

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE TURISMO REGIONAL  
SUSTENTABLE**

**EXPRESIÓN DE LA AGENCIA EN LA GESTIÓN DEL  
TURISMO COMUNITARIO DURANTE SITUACIONES  
EMERGENTES: EL CASO DE LA COOPERATIVA  
MASEUAL TOSEPAN KALI**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN DE TURISMO REGIONAL  
SUSTENTABLE**

**PRESENTA**

**PILAR GUADALUPE LARIOS VELÁZQUEZ**

**DIRECTOR: DR. VÍCTOR MANUEL LÓPEZ GUEVARA**

**San Pablo Apetatitlán, Tlaxcala, Julio, 2023**

La presente tesis titulada: “Expresión de la agencia en la gestión del turismo comunitario durante situaciones emergentes: El caso de la Cooperativa Maseual Tosepan Kali”; fue realizada por Pilar Guadalupe Larios Velázquez; ha sido aprobada como requisito parcial para obtener el grado de:

Maestro en Gestión de Turismo Regional Sustentable

Bajo supervisión del siguiente Comité Tutorial:

Director      Dr. Víctor Manuel López Guevara      \_\_\_\_\_

Revisor      Dra. Ivonne Virginia Campos Rico      \_\_\_\_\_

Revisor      Dr. Gustavo López Pardo      \_\_\_\_\_

Revisor      Dr. Ángel David Flores Domínguez      \_\_\_\_\_

## **Agradecimientos**

Al Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnología (CONAHCYT) por la asignación de una beca nacional para la realización de los estudios de maestría.

A El Colegio de Tlaxcala y al núcleo académico de la Maestría en Gestión de Turismo Regional Sustentable por compartir sus conocimientos, experiencias y las herramientas que contribuyeron en mi formación profesional.

A mi director de tesis el Dr. Víctor Manuel López Guevara, por brindarme apoyo, asesoría, consejos y acompañarme en todo el proceso de la realización de mi maestría.

Al Sr. Octavio Zamora por responder a todas mis llamadas y brindarme la apertura para ingresar a la cooperativa y siempre estar al pendiente de mi estadía. Al Sr. Antonio por su apoyo en la realización del trabajo de campo y a cada uno de los miembros de la cooperativa Tosepan Kali por hacerme sentir en casa.

A mi papá Mauro por siempre brindarme su apoyo y motivación para concluir la tesis, a mi mamá Guillermina por escucharme y acompañarme en todo momento, a mi hermano Joaquín por darme su opinión y siempre estar para mí cuando lo necesitaba. Y a Travis por desvelarse conmigo mientras realizaba este trabajo.

A mis compañeros Alejandra, Dominic, Isabel, Karina, Yanalte, Javier y Sauri por el increíble trabajo en equipo que llegamos a lograr y por todos los consejos brindados.

Y a Dios por siempre protegerme y guiarme en el camino de la vida de la mano de todos mis seres queridos.

## **Dedicatoria**

Le dedico este trabajo a mis padres, ellos han sido mi ejemplo a seguir en la vida y me han demostrado que todo es posible cuando se hace en familia, muchas gracias por estar para mí y apoyarme en todo lo que me he propuesto.

A mi hermano por ser mi compañero de aventuras y comprenderme cuando nadie más lo hacía.

También le dedico este trabajo a mis abuelos, por transmitirme el amor por la naturaleza, la cocina y estar conmigo en todo momento.

## **Productividad académica y actividades apropiación social del conocimiento**

### **Artículo**

Larios Velázquez, P. y López Guevara, V. (aceptado). Expresión y función de la agencia en la gestión del turismo comunitario ante la COVID-19. Caso de los maseual de Tosepan Kali de Cuetzalan del Progreso, Puebla, México. *Revista de Turismo e Identidad*. ISSN: 2718-8205. Revista indizada en Latindex, LatinREV, ROAD, BASE, CAICYT-CONICET (Centro Argentino de Información Científica y Tecnológica).

Nota: El artículo será publicado en el volumen 4, número 1, junio-diciembre de 2023. La carta de aceptación se muestra en el Anexo 1.

### **Capítulos de libro**

Larios Velázquez, P. y López Guevara, V. (aceptado). Agencia gestión del turismo comunitario: caso de los maseual de Tosepan Kali ante situaciones emergentes. En Hernández Flores, G., Hernández Flores, E. y García Banda A. (Coord.). *Capital Humano en la Gestión Administrativa de las Organizaciones: Una realidad de la gestión administrativa*. Altres Costa-Amic Editores.

Nota: El capítulo será publicado durante el segundo semestre de 2023. La carta de aceptación se muestra en el Anexo 2.

Cuamatzin García, Y., Santos Díaz, J., Larios Velázquez, P., Romano Flores, K. y Harland Faux, D. (2022). La agencia de los actores locales de la actividad turística alternativa. Presentación de casos. En González Morales, J. y Prieto Barraza, I. (Coord). *Actores de la actividad turística regional. Una aproximación a su estudio*. 45-97. El Colegio de Tlaxcala, A.C.

## **Comunicaciones en congresos**

Larios Velázquez, P. y López Guevara, V. (28 de octubre de 2022). Agencia y Gestión del turismo comunitario en cooperativas: caso de los Maseual de Tosepan Kali ante situaciones emergentes [Ponencia]. *4to Coloquio Nacional y 2do Coloquio Internacional “Generación de conocimiento colectivo Administración y Recursos Humanos*, Tlaxcala, México.

## **Actividades de apropiación social del conocimiento**

Cursos-talleres a diferentes miembros *maseual* de la Unión de Cooperativas Tosepan:

- Diseño y exposición del curso “Atención al visitante” los días 12 y 13 de julio de 2022 a dueños de parcelas de producción agrícola destinadas para recibir turistas durante recorridos de turismo comunitario de la cooperativa Tosepan Kali.
- Exposición del “Curso-taller: Creando relatos emotivos para fortalecer la experiencia turística en Cuetzalan” diseñado por el Dr. Víctor Manuel López Guevara los días 15 y 16 de junio de 2022 a socias de la cooperativa Tosepan Pajti.
- Exposición del “Curso-taller: Creando relatos emotivos para fortalecer la experiencia turística en Cuetzalan” diseñado por el Dr. Víctor Manuel López Guevara los días 4 y 5 de julio de 2022 a los guías turísticos de la cooperativa Tosepan Kali.

## Índice General

Introducción .....	10
<b>CAPÍTULO I. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1. Situación problemática.....	15
1.2. Problema de investigación .....	19
1.3. Justificación.....	20
1.4. Marco situacional .....	20
1.4.1. Marco de Referencia.....	21
1.4.2. Marco Contextual .....	23
1.5. Antecedentes de investigación .....	30
1.6. Preguntas de investigación .....	39
1.6.1. Pregunta General .....	39
1.6.2. Preguntas Especificas (PE).....	39
1.7. Objetivos de investigación .....	40
1.7.1. Objetivo General.....	40
1.7.2. Objetivos específicos (OE).....	40
1.8. Supuesto .....	41
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....</b>	<b>42</b>
2.1. Introducción .....	42
2.2. Teoría General: Economía social .....	44
2.3. Teorías sustantivas .....	47
2.3.1. Teoría del capital social.....	47
2.3.2. Teoría de Agencia.....	54
2.4. Conceptos.....	60
2.4.1. Resiliencia .....	60
2.4.2. Sistemas Turísticos (ST).....	62
2.4.3. Turismo comunitario .....	64
2.4.4. Cooperativismo.....	66
2.4.5. Gestión.....	68
2.5. Categorías y subcategorías .....	69
<b>CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>71</b>
3.1. Introducción .....	71

3.2. Postura epistemológica.....	72
3.3. Enfoque metodológico: la etnografía .....	74
3.3.1. Técnicas aplicables al estudio de la agencia en cooperativas.....	75
3.4. Diseño de los ítems para los instrumentos seleccionados .....	79
3.4.1. Tabla de operacionalización .....	79
3.4.2. Tabla de especificidades.....	84
3.4.3. Diseño de instrumentos de investigación .....	89
3.5. Datos generales de los miembros de la cooperativa Tosepan Kali .....	101
3.5. Tratamiento de la información .....	104
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	108
4.1. Introducción .....	108
4.2. La agencia en la gestión del turismo comunitario de cooperativas: Tosepan Kali ..	109
4.2.1. Agencia en la planeación del turismo comunitario de Tosepan Kali .....	110
4.2.2. Agencia en la organización del turismo comunitario de Tosepan Kali.....	114
4.2.3. Agencia en la dirección del turismo comunitario de Tosepan Kali.....	117
4.2.4. Agencia en el control del turismo comunitario de Tosepan Kali .....	120
4.3. Caracterización del sistema turístico y de la agencia ante situaciones emergentes.	123
4.3.1. Región indígena receptora.....	124
4.3.2. Actores de primer orden y su interacción con los maseual de Tosepan Kali ....	128
4.4. Interpretación de los elementos de la agencia manifestados en la gestión del turismo comunitario ante situaciones emergentes.....	136
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	142
5.1. Discusión.....	143
5.2. Conclusiones .....	148
Referencias.....	150
ANEXOS .....	174

## Índice de tablas

Tabla 1. Tensiones de planificación y gestión .....	18
Tabla 2. Tensiones detectadas en el turismo comunitario .....	19
Tabla 3. Categorías de la Economía Social .....	46
Tabla 4. Puntos de convergencia entre los autores que abordan el capital social.....	53
Tabla 5. Categorías de la Agencia .....	56
Tabla 6. Principales ventajas e inconvenientes de las entrevistas .....	76
Tabla 7. Principales ventajas e inconvenientes de la observación participante .....	77
Tabla 8. Tabla de operacionalización de agencia .....	79
Tabla 9. Tabla de operacionalización de gestión .....	82
Tabla 10. Tabla de especificidades .....	85
Tabla 11. Preguntas contenidas en la primera versión del guion de entrevista .....	89
Tabla 12. Preguntas contenidas en la versión final del guion de entrevista .....	95
Tabla 13. Indicadores de observación participante.....	96
Tabla 14. Participantes en el trabajo de campo.....	103
Tabla 15. Ejemplo de matriz correlacional de planeación .....	105

