

## RÉPLICA

Conocer y comprender para transformar: Impacto social de la Fundación Haciendas del Mundo Maya. Precisiones en sentido diacrónico al texto de Fierro, García y Marín publicado en *Península* IX (1): 81-104, 2014

JUAN LAFARGA CORONA<sup>1</sup>  
JOSÉ FERNANDO GÓMEZ DEL CAMPO ESTRADA<sup>2</sup>  
RICARDO HARRY SERRANO ESCOBAR<sup>3</sup>

### RESUMEN

Este texto tiene como objetivo ampliar la información del trabajo realizado por la Fundación Haciendas del Mundo Maya, una organización sin fines de lucro con presencia en la Península de Yucatán. La fundación forma parte de la estrategia de responsabilidad social de un grupo empresarial mexicano, propietario de Las Haciendas, una cadena de cinco hoteles en Yucatán y Campeche. Se describen los principios y el enfoque del proyecto de Las Haciendas junto el escenario inicial en donde se insertó el proyecto. Posteriormente relata a detalle la estrategia de responsabilidad social del grupo empresarial mediante el trabajo de la fundación y ubica dentro de esta estrategia el proyecto de talleres artesanales, narrando su evolución y enunciando los alcances del mismo.

### ABSTRACT

This text aims to expand the information about the work of the Fundación Haciendas del Mundo Maya, a nonprofit organization based in the Yucatan Peninsula. The foundation is part of the CSR strategy of a Mexican business group, owner of Las Haciendas, a chain of five hotels in Yucatan and Campeche. The principles and approach of the project of Las Haciendas are described with the initial socioeconomic scenario where the project was inserted. Subsequently recounts in detail the strategy of social responsibility of the corporate group through the work of the foundation and locate within this strategy the artisan's workshops project, narrating its evolution and stating its scope.

<sup>1</sup> Universidad Iberoamericana, [pedro.gamboa@fhmm.org](mailto:pedro.gamboa@fhmm.org).

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano, [jgomezce@prodigy.net.mx](mailto:jgomezce@prodigy.net.mx).

<sup>3</sup> Desarrollo de la Comunidad A.C., [ricardohserrano@cdcmexico.org](mailto:ricardohserrano@cdcmexico.org)

## INTRODUCCIÓN

Un fenómeno social puede tener diversas lecturas. Paul Ricoeur (2003), en su propuesta de arbitrar el conflicto de las interpretaciones, señala que a partir de la lingüística de Ferdinand de Saussure diversos autores de las ciencias sociales han identificado dos maneras de abordar un fenómeno social: *la sincronía y la diacronía*. La *sincronía* se refiere a “las combinaciones y las organizaciones sistémicas en un estado actual”, y la *diacronía* da cuenta de la evolución de un sistema a lo largo del tiempo, “el sentido de la evolución” (Ricoeur 2003, 34). Es decir, mientras que el abordaje *sincrónico* da cuenta de un fenómeno social mediante una “fotografía” que muestra la relación que mantiene con los diferentes elementos que lo componen; el abordaje *diacrónico* expone una serie de “fotografías” a lo largo del tiempo que muestra cómo los elementos en juego van evolucionando en una dirección definida.

Si bien no coincidimos con algunos aspectos significativos del análisis *sincrónico* realizado por Fierro, García y Marín (2014) sobre el trabajo que realiza la Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM), focalizaremos nuestro escrito en un abordaje *diacrónico* del quehacer de la FHMM.

Mientras que el artículo de Fierro, García y Marín (2014) se centra en un estudio realizado a lo largo de dos años sobre dos talleres artesanales de la FHMM, el presente escrito describirá lo que ha sido el proyecto general a lo largo de 12 años, tiempo en el que los autores han conocido a profundidad la evolución del quehacer de la FHMM.

## LAS HACIENDAS, PRÁCTICA EVALUADA, CERTIFICADA Y REPLICADA.

Las Haciendas, un grupo de hoteles operados por Starwood Hotels, son un modelo de turismo sustentable que surge en la década de 1990 a partir de la visión de un grupo empresarial mexicano denominado Grupo Plan. Como cualquier negocio, su objetivo es ser rentable, pero además, se pretende elevar la calidad y condiciones de vida de las comunidades rurales mayas en la Península de Yucatán, respetando y preservando su cultura y recursos naturales, minimizando el impacto de las actividades turísticas y asegurándose que su presencia beneficie a las comunidades mayas (Grupo Plan, 2008).

