de los diferentes niveles de gobierno, el Estado ha asumido el desarrollo turístico de la región sur del país; en el caso de Chacchoben el turismo fue planteado como una actividad que permitiría el aprovechamiento racional de los recursos naturales y culturales, además de que propiciaría la creación de todo tipo de infraestructura pero, sobre todo, la participación de la población local a través de la generación de empleos que evitarían la migración hacia los destinos turísticos de la costa, como Mahahual, Playa del Carmen o Cancún.

En la última década este ejido ha sido beneficiado por diversos apoyos gubernamentales, mismos que han sido canalizados a la excavación y restauración de la zona arqueológica, a la creación de un área de servicios de venta de artesanías y servicios para el turista, además de varios cursos de capacitación turística para la población y a la construcción de un parque temático donde se pretendía recrear los usos, costumbres y tradiciones de la antigua población chiclera.

Durante el desarrollo turístico de Chacchoben, a través de las diferentes instituciones, los gobiernos estatal y federal incorporaron en el discurso político la importancia de la participación de la población local para el logro de un desarrollo turístico incluyente; éste fue el argumento principal, que junto con los apoyos económicos, estimularon a la asamblea de ejidatarios a participar del proyecto de desarrollo planeado para esta localidad.

Aproximadamente a una década de haberse emprendido el desarrollo turístico, el objetivo de esta investigación fue analizar si la intervención gubernamental enmarcada en el PMM logró entablar procesos de concertación y participación local, la inclusión social y económica de la población, e incentivar la capacidad creativa para el emprendimiento turístico, procesos que en su conjunto pueden generar el desarrollo local a largo plazo para esta comunidad.

and Lázaro Cárdenas) protect the archaeological zone by the same name; the cultural and natural wealth of this *ejido*, as well as its geographic location, place it within the area of influence of tourism development set out by the Maya World Program (*Programa Mundo Maya*, PMM).

The PMM grants importance to the strengthening of social participation and organization as a strategy to encourage the management capacity of rural communities in tourism development (Banco Interamericano de Desarrollo, 1999). Derived from this, through the different levels of government, the State has assumed control of tourism development of the southern region of the country; in the case of Chacchoben, tourism was suggested as an activity that would allow the rational use of natural and cultural resources, in addition to fostering the creation of all sorts of infrastructure, but above all, the participation of the local population through the generation of jobs that would avoid migration towards tourism destinations on the coast, like Mahahual, Playa del Carmen or Cancún.

During the last decade, this *ejido* has benefited from various government supports, which have been channeled to the excavation and restoration of the archaeological zone, the creation of an area for the sale of handcrafts and services for tourists, in addition to several courses of tourism training for the population, and the construction of a theme park where the uses, customs and traditions of the old chicle gum producing population would be recreated.

During tourism development of Chacchoben, through the different institutions, the state and federal governments incorporated into the political discourse the importance of the local population's participation to achieve an inclusive tourism development; this was the main argument which, together with the economic support, stimulated the *ejidatario* assembly to participate in the development project planned for this locality.

Approximately a decade after tourism development was undertaken, the objective of this research was to analyze whether the government intervention framed by the PMM managed to implement processes for agreement and local participation, social and economic inclusion of the population, and to encourage the creative capacity for tourism enterprises, processes that as a whole

## MATERIALES Y MÉTODOS

Las diferentes instituciones gubernamentales que participaron en el desarrollo turístico de Chacchoben incorporaron, tanto en el discurso como en las acciones, la aparente tendencia de priorizar el desarrollo de un turismo fundamentado en la iniciativa local, en la concertación social y en formas de inclusión económica y social que fueran capaces de movilizar los recursos disponibles para el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores. En términos de la teoría social, lo anterior puede considerarse como el emprendimiento de procesos sociales, económicos e incluso políticos orientados al desarrollo local.

Para el estudio del desarrollo a nivel local este trabajo se apoyó en las aportaciones teóricas de Vázquez (1998), Boisier (2004) y Enríquez (1998). De acuerdo con el primer autor, en los procesos de desarrollo deben identificarse al menos tres dimensiones fundamentales para alcanzar un desarrollo integral: la económica, la sociocultural y la política; sin embargo otros (Boisier 2004, Enríquez 1998) afirman que la dimensión científica/tecnológica también forma parte del enfoque endógeno de los procesos de desarrollo. La dimensión política se refiere a la creciente capacidad local para tomar decisiones relevantes frente a diferentes opciones de desarrollo y, sobre todo, a la capacidad de negociar los elementos que definen el entorno del territorio; detrás de esta capacidad existen procesos de concertación gradual y sostenida entre los diferentes actores sociales, así como de autonomía decisional. El plano económico se refiere a la apropiación y reinversión local del excedente; lo cual implica la creación de empleos, el fomento de la innovación y la competitividad, a fin de fortalecer y diversificar la economía local. El plano sociocultural se refiere a la identidad territorial, pero también puede incluir las formas de organización y participación, y la conciencia y acción ambientalista. Finalmente, el plano científico y tecnológico es interpretado como la capacidad interna de un sistema para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio; en el caso del turismo la capacitación para ofrecer un servicio de calidad es la forma más común en la que se presenta esta dimensión (Boisier, 2004; Enríquez, 1998; Vázquez 1998).

El acercamiento al objeto de estudio se realizó desde el enfoque fenomenológico; el interés de este paradigma gira en torno a la descripción y clarificación

could generate local development in the long run for this community.

## MATERIALS AND METHODS

The different government institutions that participated in tourism development of Chacchoben incorporated, both in discourse and in actions, the apparent trend towards prioritizing the development of a kind of tourism based on the local initiative, the social agreement, and on forms of economic and social inclusion that would be capable of mobilizing the resources available to improve the living conditions of inhabitants. In terms of social theory, this could be considered the enterprise of social, economic and even political processes directed at local development.

For the study of development at the local level, this work drew support from the theoretical contributions of Vázquez (1998), Boisier (2004) and Enríquez (1998). According to the first author, at least three fundamental dimensions should be identified in development processes, in order to reach an integral development: the economic, the sociocultural and the political; however, others (Boisier 2004, Enríquez 1998) affirm that the scientific/technological dimension is also part of the endogenous approach of development processes. The political dimension refers to the growing local capacity for making relevant decisions in face of different options for development and, above all, to the capacity of negotiating the elements that define the territorial environment; behind this capacity there are processes of gradual and sustained agreement between different social actors, as well as of decisional autonomy. The economic plane refers to the appropriation and local reinversion of the excess; which implies creating jobs, encouraging innovation and competitiveness in order to strengthen and diversify the local economy. The sociocultural plane refers to the territorial identity, but it can also include the forms of organization and participation, and the environmental conscience and action. Finally, the scientific and technological plane is interpreted as the inner capacity of a system to generate its own technological impulses for change; in the case of tourism, training to offer a quality service is the most common way in which this dimension is present (Boisier, 2004; Enríquez, 1998; Vázquez 1998).

de la estructura esencial de la realidad social a través de lo que viven y experimentan los sujetos de estudio (Husserl, 1985; Barbera e Inciarte, 2012). Este enfoque permite al investigador situarse en el marco de referencia interno de los actores sociales que viven y experimentan determinadas situaciones; por tanto, reconoce la complejidad y el dinamismo de la realidad, la cual cobra sentido cuando es construida por las personas.

Para la obtención de los datos se utilizó el método narrativo. Como metodología aplicada al estudio del desarrollo del turismo en un determinado espacio, el método narrativo en este trabajo de investigación no solo permitió obtener y analizar de manera cronológica la información respecto a los mecanismos y acciones emprendidas por las instituciones gubernamentales en el ejido de Chacchoben durante el proceso de desarrollo turístico; también dio cabida a la construcción de un marco microanalítico para comprender la dimensión personal y perceptiva de quienes participaron de las acciones para el desarrollo de esta actividad.

Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad a 45 ejidatarios y seis funcionarios involucrados en los diferentes proyectos de desarrollo turístico en el ejido. De acuerdo con el Registro Agrario Nacional el ejido está conformado por 310 ejidatarios; para esta investigación se seleccionaron algunos ejidatarios de acuerdo con los siguientes criterios: ejidatarios que participan de manera activa en la toma de decisiones respecto al desarrollo turístico (presidentes y expresidentes de la asamblea de ejidatarios, tesoreros, vocales, etcétera), ejidatarios que participan de manera directa e indirecta en la actividad turística (venta de artesanías, personal administrativo de la zona arqueológica, vendedores ambulantes), ejidatarios que recibieron algún tipo de apoyo de las instituciones gubernamentales para integrarse a la actividad turística (participantes de talleres artesanales, capacitación en el idioma inglés y guías de turistas) y, finalmente, esposas e hijos de ejidatarios y no ejidatarios que participaron en algunas capacitaciones y proyectos artesanales (Registro Agrario Nacional, 1971). Para la selección de los informantes se utilizó la técnica “bola de nieve” donde algunos de los entrevistados llevaron al conocimiento de otros.

