

# Gestión colectiva y organización turística. Caso de estudio en una comunidad de Palenque, Chiapas, México<sup>1</sup>

Collective management and tourism organization. Case study in a community of Palenque, Chiapas, Mexico.

***Valeria Guadalupe López Genovez***

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México.

***Pedro Ramon Hernández***

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México.

***Dulce María Pérez Hernández***

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México.

Submitted: 2<sup>nd</sup> February 2024; Re-submitted: 22<sup>th</sup> March 2024; Accepted: 10<sup>th</sup> May 2024

e-ISSN: 2014-4458

---

## **Abstract**

■ Community tourism has evolved rapidly, generating expectations among tourists who have shown interest in practicing a different form of tourism, one that involves coexistence with nature, residents, and even developing cultural and social exchanges. This research aimed to identify the forms of community organization and understand the management processes of the Yaxal Juk-Pik ecotourism center in the Santa Cruz community in Palenque, Chiapas. It sought to define how this community has been able to cope with the challenge of receiving national and international tourists without adequate academic preparation, lacking organizational instruments, and infrastructure deficiencies, all of which create adverse scenarios for facing the

## **Resumen**

■ El turismo comunitario, ha evolucionado de manera vertiginosa, generando expectativas en los turistas quienes han mostrado interés en practicar un turismo diferente, de convivencia con la naturaleza, con residentes e incluso desarrollando intercambios de tipo cultural y social. Esta investigación buscó identificar las formas de organización comunitaria y conocer los procesos de gestión del centro ecoturístico Yaxal Juk-Pik, de la comunidad Santa Cruz en Palenque, Chiapas. Se intentó definir como es que esta comunidad ha podido sobrellevar el reto de recibir a turistas nacionales e internacionales sin contar con la preparación académica adecuada, carecer de

---

<sup>1</sup> Este artículo es parte del proyecto de investigación, turismo rural en comunidades de Chiapas, un estudio desde la economía social. Se realiza con apoyo de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas y beca CONAHCYT, México.

challenge of providing tourism services. The results show that in the face of these shortcomings, the members of the ecotourism center committee have overcome obstacles that keep them in a position to improve their tourism work. Study categories were generated such as rural tourism, social, economic, and environmental aspects; analysis was carried out using Atlas. Ti, identifying aspects such as collective management and economic growth, community organization, and collective participation; this means that the conditions are in place for this community to continue offering this alternative form of rural tourism.

Keywords: collective management; community organization; ecotourism; rural tourism.

instrumentos organizacionales, falta de infraestructura, factores que generan escenarios adversos para hacer frente al reto de ofrecer servicios turísticos. Los resultados muestran que ante dichas carencias, los integrantes del comité del centro ecoturístico, han sorteado obstáculos que los mantienen en posición de mejora en su labor turística. Se generaron categorías de estudio como el turismo rural, el aspecto social, el económico y ambiental; se realizó el análisis usando Atlas. Ti, identificándose aspectos como la gestión colectiva y el crecimiento económico, la organización comunitaria y la participación colectiva; significa que las condiciones están dadas para que esta comunidad pueda seguir ofreciendo esta alternativa de turismo rural.

Palabras clave: ecoturismo; gestión colectiva; organización comunitaria; turismo rural.

## 1. INTRODUCCIÓN

Existen múltiples aspectos que deben atenderse en las comunidades que practican el turismo rural, sobre todo los relacionados a la profesionalización y al abordaje adecuado durante la interrelación turista-poblador, o turista-residente de la comunidad receptora; para ello tendrían que desarrollarse procesos de capacitación en distintos campos del conocimiento en tales espacios; sin embargo, en diversos casos no se da este apoyo, sino que los propios residentes deben buscar los mecanismos que les ayuden a brindar una mejor al turista (Cañada, 2015).

Un factor que se busca estudiar en este trabajo es el relacionado a la gestión colectiva y a los procesos de organización que se realizan a través de acciones turísticas. La organización y la gestión que se hacen en estos espacios, aunque carece muchas veces de elementos profesionales, si logra generar esquemas de funcionamiento, por lo menos en el corto plazo y en el plano local; luego se deben valorar que tanto esos procesos de organización y gestión ayudan a ofrecer servicios adecuados que impacten de manera positiva hacia los turistas. Encontrar los mecanismos que involucren a los participantes en los grupos que gestionan el turismo en las comunidades, y que su participación se realice de forma libre y voluntaria (García y Cruz, 2023).

Todo debe desarrollarse en el ánimo de encontrar los objetivos, que ayuden a la generación de ingresos para la comunidad, de lo contrario los mecanismos de complementariedad económica que generalmente cumplen las acciones turísticas, podrían verse trastocados, además de generar otras afectaciones relacionadas con temas

ambientales, provocar una desorganización y desvalorización desde lo social y desde lo cultural; aunque es cierto, que las economías han tenido un respiro en esas comunidades, pero también es cierto que han tenido que pagar un precio alto al perder algunas veces su identidad como grupo étnico o rural.

Generar espacios de buena organización y gestión en la comunidad turística tiene que ver con empoderar a la población receptora, esto se puede lograr a través del uso de algunos instrumentos como los que ofrece la economía social y solidaria que permite que este tipo de comunidades pueda incluir al mayor número de personas en actividades que generan ingresos y que de alguna manera podrán mejorar sus formas de vida, esto sin tener que correr muchos riesgos como el de la exclusión, que se da porque a veces no son parte de un grupo y que por tanto se quedan fuera de algunas de las actividades prioritarias que podría ayudarlos a mejorar su ingreso, pero también su nivel de participación en esas comunidades receptoras, se busca incluir al mayor número de personas, para que también se beneficien (Pérez de Mendiguren y Etxezarreta, 2015).

Es fundamental encontrar las explicaciones que permitan tener un panorama claro de las condiciones en las que opera el turismo comunitario, específicamente en las localidades que están ubicadas en la zona selva del Estado de Chiapas, que como se sabe, son comunidades que carecen de algunos elementos que tienen que ver con el conocimiento teórico-práctico en la eficiente gestión de centros turísticos a los que se identifican como cascadas, ríos, senderos, balnearios, y más recientemente turismo rural, ecoturismo, turismo de aventura, turismo alternativo y turismo gastronómico.

