

Capítulo VI

Turismo comunitario y agentes sinápticos en México: una descripción de sus estrategias y ubicación

*Dra. Iris Adriana Landa Torres¹
Dr. Francisco Hernández Quinto²*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257880>



¹ Doctora en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, Universidad Veracruzana, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Profesor de Asignatura; <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-4828-2612>

² Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico Superior de Perote; <https://orcid.org/0000-0002-0567-9361>

Resumen

El presente capítulo analiza el papel de los “agentes sinápticos” como detonadores del turismo comunitario en México en un contexto caracterizado por la ausencia de información oficial y un frágil ecosistema de innovación social. A través de una metodología de mapeo colaborativo, se identificaron y categorizaron veintitrés organizaciones que operan como nodos articuladores entre comunidades rurales, emprendimientos turísticos y actores estratégicos. Los resultados revelan que estos agentes, a pesar de la falta de reconocimiento institucional y de apoyos gubernamentales, facilitan procesos de transferencia de conocimiento, fortalecimiento de capacidades y construcción de redes. Las conclusiones subrayan su relevancia para la apropiación endógena de proyectos turísticos, el empoderamiento comunitario y la generación de valor social en territorios marginados. Se propone fortalecer su visibilidad y articulación como estrategia clave para consolidar ecosistemas de innovación social orientados al desarrollo sustentable a través del turismo.

Introducción

De 2018 a 2022 se realizó una investigación colaborativa sobre la situación que guardaba el Turismo Comunitario en México, uno de los hallazgos tempranos de la investigación fue corroborar que no existía una base de datos o información oficial que tuviera identificado la cantidad total de proyectos turísticos vigentes en el país, tampoco la cantidad de aliados y actores estratégicos, así como, ningún otro dato que permitirá saber la contribución total de una de las actividades económicas más importantes del país (Kieffer, 2019), que en 2023 aportó el 8.6 % al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, generando 2.8 millones de empleos y promoviendo crecimiento económico (Secretaría de Turismo, 2024).

Por su parte, Kieffer (2019) afirma que el auge de financiamiento e

impulso gubernamental al turismo comunitario se situó en los años 2005-2015; sin embargo, resaltó que este financiamiento fue poco coherente y sin coordinación. Otro problema identificado por el autor sobre turismo comunitario en México fue que, además del financiamiento desordenado a nivel gubernamental, la inversión se dirigió hacia la infraestructura, mas no a la transferencia de conocimientos, capacitación y cohesión social que permitiera una apropiación de proyectos y diseños turísticos en la ruralidad.

Asimismo, otro hallazgo importante estuvo relacionado con la existencia de ecosistemas de innovación social débiles, entendidos como entornos dinámicos que interactúan y se interrelacionan con diferentes agentes y que en conjunto crean flujos de recursos y conocimientos que permiten asimilación, apropiamiento y desarrollo (Landa-Torres, 2024). Los ecosistemas de innovación social son una propuesta desde el paradigma sistémico que se enfoca en la idea de la importancia de las interfaces y colaboraciones a través de mecanismos que trabajan en resolver problemas a los que se enfrenta la comunidad (Domanski et al., 2020). Parjanen y Pässilä (2025) definen a los ecosistemas de innovación social como un ambiente/entorno que facilita, acompaña y da soporte al surgimiento de la innovación social, con el objetivo específico de crear valor social, sostenible y desarrollo local (Catala et al., 2023).

Conviene subrayar que, en el Turismo Comunitario en México, aun con la existencia de políticas públicas y financiamiento desarticulado, así como la poca información oficial y la ausencia de mapeos institucionales, han germinado agentes detonadores de cambio que ayudan a transferir, traducir, comunicar conocimiento, normativa y oportunidades a la comunidad. Algunos ejemplos pueden ser emprendimientos comunitarios, incubadoras sociales, organismos de la sociedad civil y actores estratégicos que han configurado espacios de cooperación, comunicación y colaboración dentro de ecosistemas de innovación social. Es decir, la existencia de estos actores dentro del turismo comunitario en México emula un endeble ecosistema de innovación social.

Estos agentes de cambio, al que conceptualizaremos como “agentes sinápticos” son el nodo articulador que permite la apropiación endógena de los procesos, son dinámicos, se adaptan a las necesidades y desarro-

llan capacidades de comunicación con los emprendimientos turísticos, el emprendedor y la comunidad. Al mismo tiempo, dichos agentes se presentan como organizaciones híbridas, que se caracterizan por un grado de flexibilidad, de tamaño pequeño y con capacidad de adaptación, es decir, que se transforman y acomodan a los requisitos únicos de cada reto que representa un territorio y comunidad (Landa Torres, 2022).

En este tenor, los agentes sinápticos son generadores de innovación social. Vega (2017) menciona que la Innovación Social (IS) tiene como rasgo distintivo las dinámicas intersectoriales que van más allá de una red o alianza entre particulares; “se borran los límites entre sectores privados, públicos y social, y conlleva la premisa de que la innovación social puede ser gestada desde cualquiera de estos” (p. 18). La IS entendida como nuevas formas de organizar, hacer y saber en la comunidad (Pel et al., 2020) solo puede alcanzar una configuración exitosa de práctica social mediante el impulso, promoción y acompañamiento de ciertos actores o la constelación de varios de ellos (Domanski et al., 2020), ya que son los que facilitan el acceso a recursos, herramientas y metodologías para fomentar derechos de participación y la solución óptima a problemáticas comunitarias. Para Domanski (2020), algunos de los mejores ejemplos de IS alcanzados son prácticas de gobernanza, organización, negociación, gestión de recursos naturales, entre otras; todos estos ejemplos logrados mediante la colaboración y participación de “actores” o una “constelación de actores” que sin fines de lucro impulsan el cambio y bienestar.