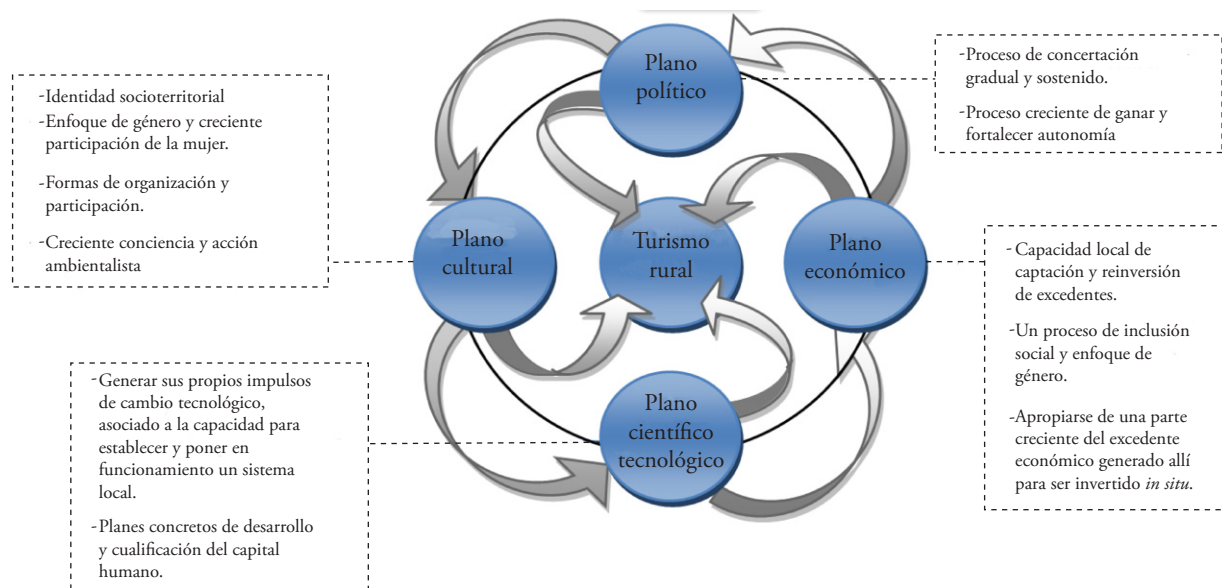
Utilizando un diseño narrativo por tópicos se abordaron temas relacionados con: la autonomía decisional de la comunidad en el proceso de desarrollo turístico, la posibilidad de negociación entre actores interesados, la diversificación de la economía local, la

The approach to the study object was done from the phenomenological perspective; the interest of this paradigm revolves around the description and clarification of the essential structure of the social reality through what the study subjects live and experience (Husserl, 1985; Barbera and Inciarte, 2012). This approach allows the researcher to place himself within the inner framework of reference of the social actors who live and experience certain situations; therefore, it recognizes the complexity and dynamism of the reality, which makes sense when it is constructed by the people.

In order to obtain the data, the narrative method was used. As methodology applied to the study of the development of tourism in a specific space, the narrative method in this research work not only allowed obtaining and analyzing in a chronological manner information regarding the mechanisms and actions undertaken by the government institutions in Ejido Chacchoben during the process of tourism development; it also gave space to the construction of a micro-analytical framework to understand the personal and perceptual dimension of those who participated in the actions for the development of this activity.

For this purpose, in-depth interviews were conducted with 45 *ejidatarios* and six officials involved in the different projects for tourism development in the *ejido*. According to the National Agrarian Registry, the *ejido* is integrated by 310 *ejidatarios*; for this research, some *ejidatarios* were selected based on the following criteria: *ejidatarios* who participated actively in decision-making regarding tourism development (presidents and former presidents of the *ejidatario* assembly, treasurers, vocals, etc.), *ejidatarios* who participated directly and indirectly in the tourist activity (handcrafts sales, administrative staff at the archaeological zone, street sellers), *ejidatarios* who received any type of support from government institutions to participate in the tourism activity (participants in handcraft workshops, training in the English language, and tourist guides), and finally, wives and children of *ejidatarios* and non-*ejidatarios* who participated in some handcraft training and projects (Registro Agrario Nacional, 1971). For the selection of the informants, the “snowball” technique was used, where some of the interviewees led to the knowledge of others.

Using a narrative design per topics, themes related with the following were approached: decisional



Fuente: elaboración propia a partir de Boisier, 2004; Enríquez, 1998; Vázquez, 1998. ♦ Source: authors' elaboration based on Boisier, 2004; Enríquez, 1998; Vázquez, 1998.

**Figura 1. El desarrollo del turismo rural desde un enfoque endógeno.**

**Figure 1. The development of rural tourism from an endogenous point of view.**

conformación de agrupaciones y la capacitación para el turismo; todas estas temáticas son elementos clave en los procesos de desarrollo local (Figura 1).

El procesamiento de la información se llevó a cabo mediante un procedimiento clasificatorio. El primer paso del análisis comenzó con la reducción de la información recogida en campo a través de la descomposición de los datos y su agrupamiento en las categorías y subcategorías mencionadas anteriormente. Esta etapa fue precedida por un proceso reflexivo y creativo para tratar de interpretar y conectar los datos y, de esta manera, obtener una imagen integral de los procesos sociales, económicos y políticos producidos por la intervención gubernamental en el desarrollo del turismo en el ejido de Chacchoben.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### El turismo rural desde las instituciones: ¿un proceso de desarrollo local?

Uno de los temas centrales en la política de desarrollo turístico en México es el desarrollo de diferentes modalidades de turismo alternativo (turismo rural, ecoturismo, agroturismo, turismo micológico) en el ámbito rural. La finalidad es mejorar la calidad de vida de la población que se encuentra en situación

autonomía de la comunidad en el proceso de turismo desarrollo, la posibilidad de negociación entre actores interesados, la diversificación de la economía local, la conformación de grupos, y capacitación para el turismo; todos estos temas son elementos clave en los procesos de desarrollo local (Figura 1).

Information processing took place through a classificatory procedure. The first step in the analysis began with the reduction of information gathered in the field through the decomposition of data and their grouping into the categories and subcategories mentioned before. This stage was preceded by a reflexive and creative process attempting to interpret and connect the data and, thus, to obtain an integral image of the social, economic and political processes produced by government intervention in the development of tourism in Ejido Chacchoben.

## RESULTS AND DISCUSSION

### Rural tourism seen from the institutions: A process of local development?

One of the central themes in policies for tourism development in México is the development of different modalities of alternative tourism (rural tourism, ecotourism, agro-tourism, mycology tourism) in

de marginación y pobreza a causa de la disminución de los apoyos al campo y por la implementación de otras políticas económicas de corte neoliberal.

A lo largo del último sexenio (2006-2012) los programas gubernamentales orientados al desarrollo del turismo fueron instrumentados a través de diferentes acciones. De manera general, algunas de ellas se dirigieron a la mejora de la infraestructura turística, e incluso se dio cabida a la inversión privada que sumó 19 mil 499 millones de dólares de 2007-2012 (SECTUR, 2012). Otras acciones se orientaron a la certificación de las empresas y a la capacitación de los prestadores de servicios como una vía para alcanzar la competitividad de algunos destinos turísticos y, finalmente, en algunos objetivos relacionados con el turismo natural o cultural se tomó en cuenta de manera tangencial el fortalecimiento de la capacidad organizativa del territorio (se recomienda revisar los Informes de Labores de la SECTUR 2006-2012).

De acuerdo con Ostrom y Ahn (2003), las instituciones gubernamentales nacionales, regionales y locales afectan profundamente los esfuerzos de desarrollo a largo plazo. Las razones son diferentes, y entre ellas mencionan que su presencia reduce el espacio para la auto organización de los grupos locales, e incluso, llega a impedir la entrada de otros esfuerzos para resolver problemas concretos o impulsar o fortalecer proyectos en común; esto sin dejar de mencionar el riesgo latente de generar ciudadanos dependientes en vez de emprendedores con amplia capacidad para impulsar procesos de desarrollo local.

En México, generalmente los programas y proyectos turísticos impulsados por las instituciones en el ámbito rural no han logrado forjar procesos orientados al desarrollo local de las comunidades rurales (Enríquez 1998; Morales 2003). Por el contrario, el desarrollo de esta actividad se apega más a una estrategia emprendida por la política económica que busca ante todo responder a las exigencias de los modelos y criterios macroeconómicos, los cuales se encuentran orientados por un enfoque productivista y sectorial que, en casos remotos, pueden generar las condiciones para llevar a cabo una actividad turística altamente rentable capaz de proveer de beneficios económicos a las poblaciones receptoras y adaptarse a las nuevas exigencias de la producción global.

En materia de desarrollo turístico rural las instituciones gubernamentales deben afrontar diversos retos; por un lado, lograr el impulso de programas y

rural areas. The aim is to improve the quality of life of the population in situations of marginalization and poverty resulting from the decrease in supports for the countryside and from the implementation of other economic policies of Neoliberal nature.

Throughout the most recent six-year government period (2006-2012), the programs directed at tourism development were implemented through different actions. In general, some of them were directed at the improvement of tourism infrastructure and private investment was even accepted, which amounted to 19 thousand 499 million dollars in 2007-2012 (SECTUR, 2012). Other actions were directed at the certification of the enterprises and the training of service providers as a means to attain competitiveness of some tourist destinations and, finally, the strengthening of the organizational capacity of the territory was taken into account tangentially for some objectives related to natural or cultural tourism (we recommend reviewing SECTUR's *Informes de Labores* for 2006-2012).

According to Ostrom (2003), the national, regional and local government institutions deeply affect the efforts for development in the long term. The reasons are different and among them the author mentions that their presence reduces the space for self-organization of local groups and, in fact, it can lead to preventing the entry of other efforts to solve concrete problems or drive and/or strengthen joint projects; this without forgetting to mention the latent risk of generating citizens who are dependent instead of enterprising with a broad capacity to encourage processes of local development.

In México, in general, tourism programs and projects promoted by institutions in rural areas have not managed to shape processes directed at the local development of rural communities (Enríquez 1998; Morales 2003). On the contrary, the development of this activity is more similar to a strategy undertaken by the economic policy that seeks above all to respond to the demands by the macroeconomic models and criteria, which are guided by a productivist and sectorial approach that, in remote cases, can generate the conditions to carry out a highly profitable tourism activity capable of providing economic benefits to the receiving populations and of adapting to the new demands from global production.

In the matter of rural tourism development, government institutions must face various challenges;

proyectos turísticos que, además de favorecer el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales locales, tomen en cuenta las peculiaridades y especificidades de cada comunidad donde se implementen. De ahí que el desafío sea favorecer un desarrollo local capaz de movilizar los recursos territoriales; es decir, generar las condiciones para crear sinergias locales que inciten la concertación sostenida entre los actores locales interesados, la iniciativa local, las formas de participación y organización comunitaria, el fortalecimiento de la autonomía decisional, el empleo directo, e incluso, impulsar una conciencia y acción ambientalista (Enríquez 1998; Vergara 2004), de tal forma que las comunidades no sean receptoras pasivas de programas y proyectos que, lejos de incidir en su dinámica socioeconómica, produzcan las condiciones para que los actores locales sean los beneficiarios directos de las ganancias por la actividad.