A partir de lo planteado, surgen distintas interrogantes que guían esta investigación, por ejemplo: ¿Cómo gestionan sus procesos y como es la organización en las localidades que practican turismo comunitario en la región selva de Chiapas? Para responder a esta pregunta, se establece como objetivo principal, identificar y explicar las formas de organización comunitaria e identificar los procesos de gestión y operación del centro ecoturístico de la comunidad Santa Cruz, ubicada en Palenque, Chiapas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

---

Hablar del turismo comunitario es muy importante si lo que se pretende es entender como ha venido desarrollándose en los últimos 30 años, pero además si se buscan las explicaciones que permitan definir como esta actividad deba seguirse ofreciendo en las comunidades rurales, además de mantener en consideración algunos elementos que tienen que ver con aspectos de carácter social, económico y ambiental, es decir, que cuando esta actividad se empezó a desarrollar, las condiciones eran distintas respecto a las tres dimensiones antes señaladas; hoy se observa desgaste en cada una de ellas, hay impactos en lo social, en lo económico y en lo ambiental (Terry, 2012).

En la dimensión social, donde intervienen de forma directa turistas y miembros de la comunidad receptora; es necesario reflexionar sobre algunos temas, en este sentido trabajos como los de Muñoz (2021), refieren cómo en algunas comunidades donde se realiza turismo, aún reciben la influencia de modelos económicos con tintes de capitalismo, cuando existen otras alternativas como el uso de los esquemas que propone la economía solidaria (Muñoz, 2021). Lo que el autor propone tiene que ver con el por qué no hacer uso de la gran capacidad de los miembros de la comunidad y a partir de su propia visión, poner en marcha procesos innovadores para ofrecer turismo y no usar los procesos que globalmente, el modelo económico de la oferta y la demanda imponen.

El propósito de generar una alternativa desde lo local tiene que ver con dar empoderamiento a los miembros de la comunidad, como dice Sánchez (2022), se trata de generar participación ciudadana, de usar sus propias estrategias, de adecuar las cuestiones legales y normativas, de activar sus patrimonios y finalmente lograr que estas comunidades puedan por sí mismas generar sus propios proyectos turísticos (Sánchez, 2022). De ser necesario, el turismo que se ofrece en comunidades, debe estudiarse desde modelos complejos que permitan clarificar todo el entramado económico, social y ambiental, de tal forma que se puedan separar en grandes variables a fin de poder explicar y replantear lo que se ha trabajado de forma errónea y que ha traído este desencanto para las comunidades y para el turista, o como dice Enrique Leff, citado en Palmas et al, (2014), que "la nueva realidad resemantizada por la complejidad ambiental ha extinguido las voces ya sin resonancia".

A partir de esta concepción, es necesario visionar el perfil del nuevo turista, visto desde el turismo comunitario, que más que tener algo que ofrecer, tiene algo que compartir, por tanto, el turista, además de cumplir con el papel de quien visita el lugar, es alguien que, al hacer contacto con la comunidad receptora, se convierte en uno más de la comunidad, recibe lo poco o mucho que la comunidad le comparte, lo entiende y se lo apropia (Morales, 2008).

## **2.1 Organización comunitaria**

Una de las primeras apariciones de la organización social en nuestra civilización data desde la prehistoria, donde grupos de personas nómadas se repartían el trabajo para satisfacer sus necesidades, en 1887, se identificó el primer estudio relacionado con el concepto de comunidad y el estudio de la sociedad, este trabajo lo realizó Ferdinand Tönnies, citado en (Schluchter, 2011), en él se establecen las primeras definiciones de comunidad, concepto que ha venido reforzándose a través de los diversos estudios sobre el tema.

En la misma dirección Ezequiel Ander Egg, (2003), argumenta que la expresión comunidad "sirve para designar a una agrupación organizada de personas que se perciben como unidad social cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento, objetivo o función común" (Ander-Egg, 2003). Es necesario que como en todo

contexto en donde intervienen personas, deban generarse liderazgos que asuman responsabilidades y generen rumbos específicos que conduzcan a la comunidad a la concreción de resultados que generen beneficios (Rojas, 2013). La labor de la comunidad, aunque es complementaria a la que hace el gobierno, es quizá la de mayor significado. Uno de los principios que deben seguirse para entender el cómo surge la organización comunitaria, es el que tiene que ver con la forma de operar, ya que normalmente toda acción de la comunidad se hace de manera colectiva, incluso voluntaria, los miembros de los grupos siempre manifiestan sus ideas y sus diversos intereses para la eficiente toma de decisiones, todo ello enmarcado en el ámbito social, económico y político. Generalmente, cuando se decide trabajar en un grupo organizado en las comunidades, los miembros asumen diversos roles y actitudes que los llevan a ser independientes de los organismos oficiales, lo que si hacen es sujetarse a todo un orden legal de normas y leyes, que en algunos casos suelen tener como origen los usos y costumbres. Su tarea, es generar un mejor proceso comprensivo entre todos los que integran la comunidad.

Este trabajo de generar confianza entre todos los integrantes, se acompaña de etapas de planeación, y también del desarrollo de diferentes acciones sociales en la comunidad. Esto genera un clima de compromiso que finalmente se refleja en como la comunidad es la que propone y genera importantes cambios que ayudan a la creación de empleos, crecimiento y desarrollo a partir de la profundización de un cambio endógeno y disciplinado (Flores, Zizumbo Villarreal, et al., 2015).

A los tipos de organizaciones que se desarrollan en las comunidades, no las mueve el ánimo de lucro; entonces los recursos que obtienen en algunos casos, los usan para la propia operatividad de la organización y los integrantes de la comunidad. Esos recursos ayudan en la implantación de proyectos de desarrollo y de emprendimiento, tales como proyectos de desarrollo y empoderamiento de la comunidad y mejoramiento del entorno. Al final, los beneficios que se obtengan contribuyen a la mejora de aspectos comunes para los residentes.

Desde la perspectiva de Peter Druker, citado en (Sánchez, 2006), existen diferencias entre organización, comunidad y sociedad, las que tienen relación con las funciones y estructuras propias de su funcionamiento. Así mismo, la organización existe con un propósito específico y se encuentra definida por su labor, por su lado, la comunidad y la sociedad aglutinan a los seres humanos bajo elementos contruidos socialmente, tales elementos son: el idioma, la cultura, una historia en común o el espacio en el que habitan. Desde esta perspectiva, se percibe el concepto de organización, como aquellos espacios en los que existe el propósito de instaurar una relación entre la producción de bienes y servicios que son útiles a grupos específicos de consumidores o necesidades específicas de sectores de la sociedad, o bien, de modo más amplio a la sociedad en su conjunto.

En este modelo de organización la unión es una de las vías fundamentales para alcanzar

el desarrollo y transformaciones de las comunidades, el fortalecimiento de sus individuos y grupos para que logren por sí mismos cambios positivos que mejoren su calidad de vida y acceso a bienes y servicios de la sociedad a la que pertenecen (Flores, Zizumbo Villarreal, et al., 2015).