Los actores sinápticos que se involucran en un ecosistema de innovación social son justo los que hacen la diferencia de este ecosistema con otros de corte tecnológico y de negocios. Parjanen y Pässilä (2025) clasifican a los actores clave de los ecosistemas de innovación en los roles de desarrolladores, promotores, acompañantes, transferentes de conocimiento; resaltando que cada uno de ellos no son beneficiarios, sino proveedores de soluciones, conocimientos y oportunidades; es decir, no persiguen ganancias ni lucro alguno.

En un estudio realizado en los países nórdicos sobre la innovación social impulsada por la comunidad rural, Jungsberg (2020) identifica la participación de actores clave (provenientes del sector público, privado,

gobierno y sociedad civil), que conectan y estructuran un entramado de acciones, conocimiento y capacidades que permiten el empoderamiento de proyectos de IS, asegurando esfuerzos endógenos y diseñados desde la propia comunidad.

De manera que conviene reconocer a los agentes sinápticos que existen en México, con el fin de potencializar al turismo comunitario. En alineación con los párrafos anteriores, este documento seleccionó a los agentes sinápticos que comulgan con la idea de ser agentes de cambio; actores clave que trabajan en la frontera entre lo teórico, político, económico y lo empírico con el propósito de llevar a la práctica comunitaria soluciones abordadas desde distintas aristas y adaptadas a las realidades territoriales que abarcan desde la innovación de servicios públicos, movilidad, cuidado medioambiental hasta los emprendimientos sociales. Algunos ejemplos de agentes sinápticos en México son las incubadoras, las aceleradoras, los laboratorios sociales, los espacios colaborativos, los hubs de innovación social, los centros de investigación, las universidades y algunas organizaciones que se dedican a promover networking e intercambio de información (Silva y Pedroza, 2022).

Entonces, con el escenario descrito, la innovación social se genera con mayor facilidad en los ecosistemas de innovación. Dentro de ellos, se da la generación de conocimiento, transferencia de tecnología y trabajo colaborativo, con el objetivo de contribuir a la solución de problemáticas sociales. En suma, los agentes sinápticos son los que facilitan la adquisición del conocimiento generado, traducen información y transmutan procesos para que sea posible su implementación en determinada localidad, comunidad o territorio. Este se ubica entre el ecosistema de innovación y el emprendedor social. A continuación, se desarrolla el marco referencial.

Marco de referencia

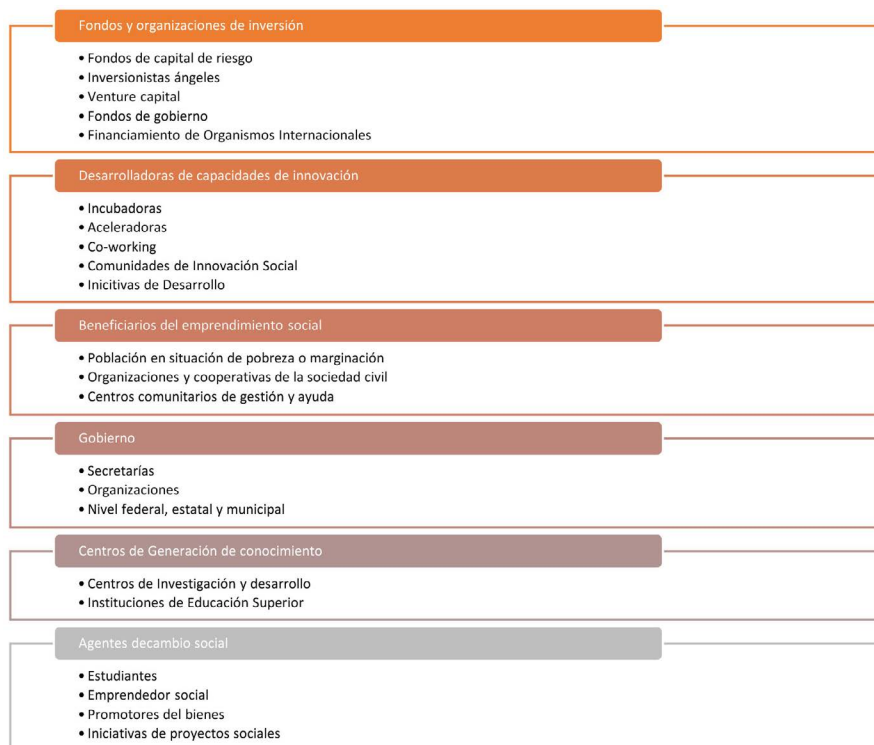
Agentes sinápticos del turismo sustentable y comunitario en México

En el sector turístico, el aporte de los agentes sinápticos es claro y sus funciones sobrepasan las definiciones clásicas de su formato organizacional. A partir de la literatura revisada y de la práctica empírica, se identifican como agentes sinápticos a agencias de viaje, operadoras turísticas, influencers regionales, consultorías, incubadoras, centros de estudios e investigación y líderes comunitarios que, además de su actividad tradicional, realizan esfuerzos de colaboración y acciones colectivas.

En un estudio en México sobre los ecosistemas de emprendimiento e innovación social en la Zona Metropolitana de Guadalajara (Silva y Pedroza, 2022), se reconocen a: Fondos y organizaciones de inversión, desarrolladoras de capacidades de innovación, beneficiarios del emprendimiento social, gobierno, centros de generación de conocimiento y agentes de cambio social. En la Figura 1, Silva y Pedroza (2022) se inspiran en Bloom y Dess para ejemplificar dichas categorías.