Hoy el grupo cuenta con cinco hoteles (Temozón, Santa Rosa, San José, Uayamón, Puerta Campeche) y un parador turístico (Ochil), ex-haciendas henequeneras restauradas con esmero, donde se priorizó la contratación de mano de obra local. Igualmente se impulsó una derrama económica directa e indirecta en poblaciones marginadas, generando oficios dentro de las comunidades localizadas alrededor de los inmuebles (Grupo Plan, 2008).

A partir de procesos de capacitación, Las Haciendas cuentan para su operación con un equipo conformado por habitantes de las comunidades que brinda

los servicios de hotelería: meseros, cocineros, amas de llaves, recepcionistas, camaristas, jardineros, etc, y como se ha señalado, entre sus principales lineamientos de operación está el contratar personal local. Hoy, más del 90% de los empleos generados por Las Haciendas los ocupan habitantes de las comunidades donde se localizan (Grupo Plan, 2008). Asimismo se capacitan en temas como: idiomas, desarrollo personal, habilidades directivas, técnicas de supervisión, trabajo en equipo, calidad y servicio, primeros auxilios, atención a clientes, entre otros.

Desde que en 1997 abrió sus puertas al turismo la primera hacienda (Temozón), y hasta la fecha, se han invertido en sueldos y salarios un total de \$42 060 301.20 (Grupo Plan, comunicación personal, 2014) para la población de las comunidades. Además, se busca fomentar la activación y consumo de proveedores locales, llegando a cubrir, en el 2014, el 89% de los consumos de los hoteles por estos medios.

El trabajo de Martha Honey, plasmado en el libro *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?*, publicado en 1999, ha servido de insumo en el diseño del modelo turístico y de responsabilidad social para el proyecto de Las Haciendas. Los autores de “Turismo de hacienda, trabajo femenino y transformaciones locales. El caso de los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya”, citan en su trabajo el mismo material (Honey 1999), resaltándolo por contener los “planteamientos del turismo alternativo promovido por organismos mundiales y sus pautas de desarrollo, que destacan la participación comunitaria, la conservación ambiental y el respeto por la cultura local” (Fierro, García y Marín 2014, 85).

Al respecto señalamos que el modelo de Las Haciendas se ha replicado en todo el país, siendo un ejemplo para la implementación del turismo sustentable y el desarrollo micro-regional, además de ser reconocido públicamente como una mejor práctica de turismo sustentable y comercio justo, por organismos internacionales como Naciones Unidas (UN Foundation 2009), World Fair Trade Organization (WFTO 2014) y el Center for Responsible Travel, institución presidida por la misma Martha Honey (Honey y Krantz, 2012), autora del citado libro de 1999.

Consideramos relevante apuntar algunas de las conclusiones del libro de Honey, con el objetivo de esclarecer los lineamientos y objetivos del proyecto turístico de Las Haciendas en las comunidades ex henequeneras de Yucatán.

El turismo sustentable es aquel que beneficia e involucra a la población local además de no depredar los recursos naturales (Honey 1999, 390). Este cambio en la conciencia de los viajeros y prestadores de servicios turísticos ha sido motor de creatividad e innovación en el sector turístico desde hace ya más de dos décadas. Estos nuevos escenarios y planteamientos, al ser aterrizados a contextos locales han sido motivo de distintos dilemas sociales y organizativos alrededor del mundo, especialmente en espacios rurales. Nuevas apuestas turísticas

generan nuevos espacios de oportunidad, ingreso, tenencia de la tierra, poder político, reconfiguración de roles, de género y reconocimiento social (390).

Existen infinidad de casos documentados alrededor del mundo que dan cuenta de este fenómeno complejo que involucra innovaciones, conflictos y oportunidades, desde mineras dentro de parques nacionales en Costa Rica hasta tribus desplazadas de parques naturales en África del este (390).