#### **El desarrollo turístico en Chacchoben: la dimensión económica del desarrollo local**

El Programa Mundo Maya (PMM) tuvo su origen en 1988 cuando la región maya captó la atención tanto de los gobiernos del área como de algunos organismos internacionales, mismos que la consideraron como una región única en el mundo, cuya riqueza natural y cultural presentaba las condiciones socioculturales para impulsar proyectos en materia turística que la pondrían en la mira del turismo internacional. En México las acciones se centraron en fortalecer la región Mundo Maya (Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán) a través de maniobras encaminadas a la construcción de infraestructura, desarrollo de nuevos productos turísticos y la consolidación de la oferta existente; además, se señaló la importancia de la participación directa de las comunidades rurales a través de proyectos ecoturísticos de integración regional que contemplaran las tradiciones, costumbres y formas de vida ligadas a la cultura maya (Campos, 2004).

Desde su creación, las acciones para lograr los objetivos del PMM fueron limitadas en la región sur del país, pero no fue sino hasta 2007 cuando el gobierno estatal de Quintana Roo lo retoma mediante la creación del Programa de Desarrollo Turístico del Sur (PRODESUR). De este último se desprendieron otros proyectos regionales; entre ellos el denominado Corredor Eoarqueológico Río Bec (CERB). Este

on the one hand, achieving the promotion of tourist programs and projects which, in addition to favoring the exploitation of natural resources and local cultures, also take into account the peculiarities and specificities of each community where they are implemented. From this that the challenge is favoring development capable of mobilizing territorial resources; that is, generating the conditions to create local synergies that stimulate the agreement sustained between interested local actors, the local initiative, forms of communitarian participation and organization, strengthening of decisional autonomy, direct employment, and even fostering an environmental consciousness and action (Enríquez 1998; Vergara 2004), so that the communities are not passive receptors of programs and projects that, far from influencing their socioeconomic dynamics, produce the conditions for local actors to be the direct beneficiaries of profits from the activity.

#### **Tourism development in Chacchoben: the economic dimension of local development**

The Maya World Program (PMM) had its origin in 1988 when the Maya region captured the attention both of governments in the area and of some international organizations, which considered it a unique region in the world, whose natural and cultural wealth presented the sociocultural conditions to foster projects in tourism that would place it in sight of international tourism. In México the actions were centered on strengthening the Maya World region (Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Tabasco and Yucatán) through ploys directed at the construction of infrastructure, the development of new tourist products and the consolidation of the existing offer; in addition, the importance of direct participation of the rural communities was highlighted through ecotourism projects for regional integration that contemplated the traditions, customs and lifestyles linked to the Mayan culture (Campos, 2004).

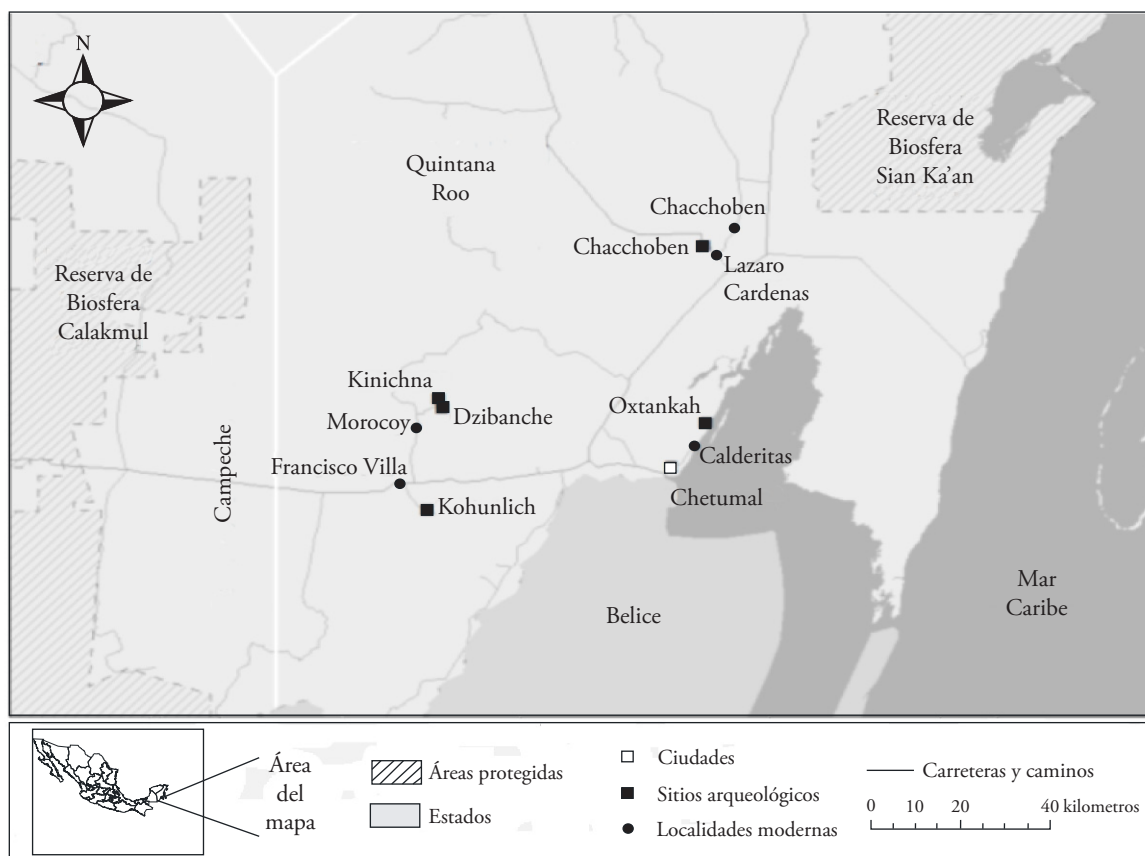
Since its creation, the actions to achieve the PMM objectives were limited to the southern region of the country, but it was not until 2007 when the state government of Quintana Roo took it up again through the creation of the South Tourism development Program (*Programa de Desarrollo Turístico del Sur*, PRODESUR). From the latter

proyecto propone el desarrollo turístico de cinco zonas arqueológicas (Chacchoben, Oxtankah, Dzibanche, Kinichna, Konhunlich y Chacanbakan) y las comunidades rurales que las albergan (Chacchoben y Lázaro Cárdenas, Morocoy, Francisco Villa y Caobas de Quintana Roo) (Figura 2). El CERB fue considerado como una integración estratégica porque se encuentra ubicado en medio de dos importantes áreas naturales protegidas (Sian Kaán y Calakmul) e incorpora a comunidades de origen indígena y campesina, cuyas manifestaciones culturales, tradiciones y formas de vida son atractivos que muestran la riqueza natural y cultural de la región.

De todas las comunidades contempladas, Chacchoben es el ejido al que mayor inversión se le ha destinado para el desarrollo turístico; desde la restauración de la zona arqueológica y el acondicionamiento de la infraestructura carretera, hasta la creación de un parque temático. Este ejido pertenece al municipio de Othón P. Blanco, en el sur del estado de Quintana Roo; colinda al norte con el ejido de Noh Bec; al sur

stemmed other regional projects, among them the so-called Bec River Eco-archaeological Corridor (*Corredor Ecoarqueológico Río Bec*, CERB). This project proposes tourism development of five archaeological zones (Chacchoben, Oxtankah, Dzibanche, Kinichna, Konhunlich and Chacanbakan), and the rural communities that are their home (Chacchoben and Lázaro Cárdenas, Morocoy, Francisco Villa and Caobas de Quintana Roo) (Figure 2). The CERB was considered a strategic integration because it is located between two important natural areas under protection (Sian Kaán and Calakmul), and it incorporates communities of indigenous and peasant origin, whose cultural manifestations, traditions and lifestyles are attractions that show the natural and cultural wealth of the region.

Of all the communities contemplated, Chacchoben is the *ejido* that has received most investment for tourism development; from the restoration of the archaeological zone and the reconditioning of the highway infrastructure, to the



**Figura 2. Mapa de ubicación de los sitios arqueológicos y comunidades que comprende el corredor Ecoarqueológico Río Bec.**  
**Figure 2. Map of location of archaeological sites and communities covered by the Bec River Eco-archaeological corridor.**

con el ejido Buenavista, al este con los ejidos de Cafetal, Limones y Pedro Antonio de los Santos, y al oeste con el ejido Ávila Camacho. Está integrado por dos unidades agrícolas: Lázaro Cárdenas y Chacchoben.

Hasta hace algunas décadas la principal actividad económica del ejido de Chacchoben era el aprovechamiento forestal. El auge de esta actividad les había permitido destinar 6000 de 18 430 hectáreas de territorio ejidal para la extracción de algunas maderas preciosas, como la caoba. Por las características del suelo y la vegetación, la agricultura y la ganadería llegaron a ser únicamente actividades de autoconsumo. Desde hace más de una década la mayor parte de la población ha venido combinando el trabajo forestal y agrícola con los empleos temporales en algunos destinos turísticos de la región.

De las acciones emprendidas por las instituciones gubernamentales para el desarrollo turístico en el ejido durante la última década, el resultado más esperado por la población en el plano económico fue la generación de empleos y la captación de recursos económicos por la actividad. A partir de 2002 la dinámica productiva del ejido de Chacchoben comenzó a diversificarse debido a los trabajos de excavación y restauración de la zona arqueológica. El Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) propició el empleo y la capacitación de hombres provenientes de esta y otras comunidades; para la mayoría de las personas entrevistadas fue una época memorable debido a que sabían que tendrían empleo, aunque fuera de manera temporal.

Cuando la zona arqueológica se abrió al público, los pobladores tuvieron que enfrentarse a una realidad inesperada: la cantidad empleos generada por la apertura de este atractivo turístico fue reducida, sin dejar de mencionar la temporalidad y precariedad de los empleos indirectos, tal como se explica a continuación.