Figura 1

Agentes Sinápticos de los ecosistemas de innovación social



Elaboración propia inspirada en Silva y Pedroza (2022)

Las instituciones gubernamentales en su mayoría los reconocen como actores estratégicos; sin embargo, pocos son los recursos y apoyos dirigidos a estos personajes y organizaciones cuyas acciones sobresalen y destacan por encima de los esfuerzos gubernamentales (Secretaría de Turismo, 2025). Los resultados de la innovación social efectuada por estos agentes sinápticos del turismo han logrado cumplir con las características de modelos de negocios inclusivos al transferir conocimientos, información y tecnología; generar redes y puentes de comunicación y trabajo; generar sinergias colectivas y promover capital social (Morelos Ramírez y Kieffer, 2022); e incluso al servir de aval para el financiamiento desde organismos internacionales.

El avance observado en materia de turismo alternativo y emprendimientos turísticos de base comunitaria tiene mucha influencia y acción de los agentes sinápticos. Dichos actores no intervienen en una región a menos que la vocación turística sea una realidad eminente y se cuente con indicios mínimos de autogestión y autodeterminación. En ocasiones, los propios emprendimientos turísticos de base comunitaria se vuelven agentes sinápticos de la comunidad y del ecosistema de innovación turística, siendo a través de estos que se generan nuevos emprendimientos (Herrera-Tostado, 2022).

En la actualidad, no existe información estadística ni algún padrón oficial que determine la identidad o cantidad de actores sinápticos existentes y, a pesar de contar con el Registro Nacional de Turismo (RNT) coordinado por la Secretaría de Turismo (SECTUR), tampoco es posible saber con precisión el universo de emprendimientos turísticos de base comunitaria pertenecientes al turismo alternativo del país.

No obstante, es posible identificar algunas experiencias de turismo comunitario que han sido exitosas en México (Expediciones Sierra Norte, Maya Ka'an, Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario); muestran que se requiere de gobernanza y esfuerzos colectivos y colaborativos que surjan desde la comunidad y el territorio (Morelos Ramírez y Kieffer, 2022). De ahí, la importancia de revisar a estos agentes sinápticos para construir nuevas metodologías que sean escalables y replicables en las ruralidades de nuestro país y buenas prácticas para la comunidad internacional, aportando a los compromisos de la Agenda 2030.

Finalmente, a pesar del discurso político y la estrategia instrumentada para impulsar la sustentabilidad desde el turismo y ocuparlo como herramienta para el desarrollo local, los aspectos fundamentales para consolidar los objetivos establecidos tienen omisiones legales, normativas, institucionales y presupuestarias; limitantes que obstaculizan el alcance del turismo sustentable y fortalecer su identificación como detonadores de desarrollo de los agentes sinápticos en territorios con perfil turístico comunitario.

Metodología

A partir de lo descrito en párrafos anteriores, el abordaje investigativo fue exploratorio y descriptivo para aproximarse a un perfil característico de los Agentes Sinápticos de mayor visibilización en el ámbito del Turismo Comunitario, identificados a partir de una investigación colaborativa sobre la situación que guardaba el turismo después del COVID-19 (Landa, 2022). Este primer esfuerzo de exploración colectiva alcanzó a reunir a 23 (ver Figura 2) organizaciones dedicadas a impulsar el turismo comunitario/rural/alternativo en diferentes regiones del país. De manera que se construyó una muestra no probabilística, en virtud de no contar con un censo oficial de los agentes que participan en el ecosistema turístico en México. Los organismos que participaron y que en este capítulo se revisarán son agentes sinápticos que han colaborado entre sí y que han generado esfuerzos y sinergias en distintos proyectos exitosos a nivel nacional.

La selección de las 23 organizaciones observadas en la Figura 2 resulta del acercamiento con dichas organizaciones y el trabajo previo en una investigación doctoral (entrevistas, encuestas y reuniones colaborativas) y la publicación de resultados en el libro *Impacto del Covid-19 en el turismo comunitario de México. Primer Diagnóstico colaborativo* (Landa, 2022).³

De forma que se diseñó una matriz de información como técnica de recolección de datos, la cual contiene las siguientes categorías de análisis: nombre del agente, participación en ecosistema según Silva y Pedroza (2022), ubicación/zonas de trabajo, actividades, formas de incidencia, tipo de organización y tipo de financiamiento. Con la finalidad de poner los cimientos de un primer mapeo de agentes sinápticos, identificar coincidencias y destacar esfuerzos de cada uno de ellos.

La búsqueda de información se realizó a través de páginas de internet institucionales, revisando los portales oficiales, así como las redes sociales; adicionalmente, se hizo un barrido de noticias y publicaciones

³ Los videos de las reuniones y acercamientos como parte de la investigación doctoral pueden revisarse a través del siguiente link: <https://drive.google.com/drive/folders/1rL-HIew-40tbfn8IltRRFIUxtAyoItWm?usp=sharing>

para identificar información y proyectos en donde estén colaborando cada uno de los agentes mapeados. Asimismo, a destacar que todos estos agentes sinápticos han colaborado de manera interseccional en proyectos de la sociedad civil y, a su vez, cooperado con iniciativas y programas derivados de planeación gubernamental.

Figura 2

Identificación de agentes sinápticos que promueven turismo comunitario en México



Fuente: elaboración propia.