Honey (391) afirma también que la actividad turística bien implementada, de calidad, apegada a principios legales y morales del espacio donde se desarrolla, se presenta como la alternativa viable para la generación de desarrollo y bienestar en espacios de alta marginación y aislamiento geográfico y que no provoca daños irreparables al medio ambiente. Este esquema puede garantizar ingresos estables y mayores oportunidades de vida a las poblaciones locales.

Al implementar una iniciativa de turismo en espacios de alta marginación, la manera de distribuir los beneficios a la población local es uno de los temas más polémicos. Lo más frecuente es realizar esta distribución en a través de dinero efectivo, o en beneficios tangibles (caminos, clínicas, aulas, servicios, etc.) para la comunidad en cuestión (392).

Estos beneficios materiales (efectivo e infraestructura), si bien mejoran de manera significativa la calidad de vida de las poblaciones, no son suficientes para que el turismo genere un desarrollo sostenible. La participación ciudadana es crucial. El empoderamiento de las personas involucradas y la generación de capacidades que les permitan acceder a las oportunidades de bienestar que ofrece el mundo contemporáneo bajo su propia decisión es un elemento necesario para alcanzar la sustentabilidad.

#### LAS COMUNIDADES EX HENEQUENERAS Y EL CONTEXTO DE INICIO DEL PROYECTO DE LAS HACIENDAS.

Las comunidades situadas alrededor de los cascos de haciendas henequeneras abandonadas vieron el declive de la actividad económica que les dio origen hace ya más de 80 años (Baños 1988, 314). Durante este tiempo, las comunidades se han visto en un abandono y letargo económico y social en el que fenómenos como migración, adicciones, violencia familiar y desempleo son un común denominador en la vida de sus habitantes. Los esquemas gubernamentales basados en el paternalismo y asistencialismo han sido apenas suficientes para garantizar la subsistencia de estas poblaciones.

A raíz de los problemas sociales y económicos ya enunciados, las bases agrarias de estas comunidades henequeneras han sido trastocadas hasta convertirse en satélites no solo culturales sino sociales y económicos de la ciudad. Las pocas oportunidades de ingreso a que pueden acceder se encuentran en espacios urbanos, ya sea en cabeceras municipales o la propia Mérida. Continuar hablando de comunidades campesinas que ya no lo son del todo, además de ser un desacierto

teórico, en el terreno de la práctica puede tener consecuencias negativas en el desarrollo humano de sus pobladores (Baños 1993, 419).

Por lo anterior, la participación ciudadana para la consecución de beneficios compartidos y el desarrollo sostenible en estos escenarios donde el tejido social ha sido vulnerado de manera recurrente plantea a la fecha un reto importante. Un reto que una empresa privada difícilmente puede afrontar sin un esquema de responsabilidad social profesional y sin un respaldo metodológico.

LA FUNDACIÓN HACIENDAS DEL MUNDO MAYA  
Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN COMUNIDADES DE LA PENÍNSULA DE YUCATÁN.

Dada la complejidad del escenario social en que Las Haciendas se instalan como una fuente de ingreso local, el grupo empresarial decide formalizar su compromiso con las comunidades a través de la creación de FHMM. Hasta antes de este suceso la estrategia de responsabilidad social de Las Haciendas estaba acotada a la priorización del empleo de población local en todos sus departamentos. Adicional a este lineamiento, FHMM define como objetivo detonar procesos endógenos de desarrollo en las comunidades marginadas de la Península de Yucatán. Como primer proyecto reconstruye las viviendas afectadas por el paso del huracán Isidoro en el año 2002 por la península, dotando de una vivienda segura a 2,357 familias en Yucatán y construyendo centros comunitarios para beneficiar a 56 comunidades en ocho municipios de Campeche, mediante procesos de organización y participación comunitaria (FHMM, 2014).

Hoy FHMM cuenta con más de 50 personas con empleos formales, todas profesionales (en su mayoría locales), que trabajan de tiempo completo en la implementación del Modelo de Desarrollo Humano Comunitario. Si bien el proyecto de FHMM dio inició en las comunidades donde se asentaban los hoteles, el compromiso de responsabilidad social del grupo empresarial al que FHMM representa se hizo extensivo a toda la península. Actualmente en 2014 se implementa el modelo de desarrollo en 21 comunidades de la Península de Yucatán de las cuales sólo cinco albergan propiedades del grupo (FHMM, 2014).