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de Cuetzalan del Progreso .....	24
Figura 2. Hotel de bambú “Tosepan Kali” .....	29
Figura 3. Publicaciones identificadas (2003-2022). .....	31
Figura 4. Eje de desarrollo local .....	33
Figura 5. Eje de gestión del territorio .....	36
Figura 6. Modelo áreas de conocimiento estudiadas en el cooperativismo indígena en la gestión del turismo comunitario .....	38
Figura 7. Fundamentos teórico-conceptuales .....	43
Figura 8. Características conceptuales de la Economía Social .....	45
Figura 9. Modelo del concepto de Agencia .....	59
Figura 10. Sistema del turismo indígena.....	63
Figura 11. Relación de categorías y subcategorías del marco teórico con los objetivos .....	70
Figura 12. Modelo del diseño metodológico .....	72
Figura 13. Agencia en la planeación del turismo comunitario de Tosepan Kali. ....	110

Figura 14. Agencia en la organización del turismo comunitario de Tosepan Kali.....	114
Figura 15. Agencia en la dirección del turismo comunitario de Tosepan Kali.....	117
Figura 16. Agencia en el control del turismo comunitario de Tosepan Kali .....	120
Figura 17. Región indígena receptora y las categorías de la agencia. ....	124
Figura 18. Agencia en el sistema turístico de la Cooperativa Tosepan Kali .....	130
Figura 19. Elementos de la agencia manifestados en la gestión del turismo comunitario ante situaciones emergentes.....	137

### **Índice de Anexos**

Anexo 1. Arbitraje doble ciego artículo.....	174
Anexo 2. Aceptación de capítulo de libro.....	175
Anexo 3. Proceso histórico de la Unión de Cooperativas Tosepan .....	176
Anexo 4. Mapa de la Cooperativa Tosepan Kali .....	180
Anexo 5. Afectaciones por el huracán Grace.....	181
Anexo 6. Primera versión del guion de entrevista .....	182
Anexo 7. Comentarios de los expertos .....	183
Anexo 8. Versión final del guion de entrevista.....	184
Anexo 9. Talleres a integrantes de otras cooperativas .....	186

## **Introducción**

Cañada (2015) conceptualiza al turismo comunitario como aquel que se desarrolla en zonas rurales, en donde los actores locales, a través de diversas formas organizacionales son protagonistas del desarrollo, gestión y control de los emprendimientos. Esta tipología de turismo alternativo al encontrarse principalmente en zonas rurales, ocasionalmente es realizado por comunidades indígenas, lo cual los hace más propensos a disputas o conflictos, algunos de los cuales se manifiestan en el ámbito social y en el organizativo, específicamente en lo relativo a la planificación y gestión de las empresas (Wunder, 2000; Montoya, 2013; López-Guevara, 2014; Palomino, Gasca y López, 2016 y Herrera, 2019).

Los autores referidos identifican que, ante la manifestación de tensiones, las personas implicadas, especialmente dentro de comunidades indígenas, despliegan diversos métodos que van de lo individual hasta lo colectivo, para el manejo de la situación. Una de estas estrategias es la creación de cooperativas, las cuales son una forma de organización de individuos que poseen igualdad de condiciones, es decir, de derechos, obligaciones y capacidades para tomar decisiones al interior del colectivo (Fernández, 2006; Altamirano, Bautista y Tisalema, 2019)

Si bien diversos estudios han abonado al entendimiento de la función que las cooperativas tienen en la creación y conducción cotidiana de emprendimiento de turismo comunitario (Reyes, Manjarrez y Ortega, 2014; Félix-Quezada, 2018; Palomino, Gasca y López, 2016; Maldonado y Maldonado, 2019) en medio de la situación creada a causa de la pandemia por COVID-19, no se ha documentado la forma en la cual los procesos de los cooperativistas se han manifestado para afrontar los retos impuestos por esta situación emergente.

A fin de aportar entendimiento sobre la cuestión antes señalada, la presente investigación centra su atención en el estudio de la empresa turística comunitaria Tosepan Kali (TK) por varias razones: se trata de una organización de origen nahua, ubicada en Cuetzalan del Progreso, Puebla, con una amplia trayectoria a lo largo de la cual se han presentado episodios de tensión y gestión cooperativa; TK ha enfrentado y sorteado los retos impuestos por la pandemia, así como por eventos externos de alto impacto como ha sido el embate del huracán Grace en 2021; además de las condiciones que justifican la selección del caso empírico, se suma la relación de confianza establecida entre las/los cooperativistas de TK y la autora de este trabajo, a partir del desarrollo de dinámicas de retribución social del conocimiento operadas mediante el ofrecimiento de cursos de capacitación gratuitos para la organización. Esta última situación se convirtió en la base para una interacción confiable con las y los participantes, lo cual aseguró condiciones de validez asociadas a la información de la presente investigación.

A partir de la revisión de la literatura científica, se identificó que la teoría de agencia (Long, 2007) constituye una opción para estudiar los procesos subjetivos que inciden en la gestión de las empresas comunitarias. Por esa razón el diseño de esta investigación se formuló con base en los planteamientos que diversos autores han formulado acerca de la capacidad de agencia (Sen, 1985; Bandura, 2002; Long, 2007, Pick *et al.*, 2007; Sautu, 2014).

El andamiaje teórico se complementó con ideas aportadas desde la economía social, el sistema turístico, el cooperativismo, la gestión y el turismo comunitario. A través de su consideración se definieron las categorías teóricas para elaborar el diseño metodológico de la investigación en el cual se consideraron, entre otros aspectos, la elaboración de instrumentos y los referentes para la interpretación de la información. En las siguientes páginas se presentan los cinco capítulos que componen este trabajo de investigación, a saber:

- 1) Diseño de investigación: en este apartado se incluye información referente al problema de investigación, la justificación y la revisión de la literatura que dieron como resultado la pregunta y el objetivo general el cual guio la realización de la investigación a través de tres objetivos específicos.
- 2) Marco teórico-conceptual: para el cumplimiento de los objetivos se implementa un andamiaje teórico con base a las ideas de la economía social, la agencia, el sistema turístico, el cooperativismo, la gestión y el turismo comunitario. A partir de los cuales se obtuvieron las categorías de análisis que permitieron el diseño de los instrumentos de investigación.
- 3) Diseño metodológico: en función de las categorías obtenidas en el apartado anterior se elaboraron los instrumentos de investigación. En congruencia con la postura epistemológica y a la investigación cualitativa se realizaron 190 ítems mediante una tabla de especificidades a partir de los cuales se formularon los instrumentos de investigación.
- 4) Resultados: a través de la aplicación de los instrumentos diseñados fue posible identificar la manifestación de la agencia en el caso de estudio. En este apartado se dan a conocer dichos hallazgos mediante la modelación de las categorías identificadas en las diferentes etapas de la gestión y al interactuar con los elementos del sistema turístico.
- 5) Discusión y conclusiones: de acuerdo con los resultados obtenidos se establece relación con el andamiaje teórico de la investigación y se confirman o discuten las ideas de los autores abordados. Asimismo, se logra establecer relación con la

resiliencia mediante el estudio de la agencia. Finalmente se concluye con el cumplimiento de los objetivos específicos y por consecuencia del objetivo general.

El proceso de investigación conducido sobre la base de la agencia permitió reconocer procesos subjetivos que conducen a las/los integrantes de la cooperativa durante la toma de decisiones y su ejecución. Los hallazgos identificados por esta investigación refrendan algunos planteamientos previos abordados en el marco teórico-conceptual y se establecen contrastes entre el caso de estudio y la teoría de la agencia, dado que no se identificó la categoría de estructuras de función restrictiva propuesta por Long (2007) y Sautu (2014), debido a que los miembros de TK, reconocen poseer la libertad de expresarse sin que sean limitados.

Los hallazgos reportados mediante el caso empírico permiten identificar dinámicas que no habían sido analizadas por estudios previos desarrollados desde diferentes plataformas teóricas, por ejemplo, el capital social (López-Guevara, 2014), la gestión del territorio (Gonçalves y Löwen, 2016), estudios de género (Sánchez, Pérez, Pérez, Rodríguez y Munguía, 2019) y la sustentabilidad (Sánchez, 2020). Por lo tanto, este trabajo permite reconocer que la agencia supone un marco de referencia útil para expandir la frontera de conocimiento vinculada a la gestión de empresas cooperativas de turismo que operan en contextos rurales e indígenas.

Con base a lo expuesto se procede a dar inicio con la presentación de la información.

## **CAPÍTULO I. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

A lo largo de este capítulo se presenta y describe el evento de estudio, el problema de investigación y su justificación, así como el marco situacional a nivel internacional, nacional y municipal. Luego de ello y con base en la revisión de la literatura especializada, se identifica el vacío de conocimiento a partir del cual se diseñan las preguntas y los objetivos que condujeron el presente estudio.

## 1.1. Situación problemática

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el mercado de viajes incursionó en la venta de itinerarios en “paquete”. Esa forma de organizar el viaje turístico ganó rápidamente popularidad entre los consumidores, debido a que permitía disminuir la complejidad de las gestiones al realizar un único pago por todos los servicios adquiridos (Osorio, 2010). A partir de la demanda generada mediante el formato del paquete turístico, crecieron y surgieron centros vacacionales, principalmente de sol y playa, lo cual fomentó la masificación de la actividad (Acerenza, 2006).

La propagación del turismo masivo también se explica como resultado de la implementación de políticas públicas y acciones de gobierno específicas. En México esto ocurrió durante el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), quien, durante su administración, creó el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), con el objetivo de promover la ejecución de destinos de turismo costero denominados como Centros Integralmente Planeados (CIP) (López, 2010). Las inversiones públicas federales realizadas bajo el concepto de desarrollo y promoción del turismo se incrementaron durante su sexenio de 56 millones de pesos en 1971 a 2,354 millones de pesos en 1976 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 1999), lo cual contribuyó al proceso de masificación del turismo en los litorales del Pacífico y el Mar de las Antillas, principalmente, así como a la manifestación, a nivel local, de diversos efectos en los ámbitos económicos, socioculturales y ambientales (Jiménez, 1993; Smith, 2009).

Al respecto Rodríguez, Feder y Fratucci (2015) destacan los siguientes impactos turísticos negativos: inflación, especulación inmobiliaria, gentrificación, desintegración local, contaminación de la naturaleza y problemas del uso de suelo, entre otros. Hall y Lew (2009) indican la alteración en la cotidianidad de las comunidades locales, banalización de los sistemas de valores y afectaciones en la calidad de la vida.