Resultados

Después de una revisión exhaustiva de los veintitrés agentes sinápticos revisados se realizaron fichas descriptivas como se observa en las siguientes tablas numeradas a partir de la 1 hasta la 23, las cuales, representan una categorización de elementos para su identificación de dichos agentes, lo señalado, permite diseñar un perfilamiento respectivamente, y además, observar aspectos relacionados a su alcance o impacto a nivel territorial, tipología organizacional y medios de obtención de recursos económicos para su sostenibilidad financiera, conviene subrayar que, son solo algunos de los factores que se consideraron importantes describir para analizar su rol en el ecosistema de innovación social y turismo comunitario.

Tabla 1

Ficha descriptiva del agente sináptico la Mano del Mono

Perfilamiento de Agentes				
Nombre del Agente	La Mano de Mono	WINTA Alianza Mundial de Turismo Indígena	Komú	DOCAG Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo
Categorización según Silva-Pedroza	Desarrolladora de capacidades de innovación.	Fondos y organizaciones de inversión y Centros de generación de conocimiento	Desarrolladora de capacidades de innovación.	Centros de generación de conocimiento
Ubicación / zonas de trabajo	Comunidades rurales e indígenas en México, principalmente en el sureste del país.	Pueblos y territorios Indígenas del mundo, ha trabajado con comunidades indígenas de todos los continentes.	México y América Latina	Veracruz
Actividades	Crea alianzas por la regeneración de áreas naturales y el bienestar de sus comunidades locales a través de innovadores modelos de negocio de turismo	El patrimonio natural y cultural indígena, incluidos los sistemas de conocimiento indígena. la soberanía y la gobernanza de los datos indígenas. El empoderamiento y los derechos indígenas en el desarrollo turístico sostenible	Enfoque en cocreación y conservación ambiental, busca generar experiencias auténticas que beneficien directamente a las comunidades locales. Combina fines de impacto social con sostenibilidad económica, sin funcionamiento como ONG tradicional. Sitio web de viajes y atracciones locales.	Posgrado pertenece al Sistema Nacional de Posgrados (SNP) de SECIHTI.
Formas de incidencia	Impulsamos el turismo de naturaleza como estrategia de manejo y conservación de áreas naturales protegidas. Fortalecemos medios de vida sustentables en comunidades locales que viven alrededor de áreas naturales. Fortalecemos capacidades en líderes para que sean agentes de cambio en sus propias realidades.	Beneficios a los Pueblos y territorios Indígenas. Transferencia de conocimiento a través de buenas prácticas Investigación-Acción Reuniones colaborativas a nivel internacional	Eventos en línea sobre turismo comunitario, generando una red masiva en América Latina que sirve tanto como canal de difusión y fuente de ingresos (patrocinios, inscripciones, colaboraciones)	El egresado del doctorado será un investigador o investigadora de alta calidad, creador de propuestas y agente de cambio para diseñar modelos teóricos en el campo de las Ciencias Administrativas orientados a la gestión para el desarrollo, tanto de organizaciones públicas como privadas, capaz de generar y aplicar nuevos conocimientos pertinentes con el afán de responder a los futuros cambios sociales de la administración contemporánea, asegurando un análisis para la gestión del conocimiento en las organizaciones destinados a generar un beneficio social en el ámbito de la administración.
Tipo de Organización	Empresa social u organización híbrida	ONG internacional; red global de pueblos y organizaciones indígenas y no indígenas	Startup de turismo de base comunitaria en México y América Latina.	Universidad Veracruzana
Tipo de financiamiento	Mixto; <i>Market Ready</i> financiada por terceros, Servicios de consultoría y herramientas digitales, Alianzas y apoyo	Mixto; servicios voluntarios, subvenciones para proyectos específicos, consultoría experta y donaciones.	Mixto: fondos iniciales de aceleradoras, modelo de ingresos por comisión en la plataforma y actividades o eventos digitales.	SECIHTI

	institucional, Reconocimientos y menciones.			
Perfilamiento de Agentes				
Nombre del Agente	FOCEN Fondo de Conservación del Eje Neovolcánico A.C.	Co'ox Mayab Viajes, ruralidad y naturaleza	RITA Red Indígena de Turismo de México Asociación Civil	Expediciones Sierra Norte Pueblos mancomunados Oaxaca
Categorización según Silva-Pedroza	Desarrolladora de capacidades de innovación.	Beneficiarios del emprendimiento social	Desarrolladora de capacidades de innovación, Centros de generación de conocimiento	Beneficiarios del emprendimiento social y Desarrolladora de capacidades de innovación.
Ubicación / zonas de trabajo	Desde el Océano Pacífico hasta el Golfo de México, constituyendo una ancha faja de 130 kilómetros.	Pueblos y territorios Indígenas de Yucatán	Estados como; Campeche, Chiapas, Colima, Distrito Federal, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán	Sierra Norte de Oaxaca
Actividades	Cooperación y el intercambio para facilitar la búsqueda de soluciones a los problemas actuales de cambio climático. En programas y proyectos como: - Fondo MONARCA - Turismo - Cimas y cañadas - Áreas naturales protegidas Ruta migratoria	1. El turismo responsable que considere buenas prácticas turísticas que reduzcan el impacto generado por la actividad. 2. Un encuentro solidario que abra el acercamiento a la realidad social y de convivencia, promoviendo el diálogo intercultural. 3. Un comercio justo donde las instituciones públicas y privadas cooperan con las organizaciones locales, asegurando una distribución equitativa de los beneficios generados por el turismo. 4. Un viaje consciente como experiencia que contribuye al crecimiento personal, a través de la convivencia entre el visitante, lo local y el patrimonio biocultural.	- Turismo con Identidad - Soberanía y Seguridad Alimentaria - Amenazas a la Biodiversidad - Mujeres y jóvenes Derechos específicos de pueblos indígenas (participación en la vida pública del país, derecho a la consulta, derecho al consentimiento libre, previo e informado; derecho al desarrollo, derecho a la preservación, renovación y fortalecimiento de sus instituciones; derecho a la autonomía y al territorio), proyectos productivos	Incrementar la capacidad de los miembros de la comunidad para proteger y administrar sustentablemente su patrimonio natural. Desarrollar una actividad turística responsable en el territorio de Pueblos Mancomunados que permita a los visitantes entrar en contacto con la cultura de las comunidades indígenas y con la naturaleza, de una manera divertida, segura y educativa. Generar oportunidades de empleo para los miembros de las comunidades. Servir como modelo para el establecimiento de programas similares en diferentes comunidades indígenas de nuestro país y fuera de él.
Formas de incidencia	Dedicada a crear alianzas para la planificación y ejecución de proyectos que	Comprometida con la práctica de un turismo responsable, solidario, justo y consciente a	Coadyuvar al desarrollo comunitario con identidad de sus asociadas y asociados,	Proyecto ecoturístico fue concebido como un modelo de desarrollo regional. Inició en dos propiedades comunales: Pueblos