DESARROLLO DE LA COMUNIDAD A.C. Y  
EL MODELO DE DESARROLLO HUMANO COMUNITARIO DE LA FHMM.

Desde su inicio, la FHMM ha contado con la asesoría de Desarrollo de la Comunidad A.C. (CDC) asociación no lucrativa, constituida en 1985 por iniciativa del Dr. Juan Lafarga Corona S.J., el Dr. José Gómez del Campo Estrada y un grupo de profesores y exalumnos de la Universidad Iberoamericana (UIA), con la intención de responder a las necesidades manifiestas de las personas y grupos poco favorecidos. Participan miembros de las comunidades con una sólida formación en programas de Desarrollo Humano quienes facilitan procesos participativos,

autogestivos y promueven el desarrollo de las potencialidades emocionales, reflexivas, proactivas y éticas en los individuos, en las familias y en las comunidades.

El espíritu que anima al modelo del CDC se nutre de la filosofía humanista del Enfoque Centrado en la Persona, la cual parte del principio de que en todo ser humano existe una tendencia a su desarrollo y que basta poner las condiciones necesarias y la persona desplegará sus potencialidades.

La FHMM toma el modelo del CDC y lo integra con el enfoque de Desarrollo Humano propuesto por el Programa de la UN para el Desarrollo (PNUD), como punto de partida para la elaboración de su Modelo de Desarrollo Humano Comunitario (FHMM, 2012). Se trata de un modelo-proceso que se fue construyendo a través de la relación entre FHMM y las comunidades, así como a partir de las relaciones internas entre los miembros del equipo. Es un modelo sustentable y flexible, revisado constantemente y que, sin duda, continuará enriqueciéndose con nuevos elementos que surjan de la experiencia. Presenta con claridad fundamentos y valores, así como las diversas etapas de los procesos de intervención, las estrategias y herramientas adecuadas para cada momento del trabajo comunitario. Puede aplicarse a la intervención comunitaria en diversos contextos y ofrece, a diferencia de otros, una visión y una perspectiva humanista del desarrollo humano comunitario integrando los procesos de crecimiento personal con los procesos de desarrollo comunitario (Lafarga y Gómez del Campo, 1996).

La asesoría por parte del CDC se inició con una detección de necesidades de capacitación con el personal de la FHMM, en particular con los facilitadores responsables del trabajo comunitario. La FHMM expresó su interés particular en un programa de formación permanente que garantizara la calidad profesional de su equipo de trabajo. A lo largo de los 12 años de existencia de la fundación, el CDC ha impartido talleres de desarrollo humano sobre temas como autoestima, responsabilidad personal, comunicación y manejo del conflicto, educación financiera, proyecto de vida, entre otros. También se impartieron talleres con contenido teórico, técnico y metodológico para fortalecer las competencias para la intervención comunitaria.

Este proceso de asesoría continua, culminó con un Diplomado en Formación de Promotores en Desarrollo Humano Comunitario dirigido al equipo de trabajo de la FHMM.

El diplomado tiene una duración de 160 horas y es reconocido por la Universidad Iberoamericana. Durante el 2013 y parte del 2014 se realizó una reformulación del mismo, para adecuarlo a las necesidades y características de las comunidades mayas. La Universidad Marista de Mérida se sumó al proyecto y otorgará el reconocimiento además de ser la sede del programa en su edición próxima en 2015.

El Modelo de Desarrollo Humano Comunitario (FHMM, 2012) consta de seis áreas, divididas en dos ejes transversales y cuatro líneas estratégicas, describimos brevemente sus objetivos y resultados principales.