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI se reconoció el agotamiento y/o saturación del modelo de sol y playa, por lo que se buscaron nuevas opciones para el desarrollo de productos turísticos atractivos y sustentables (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2017). Es así como cobra fuerza el turismo alternativo (tipología propuesta desde la década de 1980; Cohen, 1987), el cual, a diferencia de las motivaciones y finalidades asociadas al placer que brinda el turismo masificado costero, propone desarrollar patrones de recreación que contribuyan a la educación, la realización plena del ser humano, mayor visibilidad de las culturas locales, el respeto por la identidad y por la valoración, del patrimonio de los pueblos originarios a través de dinámicas interculturales (Narváez, 2014). Se distinguen múltiples modalidades de turismo alternativo que responden a diferentes motivaciones de viaje como la naturaleza, la ruralidad, y la aventura, entre otros (Acerenza, 2006).

Relacionado al turismo alternativo, el presente trabajo centra su atención en el turismo comunitario que toma forma en los escenarios rurales, en el cual, la población que integra la colectividad está directamente relacionada con la iniciativa turística, ya sea porque el principal atractivo puesto en valor se vincula a la cultura local, o bien porque el control de la gestión empresarial recae en las y los integrantes de la comunidad (Butler, Hall y Jenkins, 1998). Al respecto Cañada (2015) menciona que esta modalidad de turismo se desarrolla en zonas rurales, en donde los actores locales, a través de diversas formas organizacionales son protagonistas de su desarrollo, gestión y control. De esa forma, el autor referido destaca la participación de los actores locales como el principal atributo de esta modalidad turística. El contacto directo entre visitantes y locales, además, posibilita la interacción intercultural, a través de la comunicación y del contraste de referentes y sistemas de conocimientos (Chávez, Andrade y Espinoza, 2013).

Asociado a lo anterior, Ruiz, Hernández, Coca, Cantero y del Campo (2008) contemplan tres nociones relacionadas al estudio y comprensión del turismo comunitario:

- La centralidad analítica de las comunidades: la aproximación al turismo comunitario debe hacerse desde un enfoque analítico y metodológico con un estudio de caso.
- La actividad turística comunitaria es traducción antes que adaptación al mercado: el aspecto comunitario se convierte en un elemento que proporciona singularidad.
- El turismo comunitario supone un afianzamiento antes que una amenaza para las comunidades: en su forma avanzada, el turismo comunitario puede alcanzar niveles de autonomía comunitaria en la gestión turística.

Si bien se puede identificar un consenso relativo entre autores en relación con la conceptualización del turismo comunitario en tanto expresión específica del turismo alternativo, la literatura especializada ha dado cuenta de la manifestación de una serie de tensiones que se manifiestan en su *praxis*. A este respecto se ofrecen algunas puntualizaciones.

Diversos autores identifican tensiones al interior de las iniciativas de turismo comunitario, específicamente cuando éste se desarrolla en espacios indígenas. Al respecto, Wunder (2000) en su estudio realizado en Ecuador, menciona que la manifestación de pugnas o conflictos se explica a partir de la presencia de una diversidad de tipologías organizacionales a nivel comunitario. El autor determina dos situaciones en las que se encuentran las organizaciones

- 1) son aquellas en las que su gestión depende de empresas externas a la comunidad y los actores locales solo son considerados como trabajadores.
- 2) Se consideran aquellas en las que las comunidades poseen el control sobre las operaciones turísticas.

En Perú, Montoya (2013) distingue la manifestación de tensiones respecto al plano organizacional y a la toma de decisiones. Un recuento sobre las principales problemáticas manifiestas en los emprendimientos de turismo comunitario es presentado en la siguiente tabla a partir de la revisión realizada por López-Guevara (2014).

**Tabla 1. Tensiones de planificación y gestión**

Gestión local	vs	Gestión en manos de terceros
Autodeterminación en el turismo	vs	Asociación con empresas privadas
Visiones y valores comunitarios	vs	Visiones y valores gubernamentales o empresariales
Complementación de la economía	vs	Reestructuración económica
Planificación y gestión participativamente	vs	Procedimientos positivistas

*Nota.* Elaboración propia a partir de López-Guevara (2014)

A partir de la información plasmada en la Tabla 1, se aprecia que el origen de las problemáticas que se presentan en el turismo comunitario responde al desajuste de ideas y acciones que puede surgir cuando una actividad de orden empresarial (el turismo), se inserta y trata de ser coherente con el ámbito comunitario.

En el caso de la Sierra Norte de Oaxaca, Palomino, Gasca y López (2016) distinguen tensiones relacionadas con la distribución del ingreso económico generado por el turismo comunitario. A decir de los autores citados, la percepción que los implicados tienen sobre este tema genera conflictos internos, divisionismo y rivalidades intercomunitarias. De forma similar a otros estudios como el previamente mencionado Wunder, (2000), reconoce que las inconsistencias entre la lógica comunal y la de mercado, se configura como la causa que suele originar los desacuerdos y las disputas.

Tomando como referencia empírica a Cuetzalan del Progreso, Herrera (2019) identifica tensiones relacionadas con la incursión en la actividad turística por parte de la comunidad *maseual* (“pueblo” en náhuatl) con respecto al cumplimiento de las expectativas de los clientes y a los cambios en las formas de vida a partir de los modales, la estética, la higiene, el tiempo y los estilos de trabajo.

A partir de lo previo, en la Tabla 2 se sintetizan las tensiones que diversos autores reconocen con relación a la gestión del turismo comunitario.

**Tabla 2. Tensiones detectadas en el turismo comunitario**

<b>Autor</b>	<b>Tensión</b>
Wunder (2000)	Diversidad en tipologías en organizaciones
Montoya (2013)	Tipos de organización y en la toma de decisiones
López-Guevara (2014)	Tensiones de planificación y gestión
Palomino, Gasca y López (2016)	Distribución de ingresos
Herrera (2019)	Modifica la dinámica de su vida cotidiana

*Nota.* Elaboración propia a partir de autores

A partir de las distintas tensiones antes señaladas se identifica la pertinencia de avanzar en la atención de las mismas mediante investigaciones cuyo enfoque y diseño permitan una comprensión amplia del evento de estudio. En este orden de ideas, en el siguiente apartado se plantea el problema de investigación para esta tesis.

## **1.2. Problema de investigación**

A partir de las tensiones reconocidas por los autores Wunder (2000); Montoya (2013); López-Guevara (2014), Palomino, Gasca y López (2016) y Herrera (2019) en la sección anterior, se identifica el vacío de conocimiento referente a la comprensión de los elementos subjetivos

involucrados en la toma de decisiones de las organizaciones involucradas en el turismo comunitario.

En función a las aportaciones de Long (2007), se asume pertinente ensayar este tipo de análisis a través de la propuesta teórica de la agencia local, al identificar la pertinencia de un estadio multidisciplinar entre procesos subjetivos en marcos teóricos de gestión del turismo comunitario. Para la realización de esta investigación se selecciona como estudio de caso a la cooperativa de turismo Tosepan Kali, al ser gestionada por miembros de la comunidad *maseual* y poseer la conjunción entre la organización social con la gestión.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación es académicamente relevante dado que contribuirá a la producción científica relacionada a la agencia de los actores locales de cooperativas dedicadas a la actividad turística, desde un marco teórico multidisciplinar. De esta forma, se atenderá el vacío de conocimiento identificado durante la revisión de la literatura.

La relevancia social de la investigación se reconoce dado que permite visibilizar los procesos de identificación de los límites y alcances de las cooperativas, como estructuras organizacionales en el marco de un escenario cambiante. A partir del cual se puede arribar a una comprensión alrededor de un contexto incierto y con base a esto comprender la adaptabilidad, vigencia dentro del sistema turístico y ante eventos contingentes como la pandemia de la COVID-19 y los desastres naturales.

### **1.4. Marco situacional**

Con la finalidad de resaltar la relevancia del evento de estudio vinculado a esta investigación, a continuación, se expone el marco de referencia y el marco contextual del trabajo,

mediante los cuales se brinda la perspectiva internacional, nacional, estatal y municipal de las cooperativas y su inserción en la actividad turística.

#### ***1.4.1. Marco de Referencia***

A nivel internacional la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) funge como plataforma alrededor de la cual convergen cooperativas con diferentes finalidades. La ACI mantiene el objetivo de unir, representar y servir a las cooperativas del mundo desde 1895 (ACI, 2018). Aun cuando se reconoce que en la ACI se aglutinan organizaciones cuyo ámbito de acción no coincide, todas se caracterizan por ser una asociación de individuos que se unen voluntariamente para cubrir sus necesidades y aspiraciones sociales, económicas y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (ACI, 2018).

En 1995 la ACI propuso los valores cooperativos: autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad (ACI, 2021). Asimismo, los principios que invita a seguir a las cooperativas del mundo, con la finalidad de no perder la naturaleza del movimiento, los cuales se enlistan:

1. Afiliación voluntaria y abierta: accesibles a todas las personas.
2. Control democrático de los miembros: organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan en el establecimiento de políticas y en la toma de decisiones.
3. Participación económica de los miembros: los socios contribuyen de manera equitativa al capital de la organización y lo controlan de forma democrática.
4. Autonomía e independencia: organizaciones autónomas de autoayuda.

5. Educación, formación e información: las cooperativas proveerán educación y formación a sus miembros, representantes, empleados y directores.
6. Cooperación entre cooperativas: fortalecen el movimiento cooperativo en estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Interés por la comunidad: buscan el desarrollo sostenible de sus comunidades. (p. 3).

En Latinoamérica mediante las organizaciones cooperativas se ha fomentado la economía social, que permite el desarrollo diferente en las comunidades donde se implementen, retomando los principios y valores propuestos por la ACI (Alzate, Zabala y Cueto, 2018; Canche y Segrado, 2019).

Durante la década de 1930 la polarización socioeconómica en México propició que el Estado, a través de diversos programas gubernamentales, fomentara el asociacionismo a través de varias figuras con la intención de promover la conformación de bases sociales para apuntalar el desarrollo desde una perspectiva próxima a las necesidades de la población (Confederación de Cooperativas de Colombia [Confecoop], S.F.). De esa forma se crearon, vinculadas a las áreas estratégicas de la economía, organizaciones cooperativas con presencia en la industria azucarera, cafetaleras, crédito y ahorro, etc. Algunas de estas organizaciones fueron promovidas por el gobierno, mientras que otras se conformaron por iniciativa directa de los colectivos sociales organizados (Confecoop, S.F.). En palabras de Palacios (2020), las cooperativas representaron, y aún lo siguen haciendo, un actor destacado para construir un nuevo modelo económico basado en la justicia, austeridad, democracia, honestidad y bienestar.