## **2.2 Gestión colectiva**

La marginación económica fue consecuencia de abruptas políticas macroeconómicas que comenzaron en la década de los años ochenta (Rubio, 2012). Esto dio origen a la gestión colectiva como un modelo económico imperante, en la búsqueda de beneficios económicos a largo plazo para las poblaciones rurales. Desde los años ochenta, en los intentos de los gobiernos por mitigar la pobreza con programas sociales, no se consideró el aspecto ambiental, lo que, junto a otros factores, ha contribuido a que el espacio rural desarrolle alternativas económicas prometedoras a largo plazo (García, 2006).

Los inicios de la gestión colectiva vinieron a partir de la post guerra, se centraron en el crecimiento económico de las naciones, a su vez que se idealizaron sus procesos de industrialización y modernización, con lo que se dejaron de lado aspectos centrales de la vida de las personas, desconociendo las particularidades culturales y naturales de los territorios (Helmsing, 1999). Los efectos visibles de este énfasis economicista, tanto en lo social como en lo ambiental principalmente dio paso a numerosos cuestionamientos que dieron origen a nuevos enfoques teóricos que de forma secuencial han sido implementados en diversas etapas y lugares del mundo (Torres, 2002).

Se puede definir a la gestión colectiva como un "conjunto interdependiente de actores individuales o colectivos, naturales e institucionales, que compiten unos con otros por la definición de los problemas a cuya solución deben contribuir" (Friedberg, 1992), de alguna manera, esta forma de gestionar en la colectividad, los lleva a la confrontación de ideas, de proyectos, pero también les permite generar propuestas de mejora en tal gestión, incluso los organismos públicos relacionados con el tema pueden no participar ante la significativa presencia de los miembros del colectivo que impulsan su propia gestión, es decir, el ejercicio se convierte en un acto de participación netamente ciudadana.

Las sociedades rurales o colectivas cuentan con una gestión rotativa de su mesa directiva, que se integra de un presidente, un secretario y un tesorero con sus respectivos suplentes, en caso de que se ausenten cualquiera de los que ocupan los cargos antes mencionados. De esta manera, la mesa directiva permite que todas las personas que forman parte de esta, se involucren en la gestión colectiva de su comunidad, su participación puede ser de cualquier tipo que van desde participación en actividades relacionadas al trabajo del campo, de aportación económica, o de otro tipo. Sin embargo, todas las sociedades rurales, en su operación, presentan diferencias con respecto al papel de

los socios y su distribución de roles entre quienes conforman su mesa directiva.

Existen elementos claves de la gestión colectiva comunitaria tal como lo es la importancia de la auto economía de sus proyectos. Hay comunidades que ya son autónomas de manera económica, pero de igual forma piden y reciben apoyo por parte de dependencias gubernamentales. No obstante, en algunos casos, tales grupos comunitarios dejan de ser totalmente independientes, al recibir apoyos que los obligan a conducirse de formas que responden a intereses ajenos, perdiendo con ello su autonomía y por ende su libertad de decidir al interior de su organización para resolver necesidades locales (Ander-Egg, 2003).

La gestión colectiva se desarrolla en un contexto más individual, es necesaria para dar respuesta a necesidades sociales. Son los principios de solidaridad social y cooperación los que definen a la gestión colectiva de las comunidades, (Berdegué et al., 2010). Las sociedades rurales tienen más de un objetivo para el mejoramiento de su entorno rural. Mejorar las condiciones geográficas de la comunidad, la modificación de las relaciones de roles en las cooperativas u organizaciones. Por lo que la gestión colectiva en esas sociedades rurales no siempre se da de manera positiva, lo que favorece el que por sí solas no se puedan lograr de manera equitativa las oportunidades y beneficios para todos. Todo ello genera frecuentemente, errores que conllevan a prácticas desiguales, sobre todo en lo que se refiere al tema del género.

### **2.3 Turismo comunitario**

El turismo comunitario, es un concepto inacabado, un concepto que aún recibe aspectos conceptuales y teóricos que le permiten alejarse más del turismo de masas o turismo tradicional, al que se le podría ligar (Cabanilla, 2018). El autor sugiere que las comunidades que practican el turismo comunitario, deben tener claro que el objetivo primario de realizar esta actividad no es el económico por sí mismo, sino que es un objetivo con más enfoque social, un objetivo que busca generar beneficios para todos los implicados. Esta idea de compartir un espacio o territorio obedece a la perspectiva que, en muchos lugares rurales con atractivos naturales, se tenía respecto a que se sintieron desagregados de un sistema económico global.

Aunque esta postura es ecuaníme, que no nace desde las teorías modernas de la globalización y de países desarrollados, si admite que la actividad turística en las comunidades, además de ser vigilante de los espacios naturales y ecológicos, si pretende que quienes habitan entorno a los atractivos turísticos, sean los primeros beneficiados en sus economía y calidad de vida al tener una alternativa más de ingreso (Casas Jurado et al., 2012). Se busca con este tipo de práctica turística que se puedan preservar tradiciones, cultura, historia, y en lo general lograr el involucramiento de los que viven en el lugar turístico, pero también de los turistas que reciben.

El propósito de aplicar un turismo comunitario, es que los miembros de la comunidad, sean capaces de organizarse y que, a partir de esa organización fuerte y clara, puedan influir para que sus procesos de cuidado del espacio y de sus aspectos culturales, se cumplan a cabalidad por parte de los turistas y esto garantice que ese espacio natural pueda disfrutarse por un tiempo más prolongado que no se podría lograr de otra manera (Orgaz Aguëra, 2013). Dicho de otra forma, el turismo comunitario es una propuesta importante porque no solo ofrece la posibilidad de convivir con espacios naturales donde existe amplia variedad de flora o fauna, además de atractivos naturales, sino que, a partir de una organización de los residentes, logra que ese espacio natural no sufra cambios sustanciales a través del tiempo y de las muchas visitas de los turistas.

### **3. MÉTODO**

---

Tomando en consideración la naturaleza de esta investigación, se determinó desarrollarla desde un abordaje cualitativo, este paradigma investigativo "busca captar los hechos reales, desde lo que viven y sienten los protagonistas" (Salgado, 2009), además permite estudiar los fenómenos sociales de una forma más amplia e integral (Vasilachis de Gialdino, 2006). Lo que ayuda a adentrarse en las actitudes y diferentes manifestaciones de los sujetos de estudio.