*Eje transversal Desarrollo Humano:* diseña e implementa talleres y cursos para mejorar la calidad de las relaciones personales de los grupos de base involucrados en los proyectos de FHMM. Trabaja con niños, jóvenes y adultos. Ha conformado 33 comités para gestionar proyectos de salud, educación, vivienda y medio ambiente. Ha capacitado a 146 personas para el desarrollo de habilidades grupales y de gestión. Además, ha brindado talleres para mejorar la autoestima, reducir la violencia familiar y promover el involucramiento en la educación de los niños y jóvenes a 1,023 padres de familia. También ha conformado cuatro comités ciudadanos en Yucatán con 26 líderes comunitarios activos.

*Eje transversal Medio Ambiente y Recursos Naturales:* acompaña a los grupos de base en el diseño de proyectos locales de uso sostenible de recursos naturales, desde actividades agrícolas hasta extractivas. Ha impulsado la gestión integral de residuos sólidos en 10 comunidades. Se han impartido cursos de educación ambiental a 707 adultos. También realiza un programa de huertos familiares con 180 hogares en 16 comunidades. Opera un jardín botánico ubicado en la hacienda Santa Rosa con 230 especies de plantas medicinales locales para su reproducción y difusión.

*Línea estratégica Salud y Nutrición:* plantea el objetivo de fortalecer la salud integral de las familias brindando acceso a la atención primaria en las comunidades con apoyo de la medicina tradicional. Desde el 2005, la tasa de mortalidad infantil se ha mantenido en cero y la de desnutrición infantil en 2012 en las comunidades donde FHMM interviene fue de 2.4% (FHMM, 2014), cifra muy por debajo de la media estatal de 19.6% para el medio rural (INSP 2012, 88). Se han instalado siete casas de salud que son dotadas de medicamentos y equipo de monitoreo. Las casas son supervisadas por un médico con experiencia en contextos rurales que ejecuta el programa, y en ellas se han dado 25 036 consultas de 2004 a 2013. Además son atendidas de tiempo completo por auxiliares de salud locales capacitados por FHMM.

*Línea estratégica Educación y Cultura:* FHMM ayudó a construir ocho bibliotecas comunitarias con acceso a internet y a conformar tres espacios educativos, que benefician a 1 953 personas, capacitando a personal local para su operación y atención al público. Se han vinculado programas de alfabetización y regularización escolar del sector público para las comunidades, alcanzando a 1 886 personas. FHMM ha brindado 81 becas para acceso a estudios universitarios para jóvenes de las comunidades y cuenta al 2013 con 34 egresados. En comunidades donde no opera el modelo de desarrollo completo, promueve el acceso e interés por la lectura a través de una biblioteca móvil que para 2014 ha atendido las necesidades de 10 111 niños en 99 comunidades no cubiertas por el programa integral de FHMM.

*Línea estratégica Vivienda e Infraestructura:* el programa de reconstrucción de viviendas tras el paso de huracán Isidoro, preservó la traza urbana original y la vivienda maya establecida, brindando los materiales de construcción,

mientras que los propietarios aportaron la mano de obra. Para 2013, se habían tramitado 922 títulos de propiedad en comunidades de hacienda, brindando certeza jurídica sobre su patrimonio a 4 134 residentes. En coordinación con la Junta de Agua Potable y Alcantarillado de Yucatán (JAPAY), FHMM ha construido, hasta 2013, en tres comunidades, un total de 252 baños equipados biodigestores ecológicos. También se han rehabilitado infraestructuras de 24 escuelas en 12 poblaciones.

*Línea estratégica Emprendimientos Productivos:* busca crear empresas sociales sostenibles que promuevan el desarrollo social y mejoren el nivel de vida familiar en comunidades mayas. Del 2005 al 2013 los grupos organizados en talleres artesanales habían alcanzado ventas con un valor de \$13 798 400.00. Esta iniciativa ha capacitado a más de 500 mujeres y para 2014 acerca oportunidades de ingreso a 154 mujeres organizadas en 31 talleres y distribuidas en 16 comunidades. Además de las empresas sociales ligadas a los talleres artesanales FHMM promueve la creación de una empresa de mujeres sobadoras mayas que brinda servicios de *Spa* en los hoteles que emplea a 14 personas, y ha facturado de 2005 al 2013 \$6 227 500.00. También se crea una empresa que procesa sal de mar, operada al 100% por mujeres, que genera 11 empleos y ha facturado de 2008 a 2013 \$3 370 200.00 (FHMM, 2014).