De la misma forma que se han conformado cooperativas en los sectores primario y secundario, se han suscitado iniciativas para hacer lo propio en el ámbito terciario; de esa forma

se han constituido cooperativas vinculadas al turismo. En el año 2014, se fomentó la Red Indígena de Turismo de México (RITA) (Palacios, 2020), beneficiaria de diversas políticas públicas. El propósito de dicha red es que sus miembros progresen a través del pleno ejercicio de sus derechos fundamentales y específicos de los pueblos indígenas (RITA, 2014). En esta Red se incluyen diversas organizaciones sociales, como las cooperativas.

La Secretaría de Trabajo del Estado de Puebla fomenta la constitución de cooperativas por medio del Programa Formemos Cooperativas, así como la consolidación de sus actividades. Mediante capacitaciones y equipamiento que contribuyan al fomento de trabajo digno, autogestivo y sostenible (Secretaría de Trabajo del Estado de Puebla, 2019). Uno de los beneficiarios del programa fue la Cooperativa Tosepan Kali, a través del cual, se le entregó equipo y/o maquinaria para ampliar los servicios del salón-comedor *Nektsin*, espacio donde se sirven desayuno y se dan talleres de capacitación a los miembros (Zamora, comunicación personal, 15 de junio de 2022). Asimismo, la Secretaría de Economía del Estado de Puebla fomenta el Programa de Profesionalización de Líderes y Lideresas de Cooperativas como empresas de alto impacto, en el cual se les brinda capacitación y espacios para comercializar sus productos.

#### ***1.4.2. Marco Contextual***

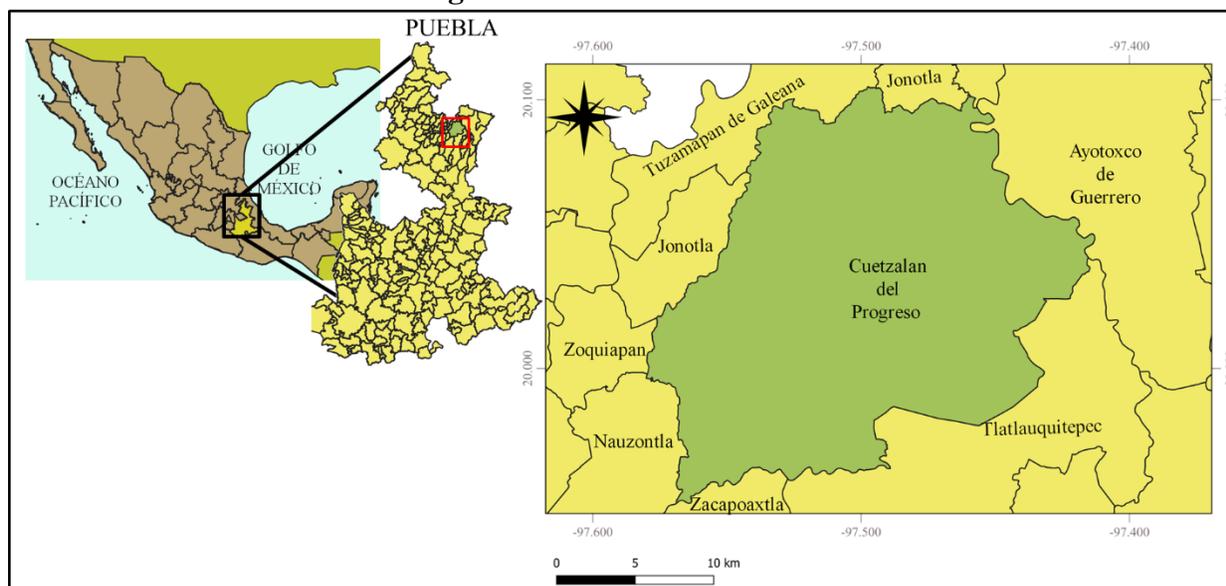
La cooperativa turística TK es el caso empírico de esta investigación. A continuación, se describe el marco contextual en el cual se ubica ésta con la finalidad de aportar elementos para sopesar la pertinencia de su estudio y presentar algunos aspectos que luego serán retomados a lo largo del presente documento.

### 1.4.2.1. Dimensión Geográfica

TK se ubica en Cuetzalan del Progreso, un poblado localizado al noreste del estado de Puebla (Figura 1). Colinda al norte con los municipios de Jonotla y Tenampulco, al este con Ayotoxco de Guerrero y Tlatlauquitepec, al sur con Zacapoaxtla y al oeste con Zoquiapan (Secretaría de Turismo, 2014). Tiene una extensión territorial de  $181.66 \text{ km}^2$  dividida en ocho juntas auxiliares: San Andrés Tzicuilan, Reyesogpan de Madero, Tepetzintan, Yancuitlalpan, Yohualichan, Xocoyolo, Xiloxochico, Zazatipan y San Miguel Tzinacapan (Sánchez, 2020, Secretaría de Turismo de Cuetzalan, 2018).

**Figura 1**

#### Ubicación de Cuetzalan del Progreso



*Nota.* Elaboración propia

El último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) da a conocer que a inicios de esta década en Cuetzalan del Progreso se contaba con una población de 49,864 habitantes, de los cuales 69.37 % habla una lengua indígena, de los cuales,

99.5% lo hacen en náhuatl. Según la misma fuente, tres localidades albergaban la mayor concentración poblacional, a saber: 1) Ciudad de Cuetzalan, 2) Tzinacapan y 3) San Andrés Tzicuilan con una concentración total de 11,023 habitantes.

#### **1.4.2.2. Dimensión histórico-social del movimiento cooperativo en Cuetzalan del Progreso.**

En términos culturales Cuetzalan del Progreso se erige sobre un espacio de traslape compartido entre los pueblos totonaca, náhuatl y mestizos que habitan la Sierra Nororiental de Puebla. Esta situación supone que la vida pública en la localidad se ha desarrollado bajo la influencia de estructuras y prácticas sociales emanadas de los tres grupos culturales y permeadas por la interacción de foráneos que se establecen en el territorio de manera temporal o permanente. Esta condición sumada a la historia local donde se distinguen episodios de organización-resistencia, han sido base para el desarrollo de organizaciones de diferente cuño, entre las cuales sobresalen las cooperativas para la defensa del territorio y para la producción-consumo (Cobo, Paz y Bartra, 2018). En este contexto surge en 1980 la organización Tosepan Titataniske (TT), cuya traducción del náhuatl es “Unidos venceremos”, con el objetivo de mejorar las condiciones para la adquisición de productos básicos en el municipio y para la venta del café cultivado y cosechado por la población náhuatl, autodenominada *maseual* (Paz y Meza, 2014; Cobo, Paz y Bartra, 2018; Herrera, 2019).

La constitución de la cooperativa TT fue el resultado de un proceso social y económico cuya simiente se reconoce en 1974 cuando, a través de la implementación en Cuetzalan del denominado Plan Zacapoaxtla, se impulsó el acceso a créditos y tecnología entre los *maseual* (Sánchez y de Jesús, 2017). No obstante, los actores locales identificaron que producir más (por medio de financiación y paquetes tecnológicos) no suponía una problemática central; lo que

implicaba un reto mayor era acceder a mercados donde se pagara un precio adecuado por los bienes cosechados en la zona (Cobo, Paz y Bartra, 2018).

Un segundo episodio que antecedió a la TT se asocia a la conformación de La Unión de Pequeños Productores de la Sierra, la cual fue integrada en 1977, por personas originarias de Ayotzinapan, Pinahuista, Yancuictlalpan, Tzicuilan, y Xiloxochico. Al igual que en el caso anterior, la Unión orientó sus esfuerzos hacia la configuración de condiciones capaces de asegurar una mayor remuneración económica para los bienes agrícolas producidos por los *maseual* (Sánchez y de Jesús, 2017; Cobo, Paz y Bartra, 2018). Tras ensayar diversas formas de organización, los *maseual* reconocieron la necesidad de constituirse bajo una figura legal que les permitiera mayor visibilidad y margen de maniobra, de forma tal que, a inicios de la década de 1980 constituyeron la Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske (Cobo, Paz y Bartra, 2018).

A lo largo de las cuatro décadas de vida de la organización, se destaca la participación de la Cooperativa en la administración pública municipal y en su contribución al desarrollo de la región. En 1986, las y los integrantes de la TT postularon a tres de sus integrantes a puestos de la presidencia municipal, en los municipios de Tuzamapan, Xochitlán y Cuetzalan (Sánchez y de Jesús, 2017). Cobo, Paz y Bartra (2018) anotan que dichos triunfos apoyaron al desarrollo del movimiento cooperativo en Cuetzalan del Progreso.

Al transcurrir el tiempo, la cooperativa aumentó sus actividades para atender las necesidades de la población local (Anexo 3). De esa forma se constituyeron diversas cooperativas dedicadas, específicamente, a diferentes áreas de competencia, como la cooperativa *Maseual Xicaualis* “Fuerza indígena”, la cual es la empresa comercializadora de los productos Tosepan. En 2004 también se integró Tosepan Kali “Nuestra casa”, cooperativa encargada de

ofrecer alojamiento a la población *maseual* que, requería llegar a Cuetzalan para cumplir encomiendas asociadas a las metas de las diferentes cooperativas. TK luego extendió sus servicios hacia los viajeros no *maseual* (nacionales y extranjeros) con lo cual la cooperativa derivó hacia la función turística.

Al insertarse en el turismo, la cooperativa TK logró mantener ideales de TT, al fomentar la incorporación de los habitantes de la región a la organización y también de la protección de la naturaleza de Cuetzalan del Progreso a través de actividades turísticas responsables (Participante 4, comunicación personal, 20 de junio de 2022). Asimismo, TK promueve los valores cooperativos en el actuar de sus miembros lo que mantiene congruencia con los esfuerzos de TT para el desarrollo de la región mediante la generación de vínculos entre las cooperativas (Cobo, Paz y Bartra, 2018). Adicionalmente, los miembros buscan la conservación de la cultura náhuatl a través de practicar la lengua y de realizar tradiciones en la cooperativa.

#### **1.4.2.3. Los *maseual* y su incursión en el turismo.**

Ante la presencia de la cultura náhuatl y totonaca en la zona, en 2002 Cuetzalan del Progreso fue inscrito al programa público Pueblos Mágicos (PM), el cual ministra, a través de la Secretaría de Turismo, recursos para proyectos de infraestructura turística y promoción impulsado bajo las reglas de operación del propio programa (Herrera, 2019), para fortalecerlo como destino turístico.

Ante el nombramiento de PM, la cooperativa TK diversifica su servicio de hospedaje y abre sus puertas a los turistas (López, Palomino y López, 2014). Ante la demanda de los servicios, la cooperativa actualmente cuenta con hospedaje en cabañas, hostel y hotel; restaurante en el salón *Nektsin* y el centro de formación *Kaltaixpetaniloan*; SPA que se adquiere con

anterioridad; y guianza a través de una contratación previa y sujeto a disponibilidad de los guías (Tosepan Kali, 2020; Anexo 4).