El método usado fue un estudio de caso en la comunidad Santa Cruz de Palenque, Chiapas. Este método permite de manera integral y holística, estudiar un fenómeno (Castro, 2010), en este caso un centro ecoturístico que es gestionado por comuneros que poseen pocos conocimientos en el ámbito del turismo y la administración de tales espacios.

El alcance metodológico fue de tipo descriptivo, ya que se buscó aplicar procesos de análisis de datos en donde se pudieran identificar características generales, asociadas a las formas de organización y gestión que despliegan los miembros de la comunidad y de quienes gestionan los dos atractivos turísticos del lugar; el método descriptivo permite diagnosticar un fenómeno estudiado, a partir del análisis de sus características (Hernández et al., 2010).

Se aplicó entrevista a un grupo focal, donde participaron 10 personas que son parte del comité que administra el lugar turístico. Para ello, se usó un cuestionario con preguntas semiestructuradas, las cuales revisaron y validaron expertos académicos y personas que conocen sobre turismo comunitario en la región; las preguntas semiestructuradas permiten ahondar en la temática que se investiga, ya que las personas que son entrevistadas en diversas ocasiones necesitan tener claridad en lo que se les pregunta, pero también en como estructuran sus respuestas.

Así mismo, se realizó observación participante, la cual consistió en hacer cuatro visitas al lugar turístico, y mediante el uso de una libreta de notas, se pudo verificar los

mecanismos de organización que se siguen para algunos procesos, como el de las reuniones participativas que se realizan con frecuencia. La observación participante es fundamental porque ayuda a clarificar sobre la realidad que se desarrolla en el contexto de estudio y permite a quien realiza la investigación, generar experiencia sobre la realidad del objeto de estudio (Martínez, 2007).

Las categorías mayores que se estudiaron fueron: Gestión colectiva, organización comunitaria y turismo rural. Estas categorías se desprendieron de la minuciosa revisión de la literatura de turismo rural y comunitario y de los procesos organizativos que generalmente realizan los residentes de un territorio que a partir de sus recursos naturales y culturales decide ofrecer tales atractivos al turismo (Flores, Zizumbo, et al., 2015).

La primera inmersión en el trabajo de campo consistió en realizar dos visitas a la comunidad en estudio, la cual cuenta con dos atractivos turísticos, el primero una corriente de agua que emana de un manantial, y el segundo son grutas que se están empezando a mostrar a los visitantes. La segunda inmersión fueron dos visitas adicionales para realizar observación concluyente y el desarrollo del trabajo con el grupo focal.

La población que se consideró para este estudio fueron las diversas comunidades que ofrecen actividades turísticas, que están localizadas en la región XIII maya del Estado de Chiapas. De acuerdo a la Secretaría de Turismo de Chiapas, (Sectur-Chiapas, 2018), los municipios que están agrupados en la región antes mencionada, cuentan con comunidades que ofrecen turismo rural comunitario. A partir de una valoración logística, se determinó que la muestra de esa gran cantidad de comunidades que ofrecen servicios turísticos se realizaría en el municipio de Palenque, el cual cuenta con varias comunidades que poseen espacios turísticos, estas son: Agua Clara, Arroyo Belén, El Naranjal, El Porvenir, Palenque, Río Chancalá, Doctor Samuel León Brindis, Agua Blanca Serranía y Santa Cruz.

El estudio se realizó en la comunidad Santa Cruz, del municipio de Palenque, esto porque opera dos centros ecoturísticos y que en los últimos años ha tenido una significativa recepción de turistas nacionales y extranjeros. El centro ecoturístico se denomina "YAXAL JUK PIK", cuyo significado es: "en casa".

### **3.1 Caracterización de la comunidad**

La comunidad Santa Cruz está ubicada a 22 kilómetros de la ciudad de Palenque, Chiapas. Colinda con las comunidades: Puyipá, Roberto Barrios, Arimatea y La Aurora, la característica común de estos lugares es que hablan la lengua materna además del español. Esta comunidad aparece en el inventario de comunidades con potencial turístico en la zona XIII, Maya con cabecera en el municipio de Palenque (Figura 1).



Figura 1. Comunidad Santa Cruz, imagen satelital 2D. Fuente: Google Earth (2023).

### 3.1.1 Servicios e instalaciones relacionados al servicio turístico de la comunidad.

En la figura 2, se describen algunos de los servicios públicos con los que cuenta la comunidad Santa Cruz, pero que también favorecen la atención que se le brinda al turista.

Servicio o actividad de apoyo al turista	Descripción
Palapas en el área del balneario	Palapas construidas con madera y techo de palma, recursos que se generan en la propia comunidad. Se usan para descanso de los turistas en tanto permanecen en el balneario. Ver figura 3.
Pequeños restaurantes o comedores	Están en la comunidad muy cerca del balneario, ofrecen comida, antojitos y bebidas locales.
Auditorio municipal e instalaciones deportivas	Es un espacio amplio donde realizan reuniones de diverso tipo, algunas de estas las hace el comité que gestiona el centro turístico. Además, existen 2 canchas de basquetbol.
Clínica de salud tipo autónoma	Es una pequeña clínica con servicios básicos, ubicada a la entrada de la comunidad, construida desde 1994, durante el movimiento zapatista de liberación nacional (EZLN).
Red de alumbrado eléctrico	Servicio básico de energía eléctrica, que sirve a cada casa, con alumbrado público en las pequeñas calles de la comunidad.
Red de agua entubada	Esta red se alimenta de un manantial que también es parte del balneario.
Carretera pavimentada	Desde la cabecera municipal hasta la comunidad son 22 kilómetros de distancia.

Señalización vial	Existen letreros que orientan hacia la zona, pero a pocos kilómetros de la comunidad, hay letreros que indican como llegar a Santa Cruz.
Transporte público colectivo	Son camionetas de doble cabina y cubiertas con lonas organizadas en una red de organizaciones de transporte público ejidal. Las usan los pobladores, también algunos turistas para llegar al lugar, su recorrido es Palenque-Santa Cruz y viceversa.
Servicio de drenaje	Funciona con fosas sépticas construidas con biodigestores y que hasta ahora no representan amenaza de contaminación.
Grutas	Ubicadas a 1 kilómetro de la comunidad, el recorrido se hace caminando, ya que representa una forma de hacer turismo paisajístico debido a la amplia variedad de flora, con árboles muy altos que hay en el lugar. Ver figuras 4, 5 y 6.
Señal satelital y comunicaciones	Existe señal de teléfono, además se pueden ver canales de televisión abierta, se escuchan estaciones de radio en frecuencia y amplitud modulada.