La actividad turística alcanza relevancia económica en virtud de representar una fuerza de trabajo operativa y capaz de integrarse rápidamente al sector de manera directa, indirecta e incluso informal. En este caso la apertura de la zona arqueológica trajo consigo la construcción de un área de servicios; en este espacio solo 19 personas de la comunidad lograron integrarse en trabajos de venta de artesanías, limpieza de las instalaciones y en la administración de la zona. Específicamente, la venta de artesanías pudiera parecer un elemento articulador de la economía de la región; sin embargo, la mayoría de las artesanías

creation of a theme park. This *ejido* belongs to the municipality of Othón P. Blanco, in the south of Quintana Roo; it borders north with Ejido Noh Bec; south with Ejido Buenavista; east with *ejidos* Cafetal, Limones and Pedro Antonio de los Santos; and west with Ejido Ávila Camacho. It is integrated by two agricultural units: Lázaro Cárdenas and Chacchoben.

Until a few decades ago, the main economic activity of Ejido Chacchoben was forestry. The peak of this activity had allowed it to devote 6000 out of 18 430 hectares of the *ejido* territory to the extraction of some hardwoods like mahogany. Because of the characteristics of the soil and vegetation, agriculture and livestock production only managed to be activities for auto-consumption. Since more than one decade ago, most of the population has been combining forestry and agricultural work with temporary employment in some tourist destinations of the region.

Of the actions undertaken by government institutions for tourism development in the *ejido* during the last decade, the result most expected by the population in the economic plane was the generation of jobs and the capture of economic resources from the activity. Since 2002 the productive dynamics of Ejido Chacchoben began to diversify due to the excavation and restoration works at the archaeological zone. The National Anthropology and History Institute (*Instituto Nacional de Antropología e Historia*, INAH) promoted employment and training of men from this and other communities; for most of the people interviewed it was a memorable time because they knew that they would have a job, even if it was temporary.

When the archaeological zone opened to the public, the inhabitants had to face an unexpected reality: the number of jobs generated from the opening of this tourist attraction was reduced, without mentioning the seasonality and precariousness of the indirect jobs, as is explained next.

The tourist activity reaches economic importance by virtue of representing an operative workforce capable of becoming integrated rapidly to the sector in a direct, indirect and even informal manner. In this case the opening of the archaeological zone brought with it the construction of a service area; in this space only 19 people from the community managed to be integrated into jobs in handicrafts sales, cleaning the facilities, and managing the zone. Specifically,

que son vendidas por los pobladores locales en el área de servicios de la zona arqueológica son compradas a productores provenientes de Yucatán. Lo anterior ha ocasionado la saturación de la oferta “artesanal” con las mismas mercancías de baja calidad que el turista puede encontrar en otros destinos de la región.

La venta de artesanías y alimentos, así como los empleos en actividades de limpieza de las instalaciones del área de servicios, son en su mayoría actividades temporales que se caracterizan por ser mal remuneradas y carentes de beneficios sociales básicos. De acuerdo con las entrevistas realizadas, para los miembros de la comunidad, ni la apertura de la zona arqueológica ni la venta de artesanías representan una alternativa para vincularse a la dinámica económica a través del empleo.

Analizando otras vías a través de las cuales la población local puede participar de los ingresos generados por el turismo, se tomó en cuenta el consumo que pudiera hacer el turista al llegar a esta comunidad. A pesar de ser un destino de reciente creación, la captación de turistas ya se encuentra monopolizada por parte de algunas empresas, en su mayoría transnacionales, quienes ofertan una serie de paquetes y circuitos a los turistas en Mahahual. En éstos, Chacchoben es sólo parte del recorrido, mientras que las actividades tales como el consumo de alimentos y las artesanías se llevan a cabo en otros destinos del circuito, específicamente en establecimientos con los que estas empresas ya han pactado ciertos convenios.

Mahahual es un poblado turístico ubicado en la costa del Mar Caribe a unos 55 km de la Carretera Federal 307 Cancún-Chetumal, cercano al ejido de Chacchoben; pertenece al municipio de Othón P. Blanco en Quintana Roo. Uno de sus principales atractivos es su cercanía con la Reserva de la Biosfera de Banco Chichorro. Con la construcción del muelle de cruceros en 1999, este poblado se convirtió en uno de los principales destinos receptores de turismo de cruceros en El Caribe Mexicano.

“...ellos (las empresas turísticas foráneas) no se detienen en el camino porque nada más llevan a la gente a las ruinas a Mahahual; es lo único que hace el camión. Aquí hay unos puestecitos que venden artesanías, las tienditas que están ahí, pero no se paran. Casi no consumen porque desde que se bajan del barco ya traen todo preparado...por eso es que nada más vienen a ver las ruinas y ya...”

handcrafts sale could seem an articulating element for the economy in the region; however, most of the handcrafts sold by local residents in the service area of the archaeological zone are bought from producers from Yucatán. This has caused saturation of the “handcrafts” offer with the same low-quality merchandise that the tourist can find in other destinations in the region.

The sale of handcrafts and food, as well as the jobs in cleaning of the facilities in the service area, are mostly seasonal activities characterized by being badly paid and lacking basic social benefits. According to the interviews performed, for members of the community, neither the opening of the archaeological zone nor the sale of handcrafts represent an alternative to be linked to the economic dynamics through employment.

Analyzing other pathways through which the local population could participate in the income generated by tourism, the consumption that the tourist could make when arriving in this community was taken into account. Although it is a destination of recent creation, attracting tourists is already monopolized by some enterprises, mostly transnational, which offer a series of packages and circuits to tourists in Mahahual. In these, Chacchoben is only part of the tour, while activities such as food consumption and handcraft purchase are done in other destinations of the circuit, specifically in shops with which these companies have made certain agreements.

Mahahual is a tourist town located on the coast of the Caribbean Sea about 55 km away on the Federal Highway 307 Cancún-Chetumal, close to Ejido Chacchoben; it belongs to the municipality of Othón P. Blanco in Quintana Roo. One of its main attractions is its proximity to the Banco Chichorro Biosphere Reserve. With the construction of the cruiser dock in 1999, this town became one of the main destinations receiving cruise tourism in the Mexican Caribbean.

“...they (the foreign tourist enterprises) do not stop on the way because they only take people to the ruins and Mahahual; that is the only stop the bus makes. There are some small stalls that sell handcrafts, the little shops there, but they don’t stop. They almost don’t consume because from the moment they get off the boat they have everything they need... that’s why they only

(Entrevista realizada a ejidatario de la localidad de Chacchoben, 14 de abril de 2012).

La crisis de las actividades forestales en Chacchoben, así como la reducida cantidad de empleos generada por el turismo ha dado como resultado, entre otras cosas, la paulatina migración de la población a destinos turísticos cercanos, como Mahahual, Playa del Carmen, e incluso, Cancún, donde la diversificada planta turística permite la contratación (permanente o temporal) de hombres y mujeres provenientes de diferentes comunidades de la región. Durante el trabajo de campo los pobladores entrevistados hacen referencia a la cantidad de casas abandonadas debido a la migración de hombres, jóvenes, e incluso, familias enteras que han dejado la comunidad en busca de empleo y mejores condiciones de vida.

En el caso específico de las mujeres, ellas han emprendido una cooperativa dedicada a la elaboración de artesanías, la cual carece de éxito debido a la poca participación de sus integrantes y a la baja productividad. Un fenómeno que ha comenzado a generalizarse es el desplazamiento eventual de las mujeres de la comunidad a los diferentes destinos turísticos de la región, donde se incorporan al mercado laboral a través de actividades como la limpieza en hoteles o la elaboración de alimentos.

“Bueno, acá lo que nos ha faltado precisamente es la creación de más fuentes de empleo; la zona arqueológica obviamente da para algunas personas, pero no para todas. Algunas están en Mahahual, en Playa, en Cancún, en Tulum, y otras se van a Canadá...” (Entrevista realizada a ejidatario de la localidad de Chacchoben, 31 de marzo de 2012).

Por su parte algunas empresas, como Cacum con sede en Mahahual, contratan a los guías de turistas locales como personal de apoyo durante la temporada de mayor turismo. No obstante, su contratación está condicionada a la llegada de cruceros y a la demanda que el turista haga de los circuitos turísticos propuestos por estas empresas.

En el plano económico las acciones emprendidas desde las instituciones gubernamentales a favor del desarrollo turístico, lejanamente han abierto la posibilidad de diversificar la estructura económica de la comunidad. La cantidad de empleos directos e indirectos creados a partir de la apertura de la zona arqueológica

come to see the ruins and that's it...” (Interview performed with an *ejidatario* in the locality of Chacchoben, April 14, 2012).

The crises of forestry activities in Chacchoben, as well as the small number of jobs generated by tourism have had as a result, among other things, the gradual migration of the population towards nearby tourist destinations, such as Mahahual, Playa del Carmen and even Cancún, where the diversified tourist plant allows the hiring (permanent or temporary) of men and women from different communities in the region. During the fieldwork, the residents interviewed refer to the number of homes abandoned due to the migration of men, youth and, even, entire families who have left the community in search for employment and better living conditions.

In the specific case of women, they have developed a cooperative devoted to handcraft elaboration, which is not successful due to the low participation of its members and the low productivity. A phenomenon that has begun to become generalized is the occasional displacement of women from the community to the different tourist destinations of the region, where they are incorporated into the job market through activities like cleaning hotels or preparing food.

“Well, here what we have been missing is precisely the creation of more job sources; the archaeological zone obviously caters to some people, but not to everybody. Some are in Mahahual, Playa, Cancún, Tulum, and others leave for Canada...” (Interview performed with an *ejidatario* in the locality of Chacchoben, March 31, 2012).

In turn, some companies such as Cacum with headquarter in Mahahual, hire local tourist guides as support staff during the season of most tourism. However, their hiring is conditioned to the arrival of cruise ships and the demand that the tourist makes of the tourist circuits proposed by these enterprises.