Al respecto de la *Línea estratégica de Emprendimientos Productivos* donde se enmarcan los talleres artesanales promovidos por FHMM, queremos señalar que la mayoría de los proyectos ecoturísticos demandan empleos de hombres, quedando las mujeres comúnmente fuera de las oportunidades reales de ingreso y bienestar a partir de estos emprendimientos (Scheyvens 2000, 232). Lo anterior es una realidad en el caso de la Península de Yucatán dado que la mayoría de los proyectos requieren certidumbre sobre la tenencia de la tierra, condición ligada a cuestiones de género entre grupos de ejidatarios. En respuesta a esta necesidad, FHMM ha enfocado su labor en generar espacios de trabajo para mujeres dentro de su misma comunidad y que complementen el ingreso familiar. Es en este contexto que surge la oportunidad, de acuerdo a los diagnósticos participativos realizados al inicio de la intervención, de crear junto con la población local los talleres artesanales.

#### EL CAMINO DE TALLERES Y ARTESANAS HACIA EMPRESAS Y EMPRESARIAS.

Si bien FHMM en un inicio apoyó la conformación de talleres artesanales, a medida que esta apuesta fue avanzando resultó que el esquema de talleres no era una estrategia viable para la mitigación de la pobreza y el acceso a más oportunidades de desarrollo. Principalmente porque la actividad artesanal se encuentra condicionada por una multitud de factores exógenos de incertidumbre (e.g. distribución, acceso a mercados, acceso a puntos de venta, competencia, disponibilidad y costo de materias primas), que impiden al artesano acceder a un pago justo por su trabajo.

La especulación de estos diversos factores hacían muy difícil para la artesanía proveniente de estas comunidades competir en precio ante otros productos realizados en serie mediante técnicas no artesanales, de calidad baja y dirigidos a un mercado de masas, amenazando así la sustentabilidad del proyecto y el alcance de sus objetivos.

Una práctica común es aquella en la que un intermediario dota a los artesanos de materia prima y herramientas para que trabajen en sus casas. El mismo intermediario recoge la producción y fija el precio a pagar por la mano de obra empleada. Esto, aunado a que muchos programas del sector público brindan apoyos en especie a los artesanos, materia prima o equipo, hacen que el costo real de la artesanía esté desvirtuado. Este medio de producción se conoce como *verlag system* y está documentado con amplitud (Trujillo 2000 y Peskin 2007).

Por lo anterior, el equipo de FHMM decide reenfocar el proyecto de talleres artesanales atendiendo la expectativa de los grupos de artesanas de fortalecer la frecuencia y volumen de los ingresos generados y transformarlos en empresas sociales en el año 2005. Esto tuvo como consecuencia el diseño e implementación de un programa de capacitación que incluyó aspectos administrativos, contables, financieros, de desarrollo organizacional y comerciales. Partiendo de esto se realizaron nuevas convocatorias en los talleres para definir estructuras con personalidad jurídica que permitan a estas empresas acceder a nuevos mercados en un régimen formal. Con todo este trabajo de replanteamiento surgió la necesidad de asignar responsabilidades en cada grupo organizado, repartir tareas y establecer pautas de operación que permitan a cada grupo no solo generar artesanías, sino competir de forma real en un mercado contemporáneo de alta incertidumbre y complejidad. En la misma línea, el programa ha generado la marca Taller Maya, que fortalece la identidad comercial de los productos, permitiéndoles llegar a nuevos mercados, contando con puntos de distribución propios en edificios de alto valor patrimonial en Izamal, Mérida y Campeche, locaciones estratégicas desde la óptica del turismo.

Hoy, los hoteles de Las Haciendas tienen un convenio de exclusividad con las empresas que sucedieron a los talleres y el 100 % de los productos que ofrecen en sus boutiques son fabricados en las comunidades. Además desde 2005 se crea una comercializadora que funge como incubadora y aceleradora de negocios para las empresas generadas a partir del modelo de FHMM, apoyando a cada comunidad en el acceso a mercados, capitalización y capacitación constante a los grupos de base que conforman estas empresas.