Figura 2. Servicios públicos, servicios de apoyo y atractivos turísticos. Elaboración propia, a partir de datos recabados en la comunidad Santa Cruz.



Figura 3. Palapas de la comunidad Santa Cruz



Figura 4. Entrada de la Gruta



Figura 5. Interior de la Gruta



Figura 6. Salida de la Gruta

Respecto a los dos atractivos turísticos, el primero es un balneario cuya anchura es de 8 metros aproximadamente y atraviesa una parte de la comunidad, dirigiéndose a comunidades aledañas, es un arroyo de agua limpia y con poca corriente y profundidad, lo que favorece actividades de natación y recreación para todo tipo de persona, además las palapas generan un ambiente propicio para desarrollar diferentes actividades familiares. El segundo atractivo son unas grutas que tienen una longitud de 50 metros

aproximadamente, están ubicadas a un kilómetro de la comunidad y se encuentran enclavadas en una montaña de espesa vegetación, preponderando arboles de hasta 40 metros de alto. Este atractivo es de reciente apertura, por lo que los visitantes que la han recorrido son de tipo nacional.

Existen diversas alternativas de actividades turísticas que pueden desarrollarse en esta comunidad, entre las cuales se pueden señalar: natación, deportes de cancha, deportes de aventura, gastronomía, camping, caminatas, paseos a caballo, visitas guiadas, ciclismo, observación de flora y fauna, así como aviturismo.

## **4. RESULTADOS**

---

### **4.1 Análisis de resultados**

Para este trabajo de investigación utilizamos como primera técnica la entrevista, aplicada a un grupo focal. Participaron integrantes de la mesa directiva del centro ecoturístico "YAXAL JUK PIK" de la comunidad Santa Cruz. Para hacer el análisis de los resultados, se utilizó el software Atlas. Ti versión 23, mediante su uso se pudo estudiar la información recabada y entender las diferentes categorías que emergieron en el análisis inductivo que se realizó. El método de análisis utilizado fue el de contenido, ya que este permite hacer un análisis con más libertad en las expresiones de los informantes clave (Arbeláez y Onrubia, 2014).

El procedimiento consistió en realizar codificación abierta y axial, agrupándose los códigos y las categorías que de manera anticipada se tenían considerados, respaldados por la teoría y las que emergieron durante el análisis posterior. Este procedimiento se realizó en la entrevista al grupo focal, así como al análisis recogido en la libreta de notas producto de la observación participante.

Es importante destacar que mediante una revisión escrupulosa de la literatura y un análisis comparativo entre lo expresado en las entrevistas, así como lo recogido en la observación, se pudo desarrollar un proceso de triangulación que permitió establecer una fiabilidad significativa de los datos y los resultados vertidos en este estudio, esto, al poner sobre la discusión los ángulos o inter métodos de la investigación que le otorgan objetividad al proceso investigativo y los resultados (Feria et al., 2019).

El comité que administra el centro turístico YAXAL JUK PIK, está representado por 12 personas, todos son hombres; ellos son solo una parte del total de los integrantes de la organización conformada por 57 miembros, todos ellos habitantes de la comunidad Santa Cruz, el 85% son hombres y el 15% son mujeres, que se dedican a actividades agrícolas y ganaderas. Todos son mayores de edad (18 años). Es una organización que se constituyó de acuerdo a los usos y costumbres de la comunidad Santa Cruz, siguiendo solo algunos lineamientos legales que les permita operar formalmente el centro turístico. En asamblea general se decide quienes de los 57 integrantes conformaran el comité que

gestiona el centro turístico y a partir de ahí se nombra un presidente, un secretario, un tesorero y los demás son vocales que tienen comisiones como las del cuidado del lugar, seguridad, recepción de los turistas, entre otras funciones; básicamente es el presidente del comité que guía todas las funciones apoyado por los que integran el grupo.

Los otros 45 integrantes de la organización, esperan entre 1 y 2 años para poder ser parte del comité, todos están obligados a participar, pero deben esperar a ser escogidos por la asamblea; en asamblea general se realizan las nuevas designaciones, se busca que el comité se integre por personas mayores de 45 años y por jóvenes que aún estudian bachillerato y que sean hijos de los socios, con ello se busca que la experiencia de los mayores guíe el trabajo de los menores quienes en el futuro serán los que dirijan los trabajos del centro turístico.

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la entrevista al grupo focal y que permite identificar el trabajo que se relaciona a la organización y la gestión colectiva que realizan en un primer momento los miembros del comité y en un segundo momento los integrantes de la organización.

En la figura 7, se presentan las tres categorías mayores que a partir de la teoría se identificaron en la información obtenida.

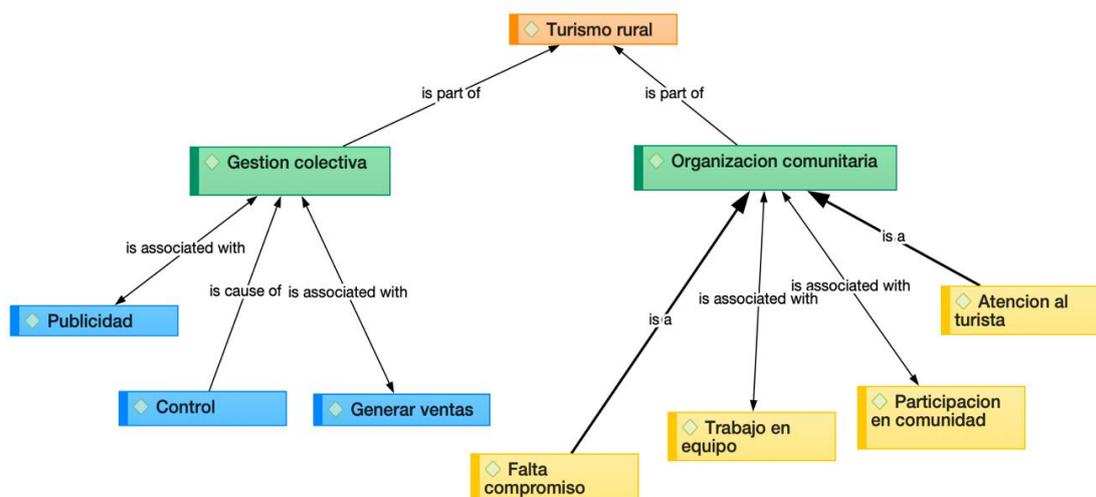


Figura 7. Categorías identificadas. Fuente elaboración propia usando Atlas. Ti 23

Las tres categorías mayores que pueden observarse son el turismo rural, la gestión colectiva y la organización comunitaria. La categoría turismo rural fue la que permitió contextualizar la labor turística que realizan los integrantes de la comunidad; por su parte, las categorías gestión colectiva y organización comunitaria, son el resultado de la revisión teórica y que fueron corroboradas en los dichos de los participantes en este estudio, a partir de las diversas situaciones donde deben generar acciones de organización turística en la comunidad.