In the economic plane the actions undertaken by the government institutions in favor of tourism development have hardly opened the possibility of diversifying the economic structure of the community. The numbers of direct and indirect jobs created since the opening of the archaeological zone have remained simply as an attempt to consolidate the tourist activity as a source of income in this *ejido*.

se ha quedado solo como un intento de consolidar la actividad turística como fuente de ingreso en este ejido.

### **La dimensión política: ¿un proceso de concertación gradual y sostenido?**

La concertación y la participación social en el turismo rural son parte constitutiva y condición para emprender procesos de desarrollo local. De acuerdo con Mochi (2012), ambos procesos dependen de la capacidad de la sociedad para construir ámbitos de encuentro e intercambio horizontal y de articulación de intereses entre el sector público, privado y la sociedad civil, con la finalidad de movilizar de manera provechosa los recursos endógenos de una comunidad.

Cuando la tarea de promover el desarrollo turístico es del sector público, la expectativa es que los actores locales se apropien de los programas y proyectos, con la intención de generar un desarrollo sostenido a largo plazo con beneficios para todos los integrantes de la comunidad. En México es muy común que estas iniciativas adopten un carácter clientelar que modifica el sentido original de dichos programas y proyectos y, generalmente, ocurre porque los socios (el Estado y la empresas privadas) tienen claramente mayores posibilidades de movilizar bienes y servicios a cambio de lealtad, información y apoyo político (Durstun, 2009).

En el caso de Chacchoben, el principal impulsor del desarrollo turístico ha sido el gobierno federal y estatal, que tras haber retomado el PMM emprendió una serie de acciones que, lejos construir espacios de participación y concertación social, ha generado lapsos de desinterés de la población por impulsar y consolidar la actividad turística.

Las primeras iniciativas para la apertura de la zona arqueológica al público dieron, en un principio, cabida a la concertación y negociación entre gobierno y asamblea de ejidatarios; no obstante, este proceso se quebrantó debido al litigio que entabló la asamblea ejidal en contra del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) en 2000. Paradójicamente, este conflicto tuvo como eje central la expropiación de las tierras donde se sitúa la zona arqueológica y la disputa por la participación de la población local en los beneficios económicos que derivarían del aprovechamiento turístico de este recurso cultural. Tanto el gobierno estatal como el INAH creyeron que podrían

### **The political dimension: a process of gradual and sustained agreement?**

Agreement and social participation in rural tourism are a structural part and condition for undertaking processes of local development. According to Mochi (2012), both processes depend on the capacity of the society to build environments for horizontal encounter and exchange, and for articulation of interests between the public sector, the private and civil society, with the aim of mobilizing the endogenous resources of a community in an advantageous way.

When the task of promoting tourism development falls on the public sector, the expectation is that the local actors take over the programs and projects, with the intention of generating development that is sustained in the long term, with benefits for all members of the community. In México, it is very common for these initiatives to adopt a clientele-led character that modifies the original sense of these programs and projects and, generally, happens because the partners (the State and the private companies) clearly have more possibilities of mobilizing goods and services in exchange for loyalty, information and political support (Durstun, 2009).

In the case of Chacchoben, the main promoter of tourism development has been the federal and state governments, which, after having taken up again the PMM, undertook a series of actions that have generated lapses of disinterest in the population for driving and consolidating the tourism activity, far from building spaces for social participation and agreement.

The first initiatives for the opening of the archaeological zone to the public gave space, in the beginning, to agreement and negotiation between the government and the *ejido* assembly; however, this process was broken due to the litigation that the *ejido* assembly started against the National Anthropology and History Institute (INAH) in 2000. Paradoxically, this conflict had the expropriation of lands where the archaeological zone is located as its central axis, as well as the struggle over the participation of the local population in the economic benefits that would derive from the tourist exploitation of this cultural resource. Both the state government and the INAH believed that they could appropriate the total administration,

adjudicarse la administración total, tanto del espacio como de la percepción económica por su aprovechamiento turístico (como lo han hecho en otras zonas de la entidad), sin atender los intereses económicos y culturales de la población local. Lejos de continuar con el proceso de concertación, los pobladores emprendieron la lucha por sus derechos, logrando con esfuerzo algunos beneficios para el ejido (la concesión de la unidad de servicios, un museo comunitario y la conformación de un fideicomiso para la promoción turística), evitando que esta zona arqueológica fuera un caso más de beneficio económico para agentes externos a la comunidad.

“Alguien está mal aconsejando a los ejidatarios y por ello han presentado un pliego ante el INAH en el que piden que se les incluya como inversionistas y no como empleados del proyecto” (Declaración realizada por Carlos Aranda Ortega, subsecretario de la Secretaría de Desarrollo Turístico (SEDETUR) al periódico La Jornada el 24 de diciembre de 2000).

De acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025, se considera la diversificación de la oferta turística como el mecanismo idóneo para prolongar la estadía del turista, generar un incremento en el índice de retorno y aumentar la derrama económica en la región sur de la entidad (Gobierno del estado de Quintana Roo, 2000). La apertura de la zona arqueológica no bastaba para el cumplimiento de estas metas establecidas, por lo que la creación del “Pueblo Chiclero” (parque temático) sería el proyecto que posicionaría al ejido de Chacchoben dentro de los destinos más importantes de la región sur. En éste se planeó la participación conjunta del gobierno federal y el sector privado y, sobre todo, se enfatizó la participación de la comunidad como gestora en las diferentes etapas: desde la planificación, como mano de obra en la ejecución, e incluso, en la operación del parque (Gobierno de Quintana Roo, 2005).

Durante el proceso de creación del parque, aparentemente se logró construir un espacio de colaboración entre el gobierno federal y estatal y la comunidad; a pesar de las diferentes opiniones, los ejidatarios llegaron a un acuerdo para ceder el terreno donde se construyó este parque temático, e incluso éstos y sus familias se organizaron para

both in the space and in the economic payment from its tourism exploitation (as they have done in other zones in the state), without addressing the economic and cultural interests of the local population. Far from continuing with the agreement process, the residents undertook the fight for their rights, achieving some benefits for the *ejido* with efforts (the concession of the service unit, a community museum, and the conformation of a fund for tourist promotion), thus preventing this archaeological zone from becoming another case of economic benefit for agents outside the community.

“Someone is giving bad advice to the *ejidatarios* and that’s why they have presented a petition to the INAH in which they ask to be included as investors and not as employees of the project” (Declaration made by Carlos Aranda Ortega, undersecretary of the Tourism Development Ministry (*Secretaría de Desarrollo Turístico*, SEDETUR) to the newspaper La Jornada on December 24, 2000).

According to the Strategic Plan for Integral Development of the State of Quintana Roo 2000-2025, the diversification of the tourism offer is considered as the ideal mechanism to prolong the tourist’s stay, generate an increase in the return index, and increase the economic spill in the southern region of the state (Gobierno del estado de Quintana Roo, 2000). The opening of the archaeological zone was not enough to comply with these goals established, so the creation of “Pueblo Chiclero” (a theme park) was the project that would position Ejido Chacchoben within the most important destinations of the southern region. In it, the joint participation of the federal government and the private sector was suggested, and above all, the participation of the community as manager in the different stages was emphasized: from planning, as workforce during the execution, and even in the park’s operation (Gobierno de Quintana Roo, 2005).

During the process of the park’s creation, a space for collaboration between the federal and state governments and the community was apparently achieved; in spite of the different opinions, the *ejidatarios* reached an agreement to relinquish the land where this theme park was built, and they and their families even got organized to work in favor of

trabajar a favor del proyecto. La negociación y la toma de acuerdos fueron relativamente fáciles debido a las disímiles condiciones de las partes interesadas; por un lado, el gobierno estatal, que fue el inversionista principal para la construcción del parque y, por el otro, la población, con varias propuestas y amplias posibilidades de organizarse para trabajar, pero sin posibilidad de realizar si quiera una inversión inicial.

“...como ejido ha habido experiencias malas, como el famoso Pueblo Chiclero, qué pueblo chiclero ni qué nada... ¡nació muerto!; es más, ¡ni nació! porque fue un proyecto del gobierno que nada más trata de justificar sus inversiones” (Entrevista realizada a ejidatario de la localidad de Chacchoben, 01 de mayo de 2012).

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la mayor parte de los pobladores visualizaron el “Pueblo Chiclero” como una alternativa para atraer más turistas, generar empleos y consolidar grupos organizados dedicados a la prestación de servicios turísticos, pero reconocieron que conforme los apoyos gubernamentales llegaban, los desacuerdos entre ejidatarios aumentaban. Entre el protagonismo del gobierno estatal y municipal y el predominante sentido económico que adquirió el proyecto, la visión de la comunidad se desvaneció rápidamente. La balanza fue inclinándose poco a poco hacia los intereses gubernamentales por crear un “producto turístico” basado en las tendencias y necesidades del mercado turístico internacional, dejando de lado un proyecto que originalmente planeaba mostrar la riqueza histórica del ejido, contada de manera espontánea por los integrantes de la comunidad.

A cinco años de su creación, el pueblo chiclero quedó devastado por un incendio forestal, producto de una quema agrícola fuera de control. Durante las entrevistas realizadas en este trabajo de investigación, algunos de los pobladores mencionaron que el incendio fue una acción provocada por un sector de la población que estaba en desacuerdo con el proyecto.

A diferencia de la amplia riqueza natural de los destinos turísticos de la costa de Quintana Roo, la variedad de atractivos culturales ligados a la zona arqueológica hacen del ejido de Chacchoben un destino bastante peculiar. El recorrido del turista de cruceros que llega hasta Mahahual se caracteriza porque ha desembarcado en diversos destinos turísticos costeros,

the project. The negotiation and the agreements made were relatively easy due to the dissimilar conditions of the interested parties; on the one hand, the state government, which was the principal investor for the park's construction, and on the other the population, with several proposals and ample possibilities to become organized for the work, but without the possibility of carrying out even an initial investment.