Pese al cambio de enfoque en el trabajo con los grupos de base participantes en los talleres artesanales, el proyecto ha mantenido sus metas iniciales: ser una fuente de ingreso local para las mujeres de comunidades rurales mayas que les permita complementar el gasto familiar y empoderar a los participantes en el proyecto, desarrollando capacidades que generen espacios para el desarrollo pleno de cada individuo.

Por último, queremos recalcar que el proyecto integral de FHMM es un esfuerzo de responsabilidad social con una visión de desarrollo humano y turismo sustentable único en su tipo y reconocido en ámbitos internacionales. Dada la complejidad del escenario social donde FHMM se desenvuelve y la gran cantidad de espacios donde promueve el desarrollo comunitario consideramos que el abordaje *diacrónico* realizado en este trabajo permite ampliar el entendimiento del fenómeno social derivado de su intervención.

BIBLIOGRAFÍA

- BAÑOS, Othón. 1988. "Los nuevos campesinos de México. El caso de Yucatán". *Estudios Sociológicos* 6 (17): 309-335
- \_\_\_\_\_. 1993. "Reconfiguración rural-urbana en la zona Henequenera de Yucatán". *Estudios Sociológicos* 11 (32): 419-443
- FIERRO, Gabriela, Ana García y Gustavo Marín. 2014. "Turismo de hacienda, trabajo femenino y transformaciones locales. El caso de los talleres artesanales de la Fundación Haciendas del Mundo Maya". *Península* 9 (1): 81-104.
- Fundación Haciendas del Mundo Maya. 2012. *Desarrollo Humano Comunitario. Manual de metodología y participación. Antología de 10 años de experiencia comunitaria*. México: Fundación Haciendas del Mundo Maya.
- \_\_\_\_\_. 2014. "Presentación institucional 2014". México: Fundación Haciendas del Mundo Maya.
- Grupo Plan. 2008. *Sustainable Tourism. Experiencing the Mayan World*. México: Fundación Haciendas del Mundo Maya.
- HONEY, Martha. 1999. *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?*. Washington, DC: Island Press.
- HONEY, Martha y David Krantz. 2012. "Alternative Models and Best Practices for Sustainable Coastal Tourism: A Framework for Decision Makers in Mexico". Washington, DC: Center for Responsible Travel (CREST). [http://research.fit.edu/sealevelriselibrary/documents/doc\\_mgr/472/CREST\\_2012.\\_Sustainable\\_Coastal\\_Tourism\\_Models.pdf](http://research.fit.edu/sealevelriselibrary/documents/doc_mgr/472/CREST_2012._Sustainable_Coastal_Tourism_Models.pdf).
- Instituto Nacional de Salud Pública (INSP). 2013. "Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. Resultados por entidad federativa, Yucatán". Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud Pública. <http://ensanut.insp.mx/informes/Yucatan-OCT.pdf>.
- LAFARGA, Juan y José Gómez del Campo. 1996. *Desarrollo del potencial humano. Aportaciones de una psicología humanista*. Segunda edición. Vol 3. México: Trillas.
- PESKIN, Lawrence. 2007. *Manufacturing Revolution: The Intellectual Origins of Early American Industry*. Baltimore: JHU Press.
- RICOEUR, Paul. 2003. *El conflicto de las interpretaciones*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- SCHEYVENS, Regina. 2000. "Promoting Women's Empowerment Through Involvement in Ecotourism: Experiences from the Third World". *Journal of Sustainable Tourism* 8 (3): 232-249.
- TRUJILLO, Mario. 2000. *Empresariado y manufactura textil en la Ciudad de México y su periferia: siglo XIX*. México: Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social.

PÁGINAS WEB

United Nations Fundation (UN Fundation). 2009. "UN Foundation commends The Haciendas and NatureAir for leading the way in sustainable tourism". Consultado el 06 de octubre de 2014. <http://www.unfoundation.org/news-and-media/press-releases/2009/un-foundation-commends-the-haciendas-natureair.html>.

World Fair Trade Organization (WFTO). 2014. "Miembros México". Consultado el 06 de octubre de 2014. <http://wfto-la.org/miembros/mexico/>.