*“...la comunidad estaba abandonado cuando nosotros nos empezamos a organizar este pues el municipio nos empezó a apoyar con lo que también le beneficia al turismo, como agua potable, este ora si nuestra carretera, nuestra calle este alumbrado igual gracias a eso ora sí que nos está beneficiando” (Grupo focal [1:11] 24).*

Es en este momento que se generan conceptos que relacionan la actividad de los miembros del comité de la comunidad, con lo que generalmente la teoría del turismo comunitario ha identificado como un proceso de acción turística que ayuda a la consolidación de sus procesos, es decir; que, a partir de sus propias experiencias, los gestores del centro turístico hayan podido saber el redireccionamiento organizacional y de gestión que debían seguir.

*“...tuvimos trabajando con FONATUR se hizo levantamiento de esta topografía, hubieron drones como para ver la distancia de aquí a donde está el pavimento, onta la gruta, se hizo un proyecto, un proyecto con FONATUR en cual estamos en espera que aterrice el proyecto, ojala si porque pues nos decía de que el tren maya va a ver más entrada del turismo el cual hay lugares como por ejemplo acá la gruta, son lugares nuevo que el turismo no lo ha visto no?” (Grupo focal [1:18] 41).*

De esta forma, la categoría gestión colectiva vuelve a ser la guía que orienta la dinámica del grupo. Los efectos de esa gestión colectiva se observan a partir de los mecanismos de control que han instaurado, y que van desde llevar un registro de visitantes, hasta establecer una agenda de participación de parte de los integrantes del comité; incluso del control que se registra en la participación de la comunidad en las fechas clave cuando llegan más visitantes al centro turístico. Esa misma gestión que realiza el comité ha permeado para que en la medida de sus posibilidades económicas y operativas puedan dar a conocer el lugar, usando redes sociales, pero también apoyándose en instancias como el ayuntamiento para que difundan el lugar entre las agencias de viajes de mayor presencia en la región.

En la organización comunitaria, lo observado ha permitido inferir sobre un aceptable papel que realizan los que integran este comité, ya que se percibe un clima de trabajo en equipo y sobre todo la madurez en las relaciones interpersonales que permiten la generación de logros importantes para la comunidad.

Respecto a la participación de la comunidad en los ingresos de recursos económicos que se generan por la llegada de turistas y el consumo de alimentos, pago de guías y renta de las palapas, anualmente se contabilizan, así se tiene que el 40% se abona a la organización para gastos de gestión y de compra de insumos para prestar el servicio turístico, el 60% se reparte entre todos los socios, pero el 30% es para los integrantes del comité que está en funciones y el otro 30% para los demás socios que no están activos pero que tienen el acceso a estos recursos.

El trabajo organizado ha sido un imperativo que por ahora ofrece buenos resultados para la comunidad, la expectativa que se genera es que, en el futuro, este trabajo sea continuado por las generaciones que los precederán, aunque no se percibe un escenario de profesionalización que garantice esa continuidad, pero con mejores resultados.

*"...vamos a trabajar turismo para que ellos se lo queden más adelante para que tengan algo este en casita pues en la comunidad para que ya no emigren, porque luego ese es el temor nosotros porque hay muchos jóvenes que este que han salido fuera y los matan o los roban, eso es lo que no queremos."* (Grupo focal [1:20] 45).

A partir de los datos recabados, se deduce que, mediante distintas actitudes, que algunos miembros de la comunidad han mostrado, hace falta mayor compromiso e involucramiento en algunas acciones tanto organizacionales como de gestión colectiva, lo que pone en duda, si esas futuras generaciones podrían lograr mejoras sustanciales en el centro turístico, que les permita potenciar el atractivo y en consecuencia atraer mas visitantes.

En la figura 8, se presentan las categorías que emergieron y que deben dimensionarse en la importancia que revisten para la comunidad.

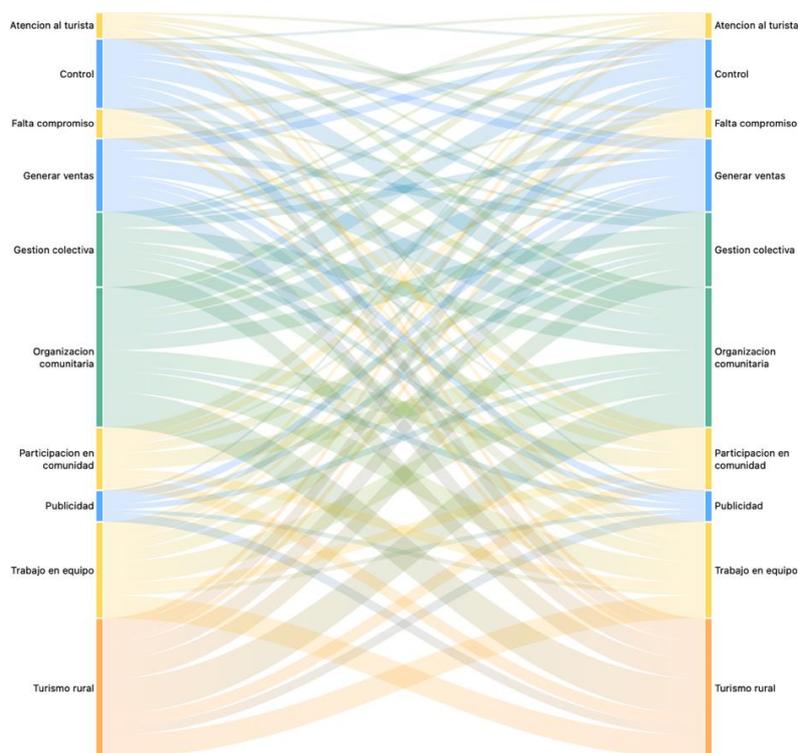


Figura 8. Categorías complementarias. Fuente: elaboración propia usando atlas ti 23 y Excel.

De las categorías identificadas con mayor dimensionamiento como turismo rural, gestión colectiva y organización comunitaria, se deben resaltar otras que fortalecen el trabajo que en esta comunidad se realiza, tales categorías son el trabajo en equipo y su relación

con la organización comunitaria, y en consecuencia con el turismo rural; otras categorías que resaltan por su nivel de mención durante la entrevista es el control, que genera relaciones positivas con gestión colectiva, esto porque es un mecanismo que se ha usado como una forma de gestión y de línea de trabajo que sigue el grupo de colaboradores, esta misma categoría genera relaciones con las ventas y la publicidad; en síntesis, tanto el trabajo en equipo y el control, son categorías fundamentales para generar participación comunitaria, gestión colectiva y organización comunitaria.