“...as an *ejido* there had been bad experiences, like the famous Pueblo Chiclero, what was that all about? It was born dead, in fact, it wasn't even born! Because it was a project by the government that only wants to justify its investments” (Interview performed with an *ejidatario* from the locality of Chacchoben, May 1, 2012).

According to the interviews performed, most of the residents visualized “Pueblo Chiclero” as an alternative to attract more tourists, generate jobs and consolidate organized groups devoted to offering tourism services, but they recognized that as the government supports arrived, the disagreements among *ejidatarios* increased. Between the prominence of the state and municipal governments, and the predominantly economic direction that the project acquired, the vision of community vanished rapidly. The balance began to lean increasingly towards the government interests of creating a “tourism project” based on the trends and needs of the international tourism market, leaving aside a project that originally planned to show the historical wealth of the *ejido*, depicted in a spontaneous manner by members of the community.

Five years after its creation, Pueblo Chiclero was devastated by a forest fire, resulting from agricultural burning that was out of control. During the interviews carried out in this research study, some of the inhabitants mentioned that the fire was an action provoked by a sector of the population that disagreed with the project.

In contrast with the plentiful natural wealth of the tourism destinations on the coast of Quintana Roo, the variety of cultural attractions linked to the archaeological zone make Ejido Chacchoben a rather peculiar destination. The tour for cruise tourists who arrive to Mahahual is characterized by having disembarked in various coastal tourism destinations, like Cozumel or Cancún, where they can practice

como Cozumel o Cancún, donde le es posible practicar cualquier actividad relacionada con el turismo de “sol y playa”; en este sentido, los atractivos culturales de Chacchoben diversifican la oferta turística de la región, además de que la distancia entre Mahahual y este ejido es menor en comparación con otras comunidades y zonas arqueológicas de la región como Kohunlich, Dzibanché, Kinichná y Oxtankáh.

Lo anterior puede explicar el interés que han mostrado las empresas navieras y prestadoras de servicios de tours en el ejido, tras la apertura de la zona arqueológica de Chacchoben y la creación del parque temático. Una vez que quedó evidenciado su potencial turístico, el sector privado buscó establecer acuerdos formales con la asamblea de bienes ejidales; en este caso la propuesta procedió de la empresa Promociones Turísticas de Mahahual y consistió en que por cada turista que transportaran estas empresas a la zona arqueológica le pagarían al ejido la cantidad de dos dólares americanos.

Sin mayor posibilidad de crear espacios de negociación entre asamblea y empresa privada, la propuesta fue presentada por el representante (comisariado) a la asamblea de ejidatarios donde se discutieron las posibles ventajas y desventajas para la comunidad, llegando al acuerdo de aceptar el ofrecimiento. Lo que originalmente se concibió como un beneficio económico se tradujo en una importante fuga de ingresos económicos a través del consumo turístico. Los ejidatarios no contaron con que la empresa ofertaría “tours todo incluido” en los que el turista contrataría el servicio desde Mahahual, mismo que incluiría la transportación a ésta y otras zonas arqueológicas de la región y los alimentos en establecimientos previamente contratados; lo anterior atentó contra la diversificación de la base productiva local.

“¿Los turistas consumen algo en la comunidad?... No, porque como son paquetes que ya tienen todo incluido, se paran nada más un ratito allí en el pueblo y no se bajan; sólo toman fotografías y no dejan que la gente se baje, aunque la zona arqueológica tiene todo para consumir y hay veces que los que vienen por su cuenta sí compran algunas cosas.” (Entrevista realizada a ejidatario de la localidad de Lázaro Cárdenas, 04 de mayo de 2012).

La concertación entre actores sociales debe ser un proceso claro y abierto que permita la toma de

any activity related with “sun and beach” tourism; in this sense, the cultural attractions in Chacchoben diversified the tourism offer in the region, in addition to the distance between Mahahual and this *ejido* being smaller in comparison to other communities and archaeological zones in the region, such as Kohunlich, Dzibanché, Kinichná and Oxtankáh.

This could explain the interest that the shipping and tour service companies have shown in the *ejido*, after the opening of the Chacchoben archaeological zone and the creation of the theme park. Once its tourism potential was made evident, the private sector sought to establish formal agreements with the assembly of *ejido* properties; in this case, the proposal came from the company *Promociones Turísticas* in Mahahual, and it consisted in the payment of two US dollars made to the *ejido* for each tourist that the company took to the archaeological zone.

Without a better possibility for creating negotiation spaces between the assembly and the private company, the proposal was presented by the representative (commissary) to the assembly of *ejidatarios* where the possible advantages and disadvantages for the community were discussed; they reached the agreement of accepting the offer. What was originally conceived as an economic benefit translated into an important leak of monetary income through tourism consumption. The *ejidatarios* did not foresee that the company would offer “all-inclusive tours” where the tourist would hire the service from Mahahual, including transportation to this and other archaeological zones in the region and food at previously hired establishments; this threatened the diversification of the local productive base.

“Do the tourists consume something in the community?... No, because since they have packages that have everything included, they just stop for a little while here in the town, and they don’t get out; they just take pictures and they don’t let people get off, even though the archaeological zone has everything for them to consume and there are times when those who come on their own do purchase some things.” (Interview performed with an *ejidatario* at the locality of Lázaro Cárdenas, May 4, 2012).

The pact between social actors should be a clear and open process that allows making agreements

acuerdos que beneficien a las partes interesadas; en este caso, la algarabía por el desarrollo turístico dejó de lado la construcción de espacios de concertación equitativos y justos donde pudiera combatirse la cultura de la pasividad para dar paso a la discusión y el cuestionamiento de las iniciativas por parte de todos los actores involucrados.

### **La capacitación turística: límite o incentivo para la iniciativa local**

A diferencia de otros tiempos, la nueva política de desarrollo turístico en el ámbito rural se caracteriza porque las acciones no solo se dirigen a la dotación y mejora de infraestructura para la actividad, sino que también se orientan a emprender una estrategia de desarrollo con una aparente visión social en la que el fortalecimiento de la capacidad organizativa y la capacitación de las poblaciones son factores determinantes para el éxito y la continuidad de los proyectos turísticos. En el caso del PMM, la capacitación se plantea como una opción para luchar contra el desempleo, además de ser una alternativa para que las poblaciones locales se involucren y comprendan la actividad a partir de un referente práctico que, generalmente, las concientiza acerca de la necesidad de preservar el patrimonio cultural y natural a partir de esta actividad (Organización Mundo Maya, s/a); sin embargo, en la realidad los programas de capacitación turística no son otra cosa que una forma de subordinar a las poblaciones rurales a las exigencias de un desarrollo proyectado para el turismo internacional.

En el caso de Chacchoben, la preocupación de los actores impulsores del turismo (gobierno federal y estatal) se centró en asegurar que la población local tuviera conocimientos básicos para atender al turista y, posteriormente, en promover la organización de grupos de trabajo que garantizaran el funcionamiento de las actividades complementarias a la prestación de servicios turísticos.

Para ello, entre 2005 y 2006 la Secretaría de Desarrollo Turístico (SEDETUR) a nivel estatal convocó a los ejidatarios de ambas unidades agrícolas (Chacchoben y Lázaro Cárdenas) a tomar cursos para participar como guías de turismo en la zona arqueológica. Al final de la capacitación obtendrían la certificación que les permitiría trabajar formalmente en el sitio. No obstante, el fuerte vínculo cultural y económico

that benefit the interested parties; in this case, the commotion over tourism development left aside the construction of equitable and just spaces for agreement where the culture of passivity could be fought in order to foster the discussion and questioning of initiatives by all the actors involved.

### **Tourism training: limit or incentive for the local initiative**

In contrast with other times, the new tourism development policy in rural areas is characterized by actions being directed not only at the provision and improvement of infrastructure for the activity, but also towards the enterprise of a development strategy with an apparent social vision where strengthening of the organizational capacity and the populations' training are determinant factors for the success and continuity of tourism projects. In the case of the PMM, training is set out as an option to fight unemployment, in addition to being an alternative for the local populations to become involved and understand the activity from a practical point of view which, generally, makes them aware about the need to preserve the cultural and natural heritage as a result of this activity (Organización Mundo Maya, s/a); however, in truth, the tourism training programs are nothing more than a way to subordinate the rural populations to the demands of a kind of development projected for international tourism.

In the case of Chacchoben, the preoccupation of actors who promote tourism (federal and state governments) was centered on guaranteeing for the local population to have the basic knowledge to take care of the tourist and, later, to promote the organization of working groups that guarantee the functioning of activities that are complementary to the provision of tourism services.

For this purpose, between 2005 and 2006, the Tourism Development Ministry (*Secretaría de Desarrollo Turístico*, SEDETUR) at the state level called the *ejidatarios* from both agricultural units (Chacchoben and Lázaro Cárdenas) to take courses to participate as tourist guides in the archaeological zone. At the end of the training they would get the certification to allow them work formally at the site. Nevertheless, the strong cultural and economic link of the *ejidatarios* with the forestry activity, and to a lesser degree, with agricultural and livestock

de los ejidatarios con la actividad forestal y, en menor medida, con la agricultura y la ganadería, generó la deserción de gran parte de los involucrados, antes de culminar la capacitación. La SEDETUR implementó una serie de estrategias para que la población retomara las capacitaciones; entre ellas, proporcionar algunas becas y apoyos para los ejidatarios y sus hijos.

A pesar de los inconvenientes, los participantes lograron conformar la cooperativa de guías locales que funciona de manera eventual debido a que el idioma inglés ha constituido un obstáculo para sus integrantes. Generalmente estos guías locales trabajan como apoyo de aquellos de empresas externas que saben inglés y que trasladan a los turistas desde Mahahual hasta Chacchoben. Si bien la SEDETUR también ha brindado cursos de inglés para los ejidatarios y sus hijos, éstos han recibido poca aceptación por considerar que el aprendizaje del idioma es un proceso largo que requiere tiempo, el cual podrían dedicárselo a sus parcelas.