	implementen acciones para construir un futuro en armonía con la naturaleza y transmitir a las generaciones futuras un entorno saludable y próspero.	través de la difusión, comercialización, gobernanza y fortalecimiento de las organizaciones dedicadas al turismo comunitario en Yucatán	a la preservación y aprovechamiento de la biodiversidad en los territorios que poseen, así como al diálogo intercultural, con perspectiva de género y generacional, que permita una relación con el Estado, de respeto con los derechos humanos, muy en especial con los específicos de los pueblos indígenas (ciudadanía indígena).	Mancomunados e Ixtlán de Juárez, luego este modelo ha sido adoptado por más organizaciones de la Sierra Norte
Tipo Organización	de Asociación Civil en alianza con organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y actores gubernamentales	Unión de sociedades cooperativas	Asociación civil de empresas diversas; Organización que se constituye con treinta y dos organizaciones del movimiento indígena de México.	Empresa que pertenece y es operada por los Pueblos Mancomunados de Oaxaca. Se trata de una organización comunitaria
Tipo financiamiento	de Fondos, donaciones	Enfoque autosostenible basado en la venta de experiencias turísticas con un modelo de cooperativa comunitaria que garantiza el reparto justo de beneficios. Al mismo tiempo, aprovecha alianzas y subvenciones de nivel público y privado para potenciar sus capacidades, visibilidad y desarrollo	Modelo híbrido y colectivo que combina el autofinanciamiento mediante cuotas, ventas de servicios turísticos y la obtención de apoyos externos	Operación con recursos públicos e institucionales, se fortalece con subvenciones especializadas, gestiona ingresos directos mediante servicios ecoturísticos, y se encuentra potenciada por premios y procesos de certificación que apuntalan su profesionalización y sostenibilidad

Perfilamiento de Agentes

Nombre del Agente	Alianza Peninsular para el turismo comunitario	Cielo MX Federación Indígena Empresarial y comunidades locales en México	CIDES Centro de Investigación para el Desarrollo Sustentable.	Rutopia Adventure Mexico Travel
Categorización según Silva-Pedroza	Desarrolladora de capacidades de innovación. Centros de generación de conocimiento	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación. Centros de generación de conocimiento	Centros de generación de conocimiento	Desarrolladora de capacidades de innovación. Certificada con el sello B Corp Premio Iberoamericano de Turismo Social y Sostenible
Ubicación / zonas de trabajo	Península de Yucatán	Nacional	Chiapas	México con expansión hacia Colombia y otros países de Latinoamérica
Actividades	Diseño de circuitos turísticos comunitarios, capacitación, ferias, misiones comerciales	Apoya emprendimientos turísticos indígenas, comercialización	Investigación, diplomados, formación en desarrollo sustentable	Diseño de viajes a medida, turismo fuera de rutas tradicionales enfocado en comunidades indígenas y rurales de México. Es considerado el Airbnb del ecoturismo rural mexicano.