Una categoría que también emergió, fue la de atención al turista, independientemente que no se menciona repetidas veces, es necesario destacar que esa es la acción que más ha generado interés en los miembros del comité, ya que la relacionan con la forma genuina que debe mostrarse ante el visitante para según ellos, generar empatía; esta visión del servidor turístico es importante porque permite deducir un interés por entregarle al turista más que un espacio natural o una experiencia de relación con la naturaleza, implica mostrarle el afecto humano que es muy particular en las comunidades.

Dicho de otro modo, la gestión colectiva, permite un crecimiento económico que se refleja en la manera en que los integrantes del comité se organizan para solucionar problemas referentes a la administración de sus ingresos y de cómo usarlos para una mejor gestión del centro ecoturístico. El proceso que siguen para las reuniones participativas y plenarias, donde los integrantes del comité lideran las ideas de mejora y los residentes con más participación en las actividades turísticas emiten ideas y comentarios que de alguna forma se consideran en las actividades que planea el mismo comité.

Se perciben iniciativas que se dan de manera voluntaria y que ayudan al mejoramiento de la imagen turística del lugar, esto tiene que ver con los acuerdos para mantener las calles limpias y en orden, con mostrar una imagen ordenada de la comunidad y sobre todo no generar expectativas negativas ante los turistas, todo ello guarda relación con la gestión colectiva, esto coadyuva a que el lugar sea rentable en términos económicos, pero también en su sentido social y genere un estado de satisfacción para la población receptora y para los turistas.

## 5. DISCUSIÓN

---

El turismo rural, se ha convertido en una de las principales actividades para los turistas, aunque, desde la visión del turismo sustentable y comunitario donde el turista a pesar de la importancia que representa para la comunidad, debe ubicarse en un segundo plano, privilegiando el cuidado ambiental, social y cultural (Sánchez, 2022). Considerando esta premisa, es menester mencionar que esta investigación buscaba explicar cómo es la organización y la capacidad de gestión colectiva que desarrollan quienes administran el centro ecoturístico de la comunidad Santa Cruz.

A partir de los resultados de las observaciones y la entrevista con los responsables del centro, se puede afirmar que existe entre los integrantes del comité y algunos de los miembros de la población receptora, una relación directa y honesta, lo que ha facilitado el trabajo no solo en la atención al turista, sino también en el cuidado que se brinda a la abundante flora y fauna. Esto se corrobora al constatar que el comité que gestiona el lugar se organiza en diversos equipos que les permite realizar funciones específicas que ayudan a la consecución de los aspectos antes enunciados.

La mesa directiva esta subdividida en grupos que tienen tareas determinadas, unos cobran en la entrada de la comunidad y otro grupo está asignado al cuidado de la gruta turística que es su principal atractivo; los que tienen el papel de guía dentro de la gruta, involucran de manera directa al turista en el cuidado de esta y su vegetación, esta es una característica propia de la forma en que aún operan comunidades sobre todo de Chiapas, desde un enfoque colectivo (Kieffer, 2018). El compromiso de los responsables en cuidar el centro turístico ha consistido en la adopción de medidas de protección para preservar el creciente centro turístico, esto lo hacen informando a los visitantes, sobre las medidas de precaución, ya que la gruta carece de carteles y señalamientos, esto incluye las indicaciones de no dañar el entorno ecológico y seguir con las actividades a largo plazo.

Como habitantes e integrantes del grupo tienen acuerdos mutuos, como los de tomar acciones que beneficien económicamente a la comunidad, no afectando el medio ambiente y la gruta. Algunas familias cuentan con microempresas, sobre todo tiendas de abarrotes, lo que permite que la economía circule dentro de la comunidad y motivando al turista a consumir productos locales, aunque los comuneros no siempre se percatan que este impulso al comercio local, está relacionado al trabajo de gestión que hacen los integrantes de la mesa directiva.

Se observó que, como parte de la poca promoción que tiene la comunidad como centro ecoturístico, no hay muchos visitantes, por lo que es notoria la falta servicios turísticos de mayor impacto.

A partir de los resultados que este tipo de turismo ha ofrecido en distintos lugares, sobre todo en países de América Latina y considerando las particularidades de la comunidad estudiada, se considera que las expectativas de crecimiento económico soportadas en una buena participación de la comunidad y mediante una eficaz gestión colectiva, pueden lograrse de forma satisfactoria. Lo observado en la comunidad de Santa Cruz, satisface a la variable de turismo rural, tanto como para lograr resultados orientados al crecimiento económico que ayuden a generar una nueva cadena de servicios turísticos (Estrada et al., 2023), aunque también en los temas social y ambiental las expectativas son generosas.

A la luz de los modos de operar y a partir de su formación, a veces peculiar, son las comunidades las que poseen las características más idóneas para desarrollar gestión

colectiva, organización y participación comunitaria orientadas al cuidado del ambiente ecológico y cultural, propias de espacios con potencial turístico, es decir, "mejora de las condiciones de vida en la población local, o lo que también se denomina mejorar la calidad de vida", Camacho, citado en (Rojas, 2011).

Como ya se dijo, el centro turístico Yaxal Juk-Pik de la comunidad Santa Cruz, está rodeado de espesa selva por lo que se puede observar una vegetación variada por las características cálido-húmedo que prevalecen en el territorio, lográndose encontrar especies de flora como el árbol Ramón, así como guapaque y chicozapote (ambas son frutas comestibles). Por su parte, la diversidad de fauna convierte a la comunidad en un centro turístico único, lográndose encontrar especies como: mono aullador, mono araña, el ratón tlacuache y numerosas especies de murciélagos.

Los integrantes de la mesa directiva, se han convertido en guardianes del centro ecoturístico, de manera creativa buscan generar explicaciones que convezan e involucren al visitante en la tarea de cuidar y preservar el espacio y territorio, que, según sus palabras, es una herencia ancestral, estas medidas de cuidado ambiental, son de suma importancia a largo plazo. Al respecto Guattari, citado por (Paulsen, 2005), argumenta que estos enfoques de cuidado del ambiente, tiene que ver con lo que él denomina las tres ecologías. Para ello también se requiere la aplicación de habilidades en la organización comunitaria y la gestión colectiva, aspectos que han sabido realizar. En la práctica del turismo rural, son los propios actores locales, los que deben encabezar los procesos de cuidado ambiental, de los procesos organizativos, de la promoción de su atractivo, entre otras funciones, para ello deben desplegar sus capacidades de organización y de gestión, tanto al interior de la comunidad, como con actores expertos empezando por turistas y culminando con autoridades relacionadas al tema.