Los recorridos buscan dar a conocer el patrimonio de la región; tanto los atractivos naturales de la zona como sus cascadas o las grutas, los culturales que se enfocan en el centro de Cuetzalan o la zona arqueológica de Yohualichan y finalmente las prácticas comunitarias, como la cosecha del café, la pimienta o canela, así como también conocer el proceso de producción de la miel (Tosepan Kali, 2020; Zamora, Comunicación personal, 22 enero de 2022).

#### **1.4.2.4. Dimensión ambiental en Tosepan Kali, Cuetzalan del Progreso.**

El municipio de Cuetzalan del Progreso posee dos tipos de climas, el primero es de tipo semicálido subhúmedo con lluvias todo el año y el segundo es cálido húmedo con lluvias todo el año (Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2010). Ambas condiciones climáticas favorecen la producción y comercialización de bienes agrícolas tales como el café, la pimienta y la canela, además de la milpa (Herrera, 2019). Actualmente, las parcelas destinadas a estos cultivos sirven de escenario para la conducción de recorridos turísticos a través de los cuales se visibiliza el valor del patrimonio biocultural de la población local.

En Cuetzalan se encuentran plantaciones de bambú de la especie de *Bambusa oldhamii* Munro, nativa del sur de China la cual se caracteriza por alcanzar 20 metros de altura y seis pulgadas de diámetro cuando madura (Aguirre *et al.*, 2018). Diversas organizaciones de la región han incursionado en el aprovechamiento de esta especie. Tal es el caso de TK, donde se emplea como material para la bioconstrucción de cuartos de hotel y cabañas (Cobo, Paz y Bartra, 2018), Figura 2.

**Figura 2. Hotel de bambú “Tosepan Kali”**



*Nota.* Original

El uso del bambú en la cooperativa se convirtió en una práctica común debido a la resistencia del material y a su costo inferior en comparación con otros materiales, por lo que adquirieron maquinaria e implementaron un taller para su tratamiento y procesamiento, lo que permitió la conformación de una nueva cooperativa *Tosepan Ojtatsentikitinij* (Juntos trabajamos el bambú) (Cobo, Paz y Bartra, 2018).

#### **1.4.2.5. Contexto del turismo en Cuetzalan del Progreso en pandemia y ante desastres naturales.**

Ante la pandemia de la COVID-19 el municipio de Cuetzalan del Progreso tomó acciones para disminuir el riesgo de contagio. Durante el mes de julio del 2020, se prohibieron todas las actividades consideradas no esenciales como la recepción de visitantes. Esta disposición afectó a los diferentes negocios locales, entre ellos Tosepan Kali, vinculados a la hospitalidad tales como

hoteles, restaurantes y agencias de viajes receptoras (Comité Estatal de Información Estadística y Geografía del estado de Puebla, 2020).

En el mes de agosto del 2020 se planteó una estrategia de reactivación económica que consideró la reactivación del sector turístico. De esa forma se publicaron los lineamientos de atención y buenas prácticas para reducir el riesgo de contagio de la COVID-19, en establecimientos de alimentos y bebidas, hospedaje, atracciones y espacios destinados a la realización de actividades al aire libre (Gobierno de Cuetzalan, 2020).

De igual forma, el 20 de agosto de 2021 Cuetzalan del Progreso se vio afectado por el paso del huracán Grace, muchas comunidades fueron afectadas (Mundo, 2021). La cooperativa Tosepan Kali también se vio damnificada, el techo del hotel y cabañas se cayeron y los árboles que lo rodeaban fueron derribados por el huracán, Anexo 5. Los socios comentan que la reconstrucción de la infraestructura llevará tiempo y que este evento agrava más la situación que ya se vivía ante la pandemia de la COVID-19 (Zamora, comunicación personal, 17 de septiembre, 2021).

A partir de lo expuesto en el marco situacional se identifican capacidades manifestadas por los *maseual* de TK ante las diversas situaciones de estabilidad, pero también de inestabilidad descritas. Estas capacidades son indicios de la agencia de los miembros, por lo que hacen de TK el caso empírico que posibilita su observación.

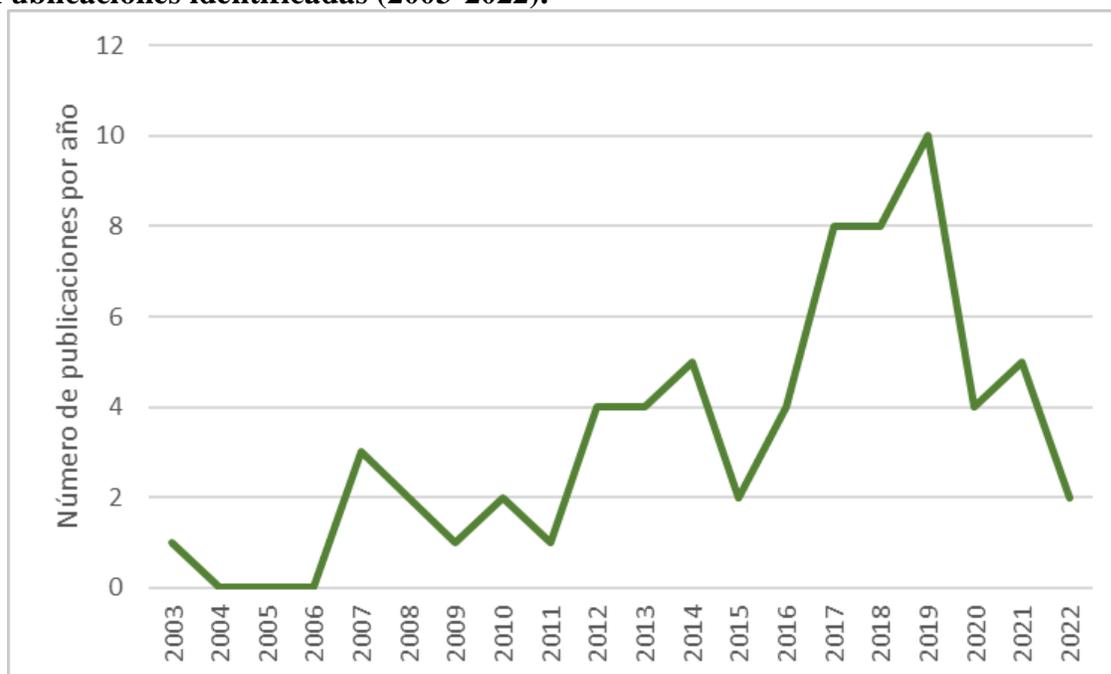
### **1.5. Antecedentes de investigación**

Para la identificación de vacíos de conocimiento relacionados al tema de la investigación se realizó la revisión de la literatura en repositorios especializados de artículos indexados: DOAJ, Redalyc, Dialnet y SCielo. La pesquisa de literatura se realizó mediante la búsqueda

de los siguientes conceptos: cooperativismo indígena, gestión, turismo comunitario. La Figura 3 muestra una representación cronológica de los artículos publicados que fueron recopilados.

**Figura 3**

**Publicaciones identificadas (2003-2022).**



*Nota:* Elaboración propia.

Mediante la búsqueda se recuperó un total de 66 materiales, de los cuales 34 conformaron la selección final a partir del cumplimiento de los siguientes criterios: 1) no contar con más de 10 años tras su publicación y 2) tener correspondencia con el objeto de estudio.

Los países en donde se han desarrollado dichas investigaciones son: Canadá (1), Chile (1), Colombia (1), España (1), Marruecos (1), Perú (1), Serbia (1), Ecuador (3), Brasil (4) y México (20). De igual forma, se identifica que las publicaciones realizadas al respecto suelen enfocar su atención sobre tres elementos de interés: 1) desarrollo local, 2) gestión del territorio y 3) participación de actores locales.

Las investigaciones relacionadas al primer elemento de interés: desarrollo local (DL), han realizado estudios en torno a la participación en la economía y de la política del Buen Vivir, los cuales son presentados como estrategias de alternativas laborales para comunidades rurales. Dado que, las cooperativas indígenas no surgen desde el ámbito turístico, sino que a partir de otra actividad económica localizan en el turismo comunitario una oportunidad de diversificar sus actividades. De esta forma se identificaron tres áreas de interés desarrolladas en las investigaciones consultadas 1) participación en la economía, 2) alternativa laboral y 3) Buen Vivir.

Referente a la primera área se ha identificado que los trabajos de Prats (2012) en España; Salaméro, Caire y Gagnon (2018) en Canadá; y Gómez, Zarazúa, Guillen y Castellanos (2018) en México refieren a esta participación en la economía como una forma de innovar en los destinos turísticos mediante el turismo comunitario a partir de la inserción de las cooperativas en el sector. Por su parte se observa que únicamente en México se ha abordado el tema del cooperativismo en turismo comunitario como una forma en la que grupos minoritarios pueden participar en la economía para lograr el DL de sus comunidades, al respecto Téllez y Ramírez (2013); López, Zamora, Cortina y Pat (2019); y Maldonado y Maldonado (2019) abordan sus temas de investigación a partir de estudios de caso referentes a grupos indígenas.

En cuanto a la segunda área que es la alternativa laboral, Đoković, Pejanović, Mojsilović, Đorđević y Plečić (2017) en Serbia y Kieffer (2018) en México presentan en sus estudios al turismo comunitario como alternativa laboral de las actividades que ya se realizan en la región de su estudio. En Serbia se refiere a cooperativas agrarias, las cuales pueden incursionar en el turismo y en México se menciona que es una figura organizativa que los

actores locales pueden asumir y que lo han hecho como alternativa a las actividades que ya realizaban.

Finalmente, en cuanto al área 3 (Buen vivir) se identifica que de manera específica los estudios disponibles abordan casos empíricos de Latinoamérica. Esta situación se explica al considerar que la visión del Buen Vivir ha sido más desarrollada en esta área geográfica e incluso incorporada en principios constitucionales, como es el caso de Ecuador (Gobierno de Ecuador, 2022). De esa forma en ese país, los trabajos de Reyes, Manjarrez y Ortega (2014); Álvarez, del Corral, Solís y Tandazo (2016) y Reyes, Ortega y Machado (2017) mantienen una relación estrecha entre sus publicaciones y la política del Sumak Kawsay o Buen Vivir, dado que considera que las cooperativas en la actividad turística priorizan el desarrollo del ser humano sobre el capital. En Perú Tello (2014) y Lemas y García (2019) en México, plantean a la economía social como forma de emplear el turismo alternativo, realizable a través de las cooperativas, al priorizar el desarrollo de sus miembros. La Figura 4 se modeliza para sistematizar los aportes dados a conocer.