Formas de incidencia	Conecta comunidades con mercados internacionales, alianza con Fonatur/INAES	Representación ante instancias públicas, fortalecimiento institucional	Influencia académica, formación de profesionales, proyectos de campo	Conecta comunidades con mercado sostenible
Tipo Organización	de Red de cooperativas	Federación de comunidades indígenas A.C.	ONG académica / A.C.	Empresa social / startup de turismo
Tipo financiamiento	de Fondos públicos, ventas comunitarias, subvenciones internacionales	Cuotas de socios, proyectos financiados, servicios consultoría	Ingresos por diplomados, cursos, subvenciones académicas	Ingresos por ventas de experiencias; inversión privada
Perfilamiento de Agentes				
Nombre del Agente	Alianza Peninsular para el turismo comunitario	Cielo MX Federación Indígena Empresarial y comunidades locales en México	CIDES Centro de Investigación para el Desarrollo Sustentable.	Rutopia Adventure Mexico Travel
Categorización según Silva-Pedroza	Desarrolladora de capacidades de innovación. Centros de generación de conocimiento	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación. Centros de generación de conocimiento	Centros de generación de conocimiento	Desarrolladora de capacidades de innovación. Certificada con el sello B Corp Premio Iberoamericano de Turismo Social y Sostenible
Ubicación / zonas de trabajo	Península de Yucatán	Nacional	Chiapas	México con expansión hacia Colombia y otros países de Latinoamérica
Actividades	Diseño de circuitos turísticos comunitarios, capacitación, ferias, misiones comerciales	Apoya emprendimientos turísticos indígenas, comercialización	Investigación, diplomados, formación en desarrollo sustentable	Diseño de viajes a medida, turismo fuera de rutas tradicionales enfocado en comunidades indígenas y rurales de México Es considerado el Airbnb del ecoturismo rural mexicano.
Formas de incidencia	Conecta comunidades con mercados internacionales, alianza con Fonatur/INAES	Representación ante instancias públicas, fortalecimiento institucional	Influencia académica, formación de profesionales, proyectos de campo	Conecta comunidades con mercado sostenible
Tipo Organización	de Red de cooperativas	Federación de comunidades indígenas A.C.	ONG académica / A.C.	Empresa social / startup de turismo
Tipo financiamiento	de Fondos públicos, ventas comunitarias, subvenciones internacionales	Cuotas de socios, proyectos financiados, servicios consultoría	Ingresos por diplomados, cursos, subvenciones académicas	Ingresos por ventas de experiencias; inversión privada
Perfilamiento de Agentes				
Nombre del Agente	Alianza Peninsular para el turismo comunitario	Adventure Travel Trade Association	AMTAVE Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo AC	FUNDEMEX Fundación del E
Categorización según Silva-Pedroza	Centros de generación de conocimiento	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Desarrolladora de capacidades de innovación.
Ubicación / zonas de trabajo	Valle de Bravo, México	Global	CDMX/ Nacional	CDMX/ Nacional
Actividades	Maestrías y cursos en turismo sostenible y comunitario	Conexión de la industria, ferias, webinars	Agrupar operadores de aventura y ecoturismo, certificación	Fortalecimiento de turismo comunitario, alianzas

Formas de incidencia	Formación, proyectos colaborativos con comunidades	Promueve estándares sostenibles, políticas de la industria	Colabora con Gobierno para estrategias de financiamiento	Convoca empresas sociales, coordina proyectos
Tipo Organización de	Institución académica privada	Asociación internacional sin fines de lucro	A.C. sectorial	Fundación empresarial A.C.
Tipo financiamiento de	Matrículas, alianzas, cursos pagados	Membresías, patrocinios, eventos, cursos	Cuotas, patrocinios, apoyos gubernamentales	Donaciones, autofinanciamiento, cofinanciamiento

Perfilamiento de Agentes

Nombre del Agente	Maya Kaán	Fondo Oaxaqueño para la Conservación de la Naturaleza	Sustentur turismo responsable	Market Ready Model
Categorización según Silva-Pedroza	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Desarrolladora de capacidades de innovación.
Ubicación / zonas de trabajo	Quintana Roo	Oaxaca	CDMX/ Nacional	Latinoamérica
Actividades	Modelo de turismo rural comunitario, eco-destino, generación de rutas de turismo comunitario, guardianes del manglar.	Conservación, proyectos sostenibles	Noticias, análisis, casos de turismo sostenible	Capacitación <i>market ready</i> para pymes turísticas. Conexión con el mercado turístico
Formas de incidencia	Vinculación gubernamental, promoción, colaboración con Organizaciones no gubernamentales, Proyectos productivos con Agencias internacionales para el desarrollo.	Apoya iniciativas comunitarias y ecoturismo	Difusión, sensibilización, networking	Formación especializada, vinculación al mercado, incubación, acompañamiento y aceleración
Tipo Organización de	Iniciativa comunitaria y ejidal con apoyo estatal	Fondo ambiental	Medios / consultoría	Modelo de consultoría comunitaria
Tipo financiamiento de	Fondos estatales, ingresos por actividades, financiamiento de agencias internacionales para el desarrollo.	Subvenciones, fondos locales públicos o privados	Publicidad, consultoría, patrocinios	Patrocinios, cursos financiados por terceros, financiamiento empresarial y de agencias internacionales para el desarrollo

Perfilamiento de Agentes

Nombre del Agente	Community Tours Sian Ka'an	ATMEX Adventure Travel Network	Tourism Association of Canada-Indigenous
Categorización según Silva-Pedroza	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Agente de cambio social.	Agente de cambio social
Ubicación / zonas de trabajo	Sian Ka'an Q. Roo	México	Canadá con alcance internacional
Actividades	Tours comunitarios en reserva, desarrollo de rutas turísticas comunitarias, desarrollo de proyectos productivos ligados al turismo, participación en	Feria de turismo de aventura, networking	Certificación 'Original Original', promoción, networking

	eventos sobre turismo comunitario.		
Formas de incidencia	Promoción directa de comunidades a nivel nacional e internacional, vínculo turístico, Colaboración con IES para generación de conocimiento y capacidades.	Promueve inversión y desarrollo de productos	Marca de autenticidad, políticas indígenas
Tipo de Organización	Cooperativa comunitaria	Asociación privada sin fines de lucro	Asociación nacional indígena
Tipo de financiamiento	Ventas de tours, proyectos cofinanciados, Financiamiento de Agencias internacionales para el desarrollo.	Patrocinios, cuotas, apoyos institucionales	Apoyo gubernamental, membresías

Fuente: Elaboración propia.