## **6. CONCLUSIONES**

---

Los resultados de esta investigación, indican que al ser una comunidad con poca experiencia en la gestión turística, que al tener poco apoyo de los organismos gubernamentales y contar con la mínima infraestructura que se requiere en el que hacer turístico; se observan resultados que pueden entenderse de dos formas; por un lado, aspectos adversos respecto a la demanda de su centro ecoturístico, derivado de la falta de promoción y publicidad; por otro lado, en el estricto sentido que refiere el enfoque de este trabajo, se encontró que aunque carecen de una formación académica en este sector, si poseen una amplia capacidad organizativa que les ha permitido no solo mantenerse en la atención de algunos visitantes, sino que a partir de esta lógica han tenido avances organizacionales importantes como comité gestor de la actividad turística, tanto que han permeado hacia la participación y en algunos casos el apoyo de los pobladores de la comunidad. Incluso, se observaron resultados positivos en áreas como el trabajo en equipo, en la generación de ventas y sobre todo en la atención al

turista que es un aspecto importante para mantener la visita frecuente al espacio turístico.

Se requiere generar posteriores líneas de investigación específicas que permitan identificar con mayor claridad, las diversas acciones que deben emprenderse para apoyar al comité y a la propia comunidad en un mayor crecimiento, posterior desarrollo y consolidación de su centro turístico que por si mismo ofrece expectativas interesantes que de saber gestionarlas otorgarían más calidad de vida a la comunidad completa.

## REFERENCIAS

---

- Ander-Egg, Ezequiel. (2003). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. (L. SRL, Ed.). Fundación RAMA.
- Arbeláez, G. M. C., & Onrubia, G. J. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones · UCM*, 14(23), 14–31.
- Berdegú, J. A., Ospina, P., Favareto, A., Aguirre, F., Chiriboga, M., Escobal, J., Fernández, I., Gómez, I., Modrego, F., Ramírez, E., Ravnborg, H. M., & Trivelli, C. (2011). Determinantes de las Dinámicas de Desarrollo Territorial Rural en América Latina. *Working papers 101, Rimisp Latin American Center for Rural Development*.
- Cabanilla, Enrique. (2018). Turismo comunitario en América Latina, un concepto en construcción. *Siembra*, 1(5), 121–131.
- Cañada, E. (2015). La comercialización internacional del turismo comunitario. La experiencia en América Latina. *ARA, Revista de Investigación en Turismo*, 5(2), 23–47.
- Casas Jurado, A. C., Soler Domingo, A., & Pastor, V. J. (2012). El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza: Potencialidades para su desarrollo en Cuzco Perú. *Cuadernos de Turismo*, 30, 91–108.
- Castro, M. E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54.
- Estrada, R. L., Viveros, M. P., Vanoye, E. M., & Pacheco, M. A. (2023). Situación económica del Turismo comunitario en Candelaria, Campeche post COVID-19. *ARA, Revista de Investigación en Turismo*, 12, 106–125.
- Feria, Ávila, Matilla, González y Mantecón, Licea; (2019). La triangulación metodológica como Método de la investigación científica. Apuntes para una conceptualización. *Didáctica y educación*, X, 4, 137-146.
- Flores, A. C., Zizumbo Villarreal, L., & Cruz, J. G. (2015). Organización comunitaria y turismo en dos comunidades del estado de Hidalgo, México. *Teoría y Praxis*, 17, 71–101.
- Friedberg, E. (1992). *Las cuatro dimensiones de la acción organizada*. 11(1989).
- García, A. V. F., & Cruz, C. E. (2023). Organizaciones colectivas y turismo rural en chiapas, mexico: ¿una oportunidad para el empoderamiento femenino? *ciencia y sociedad*, 48(2), 43–62.
- García, C. H. (2006). Escuela rural y organización comunitaria: Instituciones locales para el desarrollo y el manejo

- ambiental. *Revista Mexicana de Sociología*, 4(68), 791–795.
- Helmsing, A. H. (1999). Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación. *EURE*, 25(75).
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición). McGrawHill Educación.
- Kieffer, Maxime, (2018). Turismo rural comunitario y organización colectiva: Un enfoque comparativo en México. *Revista Pasos*. Vol. 16, numero 2.
- Martínez, R. Luis Alejandro, (2007). La observación y el trabajo de campo en la definición de un tema de investigación.
- Morales González, M. (2008). ¿Etnoturismo o turismo indígena? *Teoría y Praxis*, 1(5), 123–136.
- Muñoz Bascuñan, A. (2021). Cooperación y economía solidaria en el turismo patrimonial con comunidades indígenas en Atacama. *Turismo y Patrimonio*, 17, 9–27.
- Orgaz Aguëra, F. (2013). El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 38(2).
- Paulsen, A. (2005). Reseña de "Las tres ecologías" de Félix Guattari. *Revista de Geografía Norte Grande*, 33, 149–156.
- Pérez de Mendiguren, J. C., & Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: Aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, 2015(40), 123–144.
- Rojas, A. R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología Para América Latina*, 25, 57–76.
- Rojas, B. A. (2011). Calidad de vida, calidad ambiental y sustentabilidad como conceptos urbanos complementarios. *Fermentum*, 176–207.
- Rubio, H. N. (2012). *Nuevos desafíos para las sociedades de gestión colectiva* (p. 56). Pontifica Universidad Javeriana, Facultad de ciencias jurídicas.
- Salgado, L. C. (2009). Fundamentos epistemológicos de la Metodología Cualitativa. *Escuela Profesional de Psicología, Universidad de San Martín de Porres*, January.
- Sánchez, M. A. J. (2006). PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69–89.
- Sánchez, M. de la C. (2022). Activación de patrimonios comunitarios y turismo sustentable: el caso de Etzatlán, Jalisco. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(3), 651–662.
- Schluchter, W. (2011). Ferdinand Tönnies: Comunidad y sociedad. *Signos Filosóficos*, XIII (26), 43–62.
- Terry, G. J. R. (2012). Aproximación al concepto de comunidad como una respuesta a los problemas del desarrollo rural en América Latina. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 14.
- Torres, C. A. (2002). Vínculos comunitarios y reconstrucción social. *Universidad Pedagógica Nacional*, 43.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa S. A.