#### Figura 4

##### Eje de desarrollo local



*Nota:* Elaboración propia.

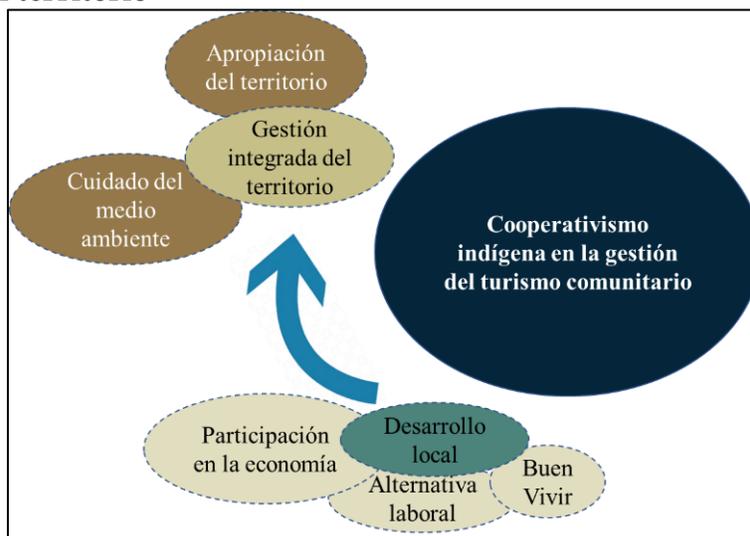
Relacionado al segundo elemento de interés sobre gestión del territorio, el cual se entiende como la apropiación de las comunidades de su entorno natural para diseñar planes de conservación a partir de sus saberes (Universidad Nacional de Colombia, 2014), una forma de realizar es desde las empresas colectivas de turismo alternativo. Con base a lo anterior se reconocieron dos áreas de interés: 1) apropiación del territorio y 2) cuidado del medio ambiente, se destaca que las investigaciones incluidas en este elemento únicamente se han desarrollado en Latinoamérica.

En relación con a la primera área en Brasil Tavares y Carvalho (2012); De Moraes, Machado y Neiman (2013); Gonçalves y Löwen (2016) y Gonçalves, Fabíula, Lüders y Holm (2017) abordan la apropiación del territorio desde una perspectiva comunitaria mediante la implementación de proyectos turísticos que fueran iniciativa de los actores locales, en las investigaciones se presentan a las cooperativas como una forma de organización comunitaria.

De forma similar en Chile Carvallo, Obermoller y Jacquin (2018) estudian al cooperativismo en el turismo, como una manera de gestionar el territorio por la comunidad indígena más congruente con su ideología lo que permite conservarla a través del tiempo y apropiarse de ella. Por su parte, Félix-Quezada (2018) en México menciona que mediante el cooperativismo en el turismo es posible una organización comunitaria para la apropiación y defensa del territorio, los actores de su estudio logran mantener cohesión social en su comunidad. Finalmente, en Colombia Pitre, Cardona y Hernández (2017) presentan al cooperativismo como una forma de retornar al territorio postconflicto, perdido durante los enfrentamientos armados en la zona y una actividad que proponen para organizarse colectivamente es el turismo alternativo, mediante su riqueza cultural.

La segunda área de interés se ha desarrollado solamente en México, los autores Kieffer (2018) y Palomino, Gasca y López (2016) centran su atención a la presentación del turismo comunitario como forma de ofertar actividades respetuosas con el medio natural, cultural y social y presentan a las cooperativas como una forma de organización comunitaria para gestionar y controlar las actividades de manera respetuosa con el medio ambiente. De esta forma, el territorio es gestionado por los actores locales y se plantean proyectos de conservación del entorno natural para su resguardo y cuidado en las actividades turísticas.

Asimismo, Pinkus y Pinkus (2015); Miranda y Guerrero (2018) y Canche y Segrado (2019), reconocen acciones que demuestran el enfoque del pensamiento y el paradigma de la sustentabilidad. En sus investigaciones establecen una relación entre el cuidado del medio ambiente en la gestión del territorio. Por su parte, Segrado, Serrano, Juan, Cruz y Arroyo (2015) y Segrado, Moo y Arroyo (2018) abordan el tema desde un estudio de caso. Los autores determinan estrategias aplicadas en áreas naturales protegidas por las organizaciones cooperativas y plantean aciertos y áreas de mejora para implementar el cuidado del entorno natural en las actividades turísticas. A partir de lo expuesto se diseña la Figura 5.

**Figura 5****Eje de gestión del territorio**

*Nota.* Elaboración propia.

Finalmente se encuentra el tercer elemento asociado a la participación de los actores locales en la gestión del turismo comunitario. Los estudios analizados han sido abordados desde tres ejes 1) organizaciones comunitarias colectivas, a través de acuerdos organizativos, 2) la pérdida de identidad indígena al incursionar en el turismo y 3) estudios de perspectiva de género mediante la división del trabajo y el empoderamiento de los grupos minoritarios.

Respecto al primer eje, Navarro, Vázquez, Van't y Reyes (2019) abordan el tema con un estudio comparativo de zonas rurales de Oaxaca, Puebla, Chiapas y el Estado de México. Los autores destacan la organización comunitaria en el turismo comunitario, considerándolo un elemento central en la gestión de proyectos de las diferentes comunidades. Hacen hincapié a su importancia de los acuerdos de la organización en emprendimientos turísticos desarrollados en zonas rurales.

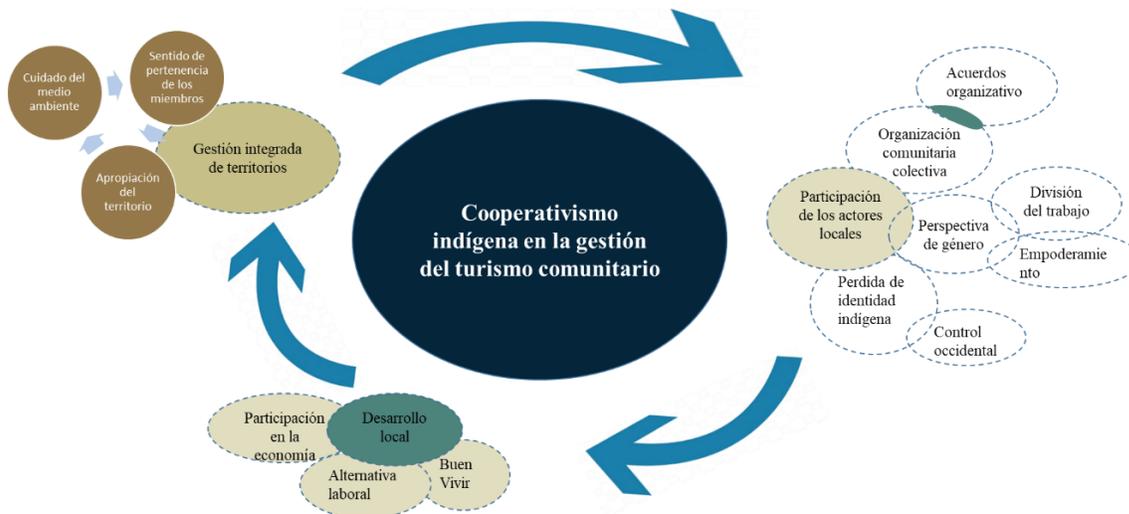
En el segundo eje se presentan los estudios de Herrera (2018) y Zuckerhuti (2017) las autoras centran su atención en la importancia de los actores locales en los emprendimientos indígenas de turismo. Enfatizan que la comunidad que incursiona en el turismo afecta su identidad, pierden costumbres y su estilo de vida se ve modificado. Sus estudios son abordados mediante la teoría del control cultural.

Relacionado al tercer eje se reconocen estudios de perspectiva de género como el desarrollado por Tizza (2012) en Marruecos en donde emplean al cooperativismo en actividades turísticas como conducto para conservar su identidad y mantener las costumbres de las mujeres de la comunidad. Asociado a lo anterior en México a través de la teoría del empoderamiento Sánchez, Pérez, Pérez, Rodríguez y Munguía (2019); Durán, Armenta, Kurjenoja y Schumacher (2020), así como Soto, González, Rodríguez y Vázquez (2020) realizan sus pesquisas con el objetivo de evaluar la situación de las mujeres indígenas rurales. Sus investigaciones muestran al cooperativismo vinculado al turismo como una línea de investigación pertinente debido a que éste ha permitido que la voz de las mujeres organizadas sea escuchada para recuperar su identidad y cosmogonía, abordar sus necesidades y desarrollar sus capacidades.

A partir de lo anterior se modeliza las áreas de conocimiento desarrolladas con relación al tema de investigación.

Figura 6

### Modelo áreas de conocimiento estudiadas en el cooperativismo indígena en la gestión del turismo comunitario



*Nota:* Elaboración propia

El modelo presentado en la Figura 6 expone la producción científica entorno al cooperativismo indígena en la gestión del turismo comunitario a partir de tres ejes centrales.

A partir de lo mencionado en la revisión de la literatura compilada se distingue que los estudios han hecho énfasis en la comprensión de la injerencia del cooperativismo sobre las dinámicas internas de sus integrantes y sobre los procesos de uso del territorio y sus consecuencias sobre las estrategias de desarrollo local que se presentan en condiciones de estabilidad. Estos estudios, no obstante, no han explorado la dimensión asociada al proceso de gestión de las empresas, pese a que el turismo comunitario alude a una forma de gestión que conecta a lo social con lo meramente empresarial. Aunado a lo previo, los estudios referidos a situaciones emergentes como la actual pandemia y/o eventos naturales potencialmente

catastróficos no han sido abordados por los estudios, y no consideran los procesos subjetivos que los actores involucrados asumen al hacerles frente.

Ante lo señalado en el presente epígrafe se reconoce necesario explorar como la agencia, considerada una de las principales cualidades del cooperativismo (capacidades de los actores), incide en la gestión de las empresas de turismo comunitario.

## **1.6. Preguntas de investigación**

Con base en la identificación del vacío de conocimiento detectado en el epígrafe anterior, se formulan las siguientes preguntas y objetivos a efecto de que la presente investigación contribuya a expandir el entendimiento acerca de la injerencia de la agencia ejercida por las/os cooperativistas en la gestión del turismo comunitario. Las preguntas y los objetivos hacen referencia a la cooperativa Tosepan Kali debido a que se trata de un caso que cumple con las condiciones conceptuales suficientes para desarrollar el abordaje empírico de manera coherente.