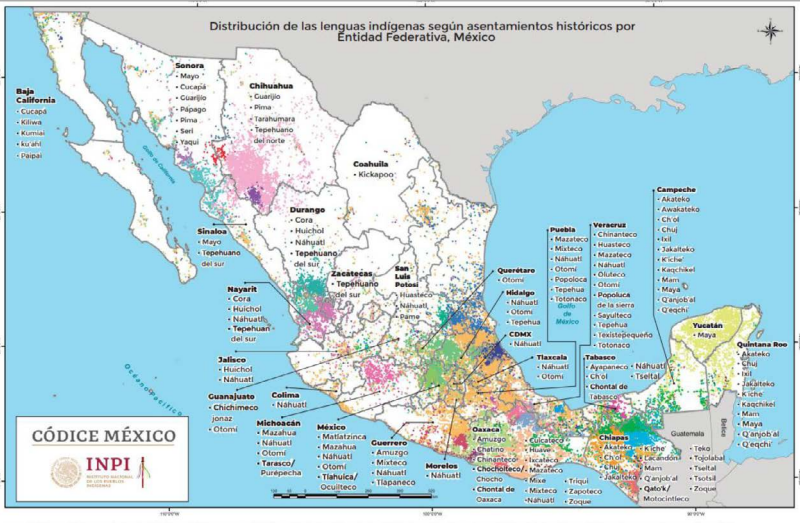
A partir de revisar a los agentes sinápticos desde su perfilamiento y caracterización, fue posible clasificar las organizaciones o agentes sinápticos en:

- Agencias de viaje
- Incubadoras/aceleradoras para servicios relacionados con actividades turísticas y modelos de negocio.
- Organizaciones internacionales capacitadoras/promotoras de buenas prácticas
- Organizaciones para la conservación
- Instituciones de educación superior
- Organizaciones de investigación
- Promotoras de desarrollo sustentable, agenda 2030, alianzas para el desarrollo.

De acuerdo con la caracterización señalada, dichos agentes cuentan con mayor incidencia en algunas zonas del territorio; esto plantea el supuesto de ser espacios con mayor fortalecimiento y coordinación de algunos actores en ciertos tipos de turismo, a partir de las capacidades de las propias regiones del país.

Lo anterior, se observa también que los agentes identificados se desarrollan principalmente en las regiones del centro, sur y sureste del país; la principal razón de ello es porque los principales grupos indígenas en México se ubican territorialmente en estas regiones (ver Figura 3).

Figura 3



Fuente: INPI (2008)

Discusión

Los agentes sinápticos son organizaciones que se caracterizan por un nivel de adaptabilidad y de transferencia de conocimientos. El perfilamiento realizado nos permite comprobar que es difícil encasillar a cada uno de ellos porque, a pesar de tener una actividad principal, atienden diferentes proyectos y necesidades según los retos a los que se enfrentan. Por ejemplo, Mano de Mono ha trabajado de la mano de SECTUR y Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) para modificar y simplificar programas y políticas públicas dirigidas al turismo comunitario; en el último año se enfocó en revisar las normas mexicanas para hacerlas más fáciles de cumplir.

Observamos también que diferentes agentes sinápticos han encontrado financiamiento internacional y privado para continuar con su trabajo; es el caso de WINTA, Rutopia, Mano de Mono, Komú, entre otras. De igual forma, el financiamiento para proyectos como Sian'Kan o Alianza Peninsular viene de organismos internacionales; de las 23 organizaciones

revisadas, ninguna recibe actualmente un financiamiento derivado de apoyos nacionales o de alguna institución gubernamental.

Muchos de estos agentes sinápticos generan y transmiten conocimiento, pilar fundamental de los ecosistemas de innovación social. Es a través de ellos que se da el acercamiento con emprendimientos comunitarios que cuentan con alguna oferta turística. De igual forma, estas organizaciones se comunican entre sí, colaboran y son interdependientes. Esta colaboración y cooperación les han permitido generar sinergias, identificar buenas prácticas y trabajar en conjunto bajo un mismo discurso para promover un turismo comunitario sustentable, regenerativo, amable con el medio ambiente y que impulse bienestar y desarrollo endógeno. Esta sinergia e interdependencia es posible identificarla en eventos, congresos, mesas de trabajo y otras actividades que se realizan alrededor del turismo comunitario en México.

El análisis del perfilamiento y las funciones de los agentes sinápticos permite afirmar que su flexibilidad organizacional y capacidad de adaptación responden a las características propias de un ecosistema de innovación social en construcción. Estos agentes actúan simultáneamente como traductores de conocimiento técnico, facilitadores de gobernanza participativa y promotores de modelos de negocio inclusivos, desdibujando los límites tradicionales entre lo público, lo privado y lo social. Sin embargo, su capacidad de incidencia se ve condicionada por la falta de reconocimiento normativo y presupuestario. Esta invisibilización institucional impide que se desarrollen mecanismos permanentes de articulación que favorezcan su consolidación como actores estratégicos dentro de las políticas de desarrollo regional basadas en el turismo comunitario.

Además, los resultados del mapeo revelan que, aunque estos agentes operan en múltiples regiones del país —principalmente en el centro, sur y sureste—, su alcance sigue siendo limitado y fragmentado. La ausencia de un sistema nacional de información sobre emprendimientos de base comunitaria y actores intermedios genera vacíos para el diseño de políticas públicas efectivas y escalables. Por ello, es urgente diseñar plataformas de colaboración intersectorial que integren a estos agentes como parte activa en la formulación de estrategias territoriales. Su experiencia, arraigo local y conocimiento situado los convierten en cata-

lizadores clave para la transición hacia modelos de turismo sustentable, resiliente y socialmente justo.