“...hubo apoyo para guías; SEDETUR apoyó a un grupo de jóvenes para que trabajara aquí en la zona arqueológica de guía. Luego, no se le dio entrada a todos porque tenían que sacar buenas calificaciones, de aquí algunos quedaron y otros se fueron; se preparan para ver si más adelante ellos tienen la oportunidad de tener una oportunidad de trabajo” (Entrevista realizada a ejidatario de la localidad de Chacchoben, 04 de mayo de 2012).

Durante 2005, la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDE) promovió la implementación de cursos y talleres orientados a la elaboración de artesanías, principalmente figuras de madera, barro y velas decorativas, aprovechando los recursos naturales y humanos disponibles. La idea original era convertir a este ejido en un pueblo productor de artesanías, cuya sede de comercialización sería la unidad de servicios de la zona arqueológica. El impulso a la producción artesanal dio como resultado la conformación de tres grupos de trabajo: uno de hombres dedicados al tallado de madera y otros dos integrados en su mayoría por mujeres dedicadas a la elaboración de velas y cerámica. Los apoyos institucionales en materia de capacitación solo lograron generar un escenario de conflicto entre los grupos artesanales por la forma en la que fueron distribuidos los apoyos económicos y materiales; aunado a ello está el desinterés

production, generated the desertion of many of those involved before finishing the training. The SEDETUR implemented a series of strategies for the population to begin the trainings again: among them, to provide some scholarships and supports for the *ejidatarios* and their children.

In spite of the inconveniences, the participants managed to integrate the cooperative of local guides which functions occasionally because the English language has become an obstacle for its members. Generally these local guides work as support for those from external companies who understand English and transport tourists from Mahahual to Chacchoben. Although the SEDETUR has also offered English courses for *ejidatarios* and their children, they have not been well-received because they consider that learning the language is a long process that requires time, which they could devote to their lands.

“...there was support for the guides; SEDETUR supported a group of young people for them to work here in the archaeological zone as guides. Then, they were not all accepted because they had to get good grades, and from these some were chosen and others left; they are preparing themselves to see if they can get the chance of having a work opportunity further on” (Interview performed with an *ejidatario* from the location of Chacchoben, May 4, 2012).

During 2005, the Economic Development Ministry (*Secretaría de Desarrollo Económico*, SEDE) promoted the implementation of courses and workshops directed at handcraft elaboration, primarily wooden and clay figures, and decorative candles, taking advantage of the available natural and human resources. The original idea was to make this *ejido* a handcraft-producing town, whose commercialization headquarters would be the service unit in the archaeological zone. The boost to handcraft production had the result of integrating three work groups: one of men devoted to wood carving and another two made up mostly of women devoted to making candles and pottery. The institutional supports in matters of training only achieved generating a conflict scenario between the handcraft groups over the manner in which the economic and material supports were distributed; in

de la población, ya que vieron la poca rentabilidad de la actividad debido a la competencia que ejercen los productores de otras comunidades que también comercializan sus artesanías en la unidad de servicios de la zona arqueológica.

“...el municipio ha apoyado para que se dé la capacitación para elaborar productos de artesanía, pero no se le ha dado mercado porque ha habido mucha competencia. Vienen los de Yucatán a vender sus productos y tienen mejor mercado, mayor venta que la que tenemos aquí en el pueblo” (Entrevista realizada a ejidatario de la localidad de Chacchoben, 21 de marzo de 2012).

Por último, la capacitación respecto a la creación del Pueblo Chiclero, que debe su origen a la iniciativa de los ejidatarios y, posteriormente a las inversiones otorgadas por los gobiernos estatal y federal. Durante 2004, en colaboración con la empresa *Mayan World*, la SEDETUR trabajó para la formación de guías de turismo, además de brindar capacitación a los pobladores en diferentes ámbitos, como el teatro y la danza, para las personificaciones que se realizarían en el “Pueblo Chiclero” de los personajes míticos y simbólicos de la región, como los chicleros, la Xtabay y los Aluxes. Cuando el contrato con esta empresa expiró, la incertidumbre sobre el rumbo de ambos proyectos se incrementó entre la población, debido a que la capacitación aún no había concluido.

La mayoría de los cursos implementados por la SEDETUR en colaboración con otras instituciones se caracterizaron por tener un enfoque técnico y mercantil, que más que sensibilizar a la población respecto de las implicaciones de la actividad turística, fortalecer negocios turísticos comunitarios o valorar la autenticidad de su cultura, se enfocaron en el desarrollo de habilidades y códigos de conducta deseables para la atención del turista internacional, principalmente. La capacitación resultó ser un mecanismo de adiestramiento para que la población local asuma un desarrollo turístico planeado “desde arriba” y orientado básicamente a la satisfacción del mercado, por encima de las necesidades y los deseos de la comunidad anfitriona. Bajo este enfoque el capital humano se convierte en un insumo más para el despliegue de una actividad que busca la integración de las poblaciones rurales al turismo a través de empleos

addition to this there was the lack of interest in the population, since they saw the scarce profitability of the activity due to the competition that producers from other communities represented, who also sell their handicrafts in the service unit of the archaeological zone.

“...the municipality has supported the training in elaboration of handcraft products, but they have not been given a market because there has been much competition. People from Yucatán come to sell their products and they have a better market, higher sales than what we have here in the town” (Interview performed with an *ejidatario* from the locality of Chacchoben, March 21, 2012).

Lastly, the training regarding the creation of “Pueblo Chiclero” was the result of the initiative by the *ejidatarios* and, later, the investments granted by the state and federal governments. During 2004, in collaboration with the company *Mayan World*, SEDETUR worked for the training of tourist guides, in addition to providing training to the residents in different areas, such as theater and dance, for the performances they would give at “Pueblo Chiclero” about the mythical and symbolic characters of the region, such as the *chicleros* (gum chicle producers), the Xtabay and the Aluxes. When the contract with this company ended, the uncertainty regarding the destiny of both projects increased among the population, because the training had not finished yet.

Most of the courses implemented by the SEDETUR in collaboration with other institutions were characterized by having a technical and commercial approach, which rather than raising awareness among the population regarding the implications of the tourism activity, strengthening the community tourism businesses or valuing the authenticity of their culture, focused on the development of abilities and desirable codes of conduct, mainly for the attention of international tourists. The training turned out to be a drilling mechanism for the local population to assume a tourism development planned “from the top down” and directed basically to catering to the market, above the needs and desires of the host community. Under this approach the human capital becomes just one more input for the unfolding of an activity that

precarios, tal como se presenta en otros destinos de la región, como Cancún, Cozumel o Playa del Carmen.

### **La participación y organización social en torno al desarrollo turístico**

Para el poblado de Chacchoben, la tierra constituye un factor determinante en la cohesión y participación de la población en los asuntos del ejido. En torno a la propiedad colectiva de este recurso se han establecido formas de organización, así como reglas y normas que le dan estructura y rigen la vida política, social, económica y cultural de la comunidad.

La asamblea de ejidatarios es el núcleo básico de la participación y la democracia en la comunidad. Se encuentra constituida por todos los ejidatarios, cuyos derechos sobre la tierra están vigentes; no es un órgano de gobierno político, pero sus integrantes tienen la capacidad de tomar decisiones sobre el aprovechamiento de la tierra y sus recursos naturales.

Debido al poder de decisión que tiene la asamblea sobre los recursos naturales, las instancias gubernamentales han buscado por diferentes medios que ésta legitime las acciones emprendidas a favor del desarrollo turístico; a través de apoyos económicos y en especie han logrado que, ante el resto de la comunidad, los ejidatarios participen, asuman y justifiquen un desarrollo turístico orientado al mercado que, por cierto, ha comenzado a reproducir las contradicciones del modelo turístico de “sol y playa”, solo que en este caso se hace a través de la mercantilización del patrimonio cultural.

Para las mujeres de la comunidad, el desarrollo del turismo no ha cambiado su situación respecto al papel que juegan en la participación comunitaria y en la toma de decisiones sobre los recursos naturales y culturales; sobre los ejidatarios recae toda posibilidad de decidir el devenir de la comunidad, lo cual excluye a mujeres y población sin derechos sobre la tierra. Si bien las mujeres han sido partícipes de las iniciativas y capacitaciones emprendidas por las diferentes dependencias gubernamentales, la mayoría ha permanecido pasiva sin lograr que lo aprendido trascienda a través de la conformación de proyectos productivos artesanales, capaces de generar empleos temporales que constituyan, por lo menos, un apoyo económico eventual para sus familias. La limitada participación respecto a la toma de decisiones en torno al aprovechamiento de los recursos, la poca efectividad de las

seeks the integration of rural populations to tourism through precarious jobs, as is occurring in other destinations in the region like Cancún, Cozumel or Playa del Carmen.

### **Social participation and organization around tourism development**

For the town of Chacchoben, land constitutes a determinant factor in the cohesion and participation of the population in matters of the *ejido*. Around the collective property of this resource, forms of organization have been established, as well as rules and regulations that give structure and govern the political, social, economic and cultural life of the community.

The assembly of *ejidatarios* is the basic nucleus for participation and democracy in the community. It is made up by all the *ejidatarios* whose rights over the land are in force; it is not an organism for political government, but its members have the capacity of making decisions over the exploitation of the land and its natural resources.

Because of the decision power that the assembly has over natural resources, the government instances have sought to legitimize through it the actions undertaken in favor of tourism development by different means; through economic supports and in-kind contributions they have achieved participation by *ejidatarios*, and for them to assume and justify in front of the rest of the community a type of tourism development directed at the market which, in fact, has begun to reproduce the contradictions of the “sun and beach” model of tourism, only in this case it is done through the commercialization of the cultural heritage.

For the women in the community, tourism development has not changed their situation with regard to the role they play in community participation and decision-making about the natural and cultural resources; all possibilities of deciding the evolution of the community falls on the *ejidatarios*, which excludes women and the population with no rights over the land. Albeit the women have been participants in the initiatives and trainings undertaken by the different government entities, most have remained passive without managing for what they learn to transcend through the conformation of handcraft productive projects, capable of generating

estrategias de capacitación emprendidas por agentes externos y la débil apropiación de estas estrategias por parte de las beneficiarias ha obstaculizado el empoderamiento de las mujeres como medio para construir estrategias que permitan el desarrollo de un turismo incluyente y con enfoque de género.