### ***1.6.1. Pregunta General***

¿Cómo se manifiestan los elementos de la agencia en la gestión del turismo comunitario de los cooperativistas *maseual* de la Tosepan Kali ante situaciones emergentes?

### ***1.6.2. Preguntas Específicas (PE)***

PE1 ¿Qué elementos de la agencia son desplegados por las/ los cooperativistas de Tosepan Kali durante la toma de decisiones asociadas a su empresa turística?

PE2. ¿Cuáles elementos de la agencia se presentan en el actuar de los/las cooperativistas de Tosepan Kali al interactuar con el sistema turístico?

PE3. ¿Qué elementos de la agencia son empleados por las/los cooperativistas de Tosepan Kali ante situaciones emergentes?

## **1.7. Objetivos de investigación**

### ***1.7.1. Objetivo General***

Comprender la manifestación de la agencia desplegada por las/los cooperativistas *maseual* de la Tosepan Kali, para el entendimiento de sus alcances en la gestión del turismo comunitario ante situaciones emergentes.

### ***1.7.2. Objetivos específicos (OE)***

OE1. Describir los elementos de la agencia de los cooperativistas *maseual* de la Tosepan Kali, en torno a la toma de decisiones, para el conocimiento del proceso de gestión interna de la cooperativa de turismo.

OE2. Reconocer los elementos de la agencia desplegados por los cooperativistas *maseual* de la Tosepan Kali al interactuar con el sistema turístico ante situaciones emergentes, para el entendimiento de la correlación existente entre los actores implicados en el sistema turístico y la cooperativa.

OE3. Interpretar el actuar de los cooperativistas *maseual* de la Tosepan Kali ante situaciones emergentes, para la comprensión del uso de la agencia colectiva frente a eventos emergentes que potencialmente pueden afectar la gestión del turismo.

## **1.8. Supuesto**

Los cooperativistas *maseual* de la Tosepan Kali valoran, deciden y actúan respecto a la gestión del turismo comunitario a partir de los elementos de su agencia, ante las situaciones emergentes se les presenten.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

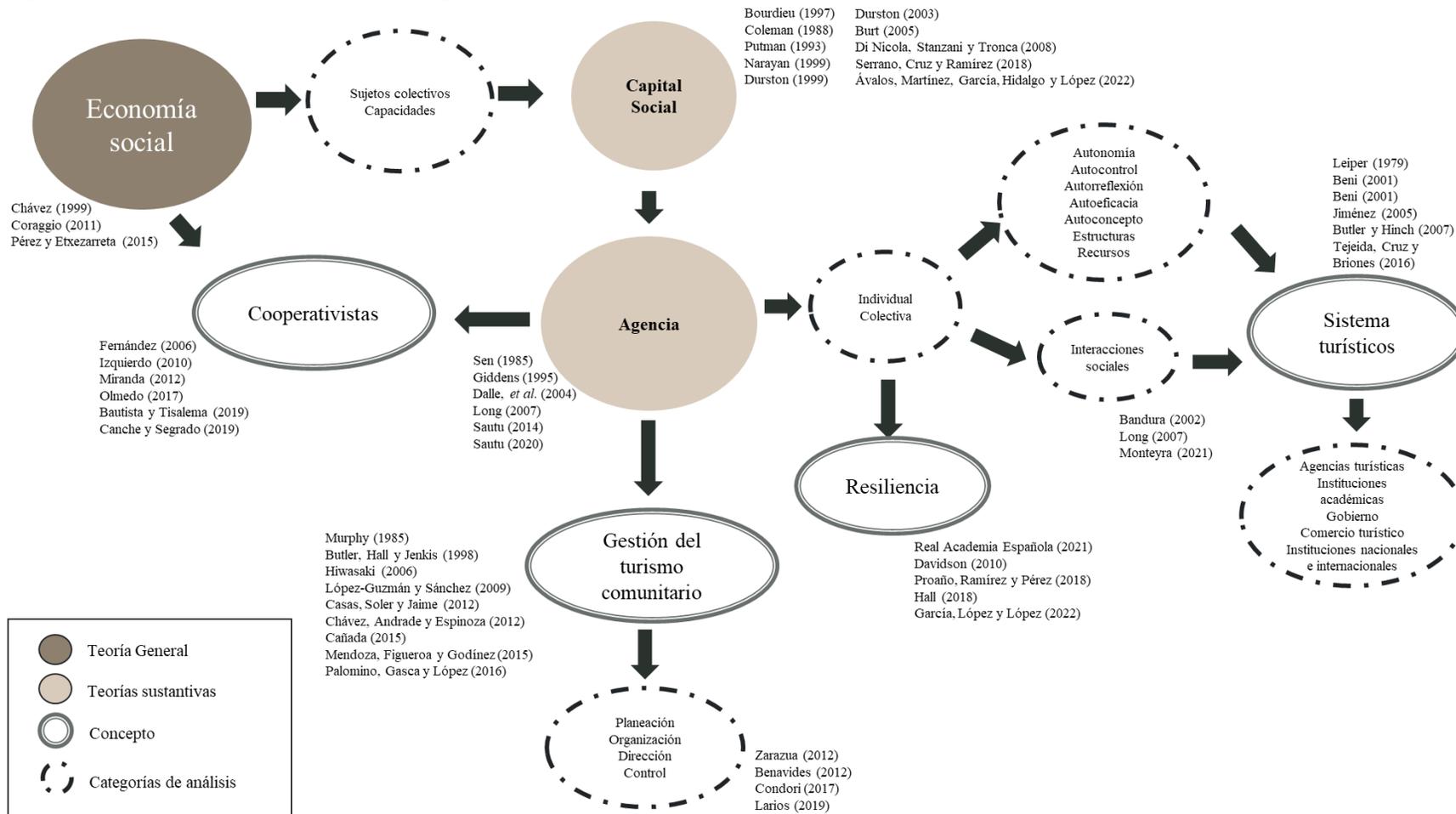
### 2.1. Introducción

Tradicionalmente el tema del turismo comunitario ha sido estudiado mediante diversas áreas como: administración, economía, contabilidad, sociología, ciencias políticas, turismo, entre otras (Tavares y Carvalho, 2012; De Moraes, Machado y Neiman, 2013; Reyes, Manjarrez y Ortega; 2014; Rosillo y Díaz, 2015; Espinoza, Ramos, Pineda, Cerdán y Sahagún; 2021). Diversas investigaciones abordan el tema desde diferentes teorías, sin embargo, la del capital social es la más destacada, dado que común este enfoque en los estudios sobre el turismo comunitario a partir del intercambio de recursos mediante las redes generadas en los colectivos. No obstante, estos abordajes aún son limitados respecto al entendimiento de las capacidades de los miembros de organizaciones cooperativas en procesos de gestión.

Este epígrafe presenta un andamiaje teórico conceptual que posibilita el abordaje de los ámbitos de estudio pendientes, especialmente aquellos que han sido reconocidos como relevantes a partir de la problematización de este trabajo y de los vacíos de conocimiento señalados en el capítulo anterior.

El andamiaje teórico que se presenta en este capítulo presenta contenidos en la siguiente secuencia: Economía Social (como teoría general), así como las teorías sustantivas del capital social y la agencia, seguidas por los constructos de Resiliencia, Sistemas Turísticos, Turismo Comunitario, Cooperativismo y Gestión (Figura 7). A partir de la presentación del *corpus* teórico se identifican las categorías y subcategorías que serán empleadas, durante el siguiente capítulo, para operacionalizar los objetivos de investigación.

**Figura 7. Fundamentos teórico-conceptuales**



Nota. Elaboración propia

## *Fundamentos teóricos-conceptuales*

### **2.2. Teoría General: Economía social**

La Economía Social (ES) es abordada por Coraggio (2003) quien indica que esta forma de economía se inscribe dentro de un sistema preponderante, por lo que no es posible considerarlo como una alternativa al capitalismo.

El mismo autor, en un trabajo publicado en 2011, distingue los atributos de la ES:

- Produce sociedad y no únicamente capital
- La lógica de sus organizaciones consiste en contribuir en la calidad de vida de sus miembros y a sus comunidades
- Forma parte de la economía capitalista y construye un subsistema de economía asociativa autogestionada
- Surgen sujetos colectivos que mediante sus capacidades participan en la esfera pública debatiendo políticas y estrategias

Monzón (2006) después de realizar un análisis de la ES identifica que su objetivo principal es el servicio a las personas y que se organizan en forma de empresa, no obstante, estas están conformadas por miembros de una comunidad, familias, grupos, etc. En adición, el autor menciona que estas organizaciones asumen formas jurídicas diversas para lograr sus objetivos.

Pérez y Etxezarreta (2015), contribuyen a la conceptualización de las organizaciones vinculadas a la ES, al mencionar que se trata de entidades privadas, democráticas, constituidas formalmente, poseen autonomía de decisión y libertad de adhesión. Flores, Zizumbo, Cruz y Vargas (2014) destacan que la visión/meta de desarrollo para la ES es el beneficio de la acción

colectiva local. Al respecto los autores identifican que al interior de las organizaciones los conflictos de intereses son regulados mediante vínculos productivos y de cooperación.

Para Lemas y García (2019), la ES funciona a través de colectivos de trabajo organizados, con la finalidad de satisfacer sus necesidades comunes y desarrollar sus capacidades humanas. Los autores destacan que se basa en un sistema económico plural sustentado en los valores de cooperación, reciprocidad, autogestión y en principios democráticos para la toma de decisiones, repartición del trabajo y distribución de beneficios.

En Latinoamérica la ES se presenta como respuesta, entre otras razones, a las diversas crisis que se ha enfrentado en región, provocando la búsqueda de opciones socioeconómicas más justas (Martínez, 2013). La autora reconoce en esta región existen raíces culturales y experiencias colectivas comunitarias que propician la generación de iniciativas grupales con la finalidad de satisfacer sus necesidades mediante su autogestión.

La Figura 8 presenta una síntesis de los rasgos distintivos de la ES de acuerdo con los autores referidos en este subepígrafe.

**Figura 8. Características conceptuales de la Economía Social**



*Nota:* Elaboración propia

La Tabla 3 muestra las categorías conceptuales que los diferentes autores consultados manejan sobre la ES. A partir de la información plasmada en la figura anterior como en la tabla referida, se constata que las cooperativas forman parte de las empresas reconocidas en la ES, dado que las reconoce como tal. En consecuencia y dado su importancia, es relevante abundar en el estudio de su gestión, resaltando los periodos de incertidumbre como los asociados a la pandemia de la COVID-19 o los desastres naturales.