Conclusión

A manera de cierre, este trabajo nos permite concluir que los agentes sinápticos juegan un papel fundamental en el ecosistema turístico comunitario como motor de desarrollo territorial, al fungir como facilitadores de la apropiación social del conocimiento, la construcción de capacidades y la disminución de brechas entre las dinámicas rurales y las exigencias del mercado turístico. Estas organizaciones u organismos intermedios permiten fortalecer la autonomía comunitaria, promover la gestión de bienes comunes y consolidar procesos de gobernanza local. Asimismo, actúan como nodos articuladores de las cadenas de valor turística, brindando capacitación, asesoría técnica y acompañamiento a los emprendimientos; incluso, en muchos casos, son pieza clave para acceder a financiamiento mediante la elaboración de proyectos y fortalecimiento organizacional. Sin embargo, su papel sigue siendo invisibilizado y poco reconocido institucionalmente. Aunque algunos organismos gubernamentales los integran en procesos participativos, aún se carece de mecanismos formales que fortalezcan su capacidad de acción dentro de los ecosistemas de innovación social. Por tanto, es indispensable impulsar políticas públicas que garanticen su sostenibilidad técnica y financiera.

Para poder hablar del turismo como móvil de desarrollo local, se tendrían que impulsar ecosistemas de innovación social. En el país contamos con los elementos que conforman a los ecosistemas; sin embargo, se encuentran desarticulados. Hay emprendimientos de base comunitaria, han existido políticas públicas, subsidios y apoyos públicos nacionales e internacionales, se han generado capacidades entre redes y emprendimientos, existe un grupo importante de agentes sinápticos y una tendencia de mercado preferencial hacia la sustentabilidad; pero no existen los estímulos ni las herramientas que logren la conexión entre ellos.

Finalmente, existe un frágil ecosistema de innovación social turístico en México, principalmente en la zona sur-sureste del país. Señalarlo y estudiarlo permitirá identificar los elementos que requiere para fortalecer

sus capacidades institucionales, consolidar la innovación social en el turismo comunitario, replicar y escalar las buenas prácticas en territorio e impulsar un verdadero desarrollo endógeno con bienestar para la comunidad.

Referencias

- Domanski, D., Howaldt, J., y Kaletka, C., (2020) A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context- on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies*, 28(3) 454-474, <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1639397>
- Herrera-Tostado, M. (2022). *Entrevista Agente Sináptico TOTONAL viajes con conciencia*. (I. A. Torres, Entrevistador)
- Instituto Nacional de Pueblos Indígenas. (2008). Códice México. Obtenido de <https://www.inpi.gob.mx/codicemexico/assets/mapa-codice-mexico-inpi.pdf>
- Jungsberg, L., Copus, A., Herslund, L. B., Nilsson, K., Perjo, L., Randall, L., Berlina, A. (2020) Key actors in community-driven social innovation in rural areas in the Nordic countries, *Journal of Rural Studies*, 79, 276-285, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.004>
- Kieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5). doi:<https://doi.org/10.47557/XSNY8857>
- Landa Torres, I. (2022). *Impacto del COVID-19 en el Turismo Comunitario de México. Primer diagnóstico colaborativo*. Ciudad de México: Centro de Investigación Innovación en Educación Superior las Profesiones y el Talento. https://www.researchgate.net/publication/362163061_Libro_Turismo_Comunitario_con_ISBN_compressed
- Landa-Torres, I. A. (2024). Joint mechanism of institutions of higher education for the creation a Social Innovation Ecosystem in Istmo de Tehuantepec, México. *Journal-Law and Economy*, 1-10. https://www.econfan.org/collections/CICA_2024/Abstracts_Collection.pdf
- Morelos Ramírez, V., & Kieffer, M. (2022). Organización social para el turismo alternativo en la comunidad rural de Yaxunah, Yucatán, México. *Dimensiones Turísticas*, 6(11), 59-80. doi:<https://doi.org/10.47557/YIPS5794>

- Parjanen, S. y Pässilä, S. (2025). *Emerging social innovation ecosystems-a case study of urban development in Finland*. European Planning Studies, Doi:10.1080/09654313.2025.2544961
- Pel, B, Wittmayer, J., Dorland, J., y Sogaard Jorgensen, M. (2020) Unpacking the social innovation ecosystem: an empirically grounded typology of empowering network constellations. *Innovation: The european Journal of Social Science Research*, <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1705147>
- Secretaría de Turismo. (19 de diciembre de 2024). PIB Turístico creció 4.4 por ciento, ascendió a 2 billones 582 mil millones de pesos. Gobierno de México. Recuperado el 26 de agosto 2025 de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pib-turistico-crecio-4-4-por-ciento-ascendio-a-2-billones-582-mil-millones-de-pesos?idiom=es>
- Secretaría de Turismo. (11 de julio de 2025). SECTUR impulsa experiencias turísticas comunitarias con nueva Guía Nacional y Distintivo para prestadores de servicios. CDMX. Recuperado el 26 de agosto 2025 de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/sectur-impulsa-experiencias-turisticas-comunitarias-con-nueva-guia-nacional-y-distintivo-para-prestadores-de-servicios?idiom=es#:~:text=Sostuvo%20que%20este%20distintivo%20responde,Pedro%20%C3%81lvarez%20Icaza%2C%20entr>
- Silva Flores, M.L. y Pedroza Zapata, A.R. (2022) Ecosistema de emprendimiento e innovación social de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Brazilian Journal of Development*, 8(10), 67143-67169. DOI:10.34117/bjdv8n10-153
- Vega Jurado, J. (2017). *Innovación Social. Asunción: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología-Paraguay*. Obtenido de https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u38/CTS-J.Vega-modulo-7.pdf