## CONCLUSIONES

El desarrollo turístico en este ejido supuso un desarrollo endógeno que brindaría la oportunidad a la población local de integrarse a la actividad y a los beneficios generados por la misma; no obstante, la intervención de las diferentes instituciones gubernamentales subordinó las expectativas comunitarias de desarrollo turístico a un proyecto de mayor envergadura y con una visión predominantemente económica, como el PMM.

En el plano económico el turismo no logró aménorar algunas de las problemáticas económicas más fuertes en el ejido, como el desempleo y la migración. Por un lado, debido a la débil organización comunitaria que no ha logrado fortalecer y consolidar las iniciativas gestadas por las instituciones y, por el otro, a la dependencia que los prestadores turísticos locales tienen respecto del turista que se capta en Mahahual, lo cual los limita a buscar otros mercados turísticos a nivel regional que les permitan diversificar la economía local.

A través de apoyos económicos y en especie, las instituciones gubernamentales lograron subordinar la supuesta autonomía de la asamblea de ejidatarios, lo cual fue fundamental para legitimar las acciones gubernamentales ante el resto de los pobladores y garantizar que el desarrollo turístico se apegara a los objetivos planteados por el PPM. Con la asamblea ejidal de su lado, se coartó toda posibilidad de negociación colectiva. Desde la perspectiva de la dimensión sociocultural del desarrollo, esto limitó la participación de las mujeres y los pobladores sin tierra a externar y proyectar su propio desarrollo a partir del turismo.

En el plano tecnológico, el proceso de desarrollo local supone la existencia de una cultura del emprendimiento a través de la cual la población receptora sea capaz de poner en marcha un proceso participativo de definición de objetivos y estrategias de desarrollo. En el caso del ejido Chacchoben, los cursos de capacitación fueron el estímulo para la integración de grupos

temporary jobs that constitute, at least, an occasional economic support for their families. The limited participation in terms of decision-making around the use of resources, the scarce effectiveness of the training strategies implemented by external agents and the weak appropriation of these strategies by the beneficiaries has obstructed the empowerment of women as a means to build strategies that allow the development of an inclusive tourism with gender focus.

## CONCLUSIONS

Tourism development in this *ejido* entailed an endogenous development that would bring the opportunity to the local population of becoming integrated into the activity and to reap benefits generated by it; however, the intervention by different government institutions subordinated the communitarian expectations of tourism development to a project of greater reach with a predominantly economic vision, the PMM.

In the economic plane tourism did not manage to diminish some of the strongest economic problems in the *ejido*, such as unemployment and migration. On the one hand, because of the weak community organization that had not achieved a strengthening and consolidation of initiatives negotiated by the institutions, and on the other, due to the dependence that local tourist providers have on tourists enlisted in Mahahual, which limits them to seek other tourism markets at the regional level that could allow them to diversify the local economy.

Through economic and in-kind supports, the government institutions managed to subordinate the alleged autonomy of the assembly of *ejidatarios*, which was fundamental to legitimize the government actions to the rest of the inhabitants and to guarantee that tourism development would comply with the objectives set out by the PMM. With the *ejido* assembly on their side, all possibilities of collective negotiation were restricted. From the perspective of the sociocultural dimension of development, this limited the participation of women and residents without land to express and project their own development from tourism.

On the technological plane, the process of local development assumes the existence of a culture of enterprise through which the receiving population

de trabajo especializados en alguna actividad complementaria a la oferta turística existente. Estas formas de asociación no trascendieron más allá del proceso de capacitación debido a su limitada capacidad de gestión y a la alta dependencia de los recursos externos; la participación activa de la comunidad se fue debilitando conforme la asesoría técnica y los apoyos económicos y materiales dejaron de proveerse.

La intervención estatal en el desarrollo del turismo no debe entenderse solo como un proceso que va en contra de los beneficios comunitarios; sin embargo, la evidencia empírica presentada indica que la intervención de la Estado a través de sus diferentes niveles de gobierno estuvo muy lejos de propiciar una activa participación comunitaria, tanto en el aspecto social como en el económico, debido a que el diseño, la gestión y la ejecución del desarrollo turístico estuvieron dominados por un esquema de corte tradicional, burocrático y vertical que impidió una apropiación real del proyecto por parte de la población; es importante señalar que ésta es una característica bastante común en los proyectos turísticos impulsados por el Estado.

### LITERATURA CITADA

- Banco Interamericano de Desarrollo. 2014. Programa de Desarrollo Sostenible de Mundo Maya. Resumen ejecutivo [en línea], 1999. Recuperado el 15 de junio de 2014, de <http://sm2015.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=TC0110048>
- Barbera, Nataliya, y Alicia Inciarte. 2012. Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *In: Multiciencias*. Vol. 12, Núm. 12, abril-junio 2012.
- Boisier, Sergio. 2004. Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *In: Revista Eure*. Vol. XXX, No. 90, septiembre 2004.
- Boisier, Sergio. 2005. ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *In: Revista de la CEPAL*. No. 86, agosto 2005.
- Campos, Bonnie. 2004. El proyecto Costa Maya como estrategia de desarrollo regional en el sur de Quintana Roo. El caso de Xcalak, puerto fronterizo. *In: Gabriel Macías (coord). El vacío imaginario. Geopolítica de la ocupación territorial en el Caribe oriental mexicano*. México: CIESAS. pp: 283-322.
- Durston, John. 2009. Capital social, clientelismo y el papel de las Agencias Internacionales en los Espacios Rurales de Concertación, Mimeo.
- Enríquez, Alberto. 1998. Desarrollo sustentable y desarrollo regional local en El Salvador, alternativas para el desarrollo. *In: Sociedad Civil*. Núm. 41.
- Garduño, Martha, Celia Guzmán, y Lilia Zizumbo. 2009. Turismo rural: participación de las comunidades y programas federales. *In: El Periplo Sustentable*, Núm. 17, julio-diciembre 2009.

would be capable of beginning a participative process for the definition of development objectives and strategies. In the case of Ejido Chacchoben, the training courses were the stimulus for the integration of working groups specialized in some complementary activity to the existing tourism offer. These forms of association did not transcend beyond the training process due to their limited capacity for management and the high dependence on external resources; the active participation of the community was weakened as the technical counsel and economic and material supports ceased to be provided.

The state intervention in the development of tourism should not be understood as a process that goes against community benefits only; however, the empirical evidence presented indicates that the State's intervention through its different levels of government strayed far from fostering an active community participation, both in the social and the economic aspect, because the design, the management and the execution of tourism development were dominated by a scheme of traditional, bureaucratic and vertical nature that impeded a true appropriation of the project by the population; it is important to highlight that this is a rather common characteristic in the tourism projects promoted by the State.

- End of the English version -

- Gobierno de Quintana Roo. 2005. Plan Gran Visión 2025. Avances al 2005 (en línea). Chetumal, Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2005. [Fecha de consulta: 23 de mayo de 2014]. Disponible en: <http://sede.qroo.gob.mx/portal/descargas/2000-2025.pdf>
- Gobierno del estado de Quintana Roo. 2014. Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025, Chetumal, Gobierno del estado de Quintana Roo, 2000. [Fecha de consulta: 12 de marzo de 2014]. Disponible en: <http://coqcyt.qroo.gob.mx/portal/descargas/RESUMEN%20EJECUTIVO.pdf>
- Husserl, Edmund. 1985. Meditaciones cartesianas. Introducción a la fenomenología, México, Fondo de Cultura Económica.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). 2010. Censo de Población y Vivienda 2010. Principales resultados por localidad (ITER), México.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). 2000. Censo de Población y Vivienda 2000. Principales resultados por localidad (ITER), México.
- Mochi, Prudencio. 2012. Programa para la inclusión digital y concertación de actores en procesos de desarrollo territorial. *In: Polis*. Vol. 8, Núm. 1, febrero 2012.

- Morales, Federico. 2003. Desarrollo regional sustentable: Una reflexión desde las políticas públicas. *In: Revista Digital Universitaria*, 2003.
- Organización Mundo Maya. Convenio Constitutivo de la Organización Mundo Maya. OMM, (s/a).
- Ostrom, Elinor, y T.K. Ahn. 2003. Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *In: Revista Mexicana de Sociología*. Año 65, Núm. 1, enero-marzo 2003.
- Pérez, Carlos, Lilia Zizumbo, Tonatiuh Romero, Graciela Cruz, y Delfino Madrigal. 2011. El turismo intervención e implicaciones para las comunidades rurales. *In: Gestión turística*. Núm. 16, julio-diciembre 2011.
- Programa de Desarrollo Sostenible de Mundo Maya. 2012. Resumen Ejecutivo (s.f.) Recuperado el 14 de junio de 2012, de <http://www.iadb.org/projectDocument.cfm?id=466139>.
- Registro Agrario Nacional. 1971. Acta de reconocimiento de derechos agrarios y acomodo de campesinos. Ejido Chachoben, Municipio Othón P. Blanco, Carpeta Básica, Expediente Derechos Agrarios, Foja 00087, 24 de abril de 1971.
- Secretaría de Turismo. 2012. Sexto Informe de Labores (en línea). México: SECTUR [fecha de consulta: 16 de junio de 2014]. Disponible en: [http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/5784/1/images/SECTUR\\_6TO\\_INFORME\\_LABORES.pdf](http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/5784/1/images/SECTUR_6TO_INFORME_LABORES.pdf).
- Vázquez, Antonio. 1998. Desarrollo Local. Una Estrategia de Creación de Empleo, Madrid, Pirámide.
- Vergara, Patricio. 2004. ¿Es posible el desarrollo endógeno en territorios pobres y socialmente desiguales? *In: Revista Ciencias Sociales Online*. Vol. III, Núm. 1, septiembre 2004.