**Tabla 3. Categorías de la Economía Social**

Autor	No es una economía independiente	Produce sociedad entre los involucrados	Sujetos colectivos	Autogestión de la organización	Autonomía de decisión al interior de las organizaciones	Vínculos de cooperación	Desarrollo de capacidades	Mejora de calidad de vida
Coraggio (2003)	X							
Monzón (2006)	X	X	X			X		X
Coraggio (2011)	X	X	X	X			X	X
Martínez (2013)		X	X	X	X			
Pérez y Etxezarreta (2015)					X	X		
Flores, Zizumbo, Cruz y Vargas (2014)			X			X		
Lemas y García (2019)			X	X		X	X	

*Nota:* Elaboración propia

La información contenida en la Figura 8 y en la Tabla 3 permite observar que los autores señalan que en la ES se vincula a la autogestión y a la autonomía de decisión dentro de sus indicios. Ante lo anterior y en correspondencia con lo abordado en la revisión de la literatura del capítulo anterior, se reconoce la falta de estudios que comprendan estos aspectos por lo que se hace pertinente su abordaje desde constructos teórico-conceptuales que permitan comprenderlos.

En adición a lo previos la figura 8 y la tabla 3 posibilita advertir en la teoría de la ES el reconocimiento de la existencia de **sujetos colectivos**, como es el caso de las cooperativas. La ES prioriza a los miembros de sus organizaciones sobre los bienes financieros, dado que busca el desarrollo de las capacidades para el crecimiento del colectivo. A partir de lo anterior, se identifican marcos teóricos que se han aplicado para estudiar a los actores colectivos, como es el caso del capital social.

### **2.3. Teorías sustantivas**

En esta subepígrafe se presentan las teorías sustantivas, las cuales permiten operar los objetivos específicos de esta investigación, para dar paso al diseño de los instrumentos. Para este abordaje se establecen a las teorías sustantivas del capital social y de la agencia. La primera hace posible reconocer las redes generadas entre los miembros de las organizaciones y la segunda profundiza en los procesos subjetivos que los actores de dichas redes realizan durante la gestión del turismo comunitario.

#### ***2.3.1. Teoría del capital social***

El capital social (CS) ha sido empleado como marco de estudio para analizar las relaciones colaborativas al interior de colectivos (Serrano, Cruz y Ramírez, 2019). En uno de los primeros trabajos que teorizan al respecto, Bourdieu (1986) menciona que el capital asume diversas formas, aparte de la económica. El autor identifica otros modos de expresión, tales como el capital cultural (referido al conocimiento acumulado por los actores sociales) y el capital social (relativo a las relaciones colaborativas disponibles y a los recursos que, a través de ellas, es posible acceder para cumplir determinados fines). Bourdieu reconoce la presencia de un proceso transustanciación que potencialmente puede expresarse en torno a todas las formas del

capital, a saber: la transformación de la inversión de un capital específico para permitir la acumulación de otro.

Bourdieu (1986) destaca que el CS se encuentra condicionado y se expresa mediante la pertenencia a una red de individuos que colaboran gracias a que comparten características referenciales, es decir, condiciones que les invitan u obligan a brindar apoyo. El autor menciona que dicha red representa el respaldo del colectivo y que la cantidad de capital social que ostenta cada actor depende de la dimensión de la red de conexiones a la que tenga acceso y de la posición que tenga en la misma. Un aspecto por resaltar es que, la cesión y recepción de recursos a lo largo de la red, no supone su empleo para el cumplimiento de metas compartidas entre los actores. Bourdieu señala que el CS tiende a funcionar a manera de red egocéntrica, es decir, de un entramado de vínculos que suele converger y servir de forma jerárquica donde un individuo usualmente –y mediante el empleo de diferentes medios– suele resultar más beneficiado por la transferencia de recursos que sirve para cumplir sus metas específicas.

Desde una perspectiva complementaria, Coleman (1988) concibe al CS como un marco para estudiar la acción social que se expresa mediante la colaboración de actores. Este autor identifica que existen tres fuentes que promueven la acción de este capital: 1) la presencia de obligaciones, expectativas y confianza manifiestas al interior de las estructuras sociales, 2) el intercambio de información entre actores y 3) la aplicación de reglas y sanciones que regulan la conducta de los miembros de un colectivo. Tomando como caso de estudio a la población inmigrante de una ciudad, Coleman señala que una vez establecida la red colaborativa (especialmente entre mujeres con hijos), a través de ella se expresa la transferencia de recursos como el tiempo y el trabajo, que luego son compensados o restituidos en sentido idéntico o similar a partir de la expresión de un sentimiento de reciprocidad. Por esa razón, para Coleman el

CS no siempre se expresa a manera de redes egocéntricas donde el ejercicio del poder orienta el flujo de los recursos hacia un nodo preferencial. Coleman apunta la manifestación del CS como recursos compartidos de forma equivalente entre integrantes de un mismo colectivo. Esta perspectiva (Coleman), en consecuencia, guarda coherencia con el contexto de las empresas cooperativas como es el caso de Tosepan Kali.

Asociado a lo anterior, Putman (1993) conceptualiza al CS como un conglomerado de lineamientos de organización social que contienen normas y redes cívicas. El autor establece un vínculo entre el gobierno y el capital social de manera que, a mayor cantidad (*stock*) de CS expresado mediante normas y redes vigentes, mayor es el alcance de los procesos de desarrollo. La visión de este autor se posiciona a escala no de los colectivos sociales, sino de las regiones y los países, razón por la cual no es del todo pertinente para los fines de esta investigación.

Narayan (1999) indica que el CS refiere a la manifestación de los lazos relacionales, construido por valores, normas e instituciones que mantienen a los colectivos unidos. La autora menciona que existen dos tipos de redes de CS:

1) De unión (*bonding*). En este caso los lazos se conforman al interior de las redes establecidas por personas que comparten características referenciales muy similares

2) De puente (*bridging*). Expresadas mediante la conexión-colaboración de diferentes grupos, cada uno con sus propios términos referenciales.

En un esfuerzo por examinar la expresión del CS en contextos rurales, Durston (1999), descubre que, de forma similar a lo planteado por Coleman, la colaboración en esos casos se vincula a la práctica de la reciprocidad al interior de las comunidades. El autor concibe al capital social comunitario como un medio que permite establecer acuerdos y apuntalar procesos del

empoderamiento comunitario. Durston apunta que el uso del CS demanda a las comunidades procesos adaptativos para asegurar la transferencia de recursos, el cumplimiento de metas y la participación de actores sociales emergentes.

En un documento publicado en 2003, Durston indica que el CS en estos contextos se expresa a través de cinco formas:

- Capital social individual: se hace presente en las relaciones de la persona, prepondera la reciprocidad y la confianza.
- Capital social grupal: ocurren intersecciones en diversos vínculos de un colectivo, poseen un alto nivel de confianza.
- Capital social comunitario: se presenta de forma colectiva, ya que se pertenece a una comunidad y ser parte es derecho de todos. Consta de estructuras conformadas por la cooperación comunitaria.
- Capital social de puente: son las alianzas horizontales de un territorio. Se dan entre colectivos y se constituyen relaciones.
- Capital social societal: son las instituciones generalizadas entre la sociedad.

Desde la sociología Di Nicola, Stanzani y Tronca (2008) clasifica al capital social:

- Familiar: se describe en términos de reciprocidad y confianza en relaciones familiares.
- Comunitario: se encuentra en el interior de redes de relaciones sociales y se mide con la cantidad de ayuda recíproca.

- Asociativo: manifestada al interior de redes conformadas que se suscriben a la misma asociación, se mide por indicadores de confianza y de indicadores de ayuda recíproca.
- Generalizado: explicado mediante el grado de confianza interpersonal y de confianza entre individuos e instituciones.

Ávalos, Martínez, García, Hidalgo y López (2022) consideran como factores determinantes del capital social a la participación, la organización, la confianza, la iniciativa, la cooperación, la solidaridad, la responsabilidad, la pertenencia, la cooperación y la reciprocidad. Los autores mencionan que estos se acumulan a través del desarrollo de experiencias organizativas que fortalecen los vínculos al interior de un colectivo o una comunidad. En su estudio destacan la importancia académica del capital social para reconocer redes relacionales que vinculan a individuos y organizaciones, así como para comprender cambios concomitantes con normas, valores y prácticas socioculturales.

Desde una perspectiva económica, Burt (2007) señala que el capital social suele manifestarse en el ámbito de las empresas, específicamente cuando, en medio de la dinámica del mercado se manifiestan los denominados “agujeros estructurales”, es decir, espacios de vacío que interrumpen el flujo de conexiones y de circulación de información necesaria para la operación empresarial. Los agujeros estructurales, a decir del autor citado, funcionan como barreras que pueden ser sorteadas cuando actores con capacidades y conocimiento acerca de los dos lados separados por el vacío se hacen presentes. Esos actores denominados mediadores (*brokers*) motivados por aspectos de decisión racional, solidaridad, reciprocidad u otros, contribuyen a establecer o renovar redes colaborativas para posibilitar el flujo de información y recursos requeridos por las empresas. La perspectiva desarrollada por Burt (2007) ofrece

referentes de utilidad para intentar explicar las acciones que, desde la gestión de Tosepan Kali, fueron desarrolladas para intentar superar los impactos generados por la pandemia y la manifestación del huracán Grace, cuando las implicaciones derivadas de ambos fenómenos toman forma de agujeros estructurales que afectan el desarrollo de la cooperativa.

En un estudio donde se analiza la injerencia del capital social en la dimensión social y empresarial del turismo comunitario, López-Guevara (2014) identifica diversas categorías conceptuales que le permitieron entender por qué los colectivos indígenas son capaces de administrar el intercambio de recursos para dar soporte al desarrollo de iniciativas turísticas gestionadas de forma local.

La Tabla 4 expone la convergencia en los indicios que los autores anteriormente citados presentan. El primero se encuentra al identificar que los estudios proponen una clasificación para el CS, sin embargo, estas son diferentes entre sí, lo que permite observar que el CS se presenta en diversas formas, de acuerdo con los casos empíricos estudiados (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Narayan, 1999; Durston, 1999; Durston, 2003; Di Nicola, Stanzani y Tronca, 2008).

Otro aspecto que guarda común reconocimiento entre los autores citados es la transustanciación del capital social en otras formas de capital (Bourdieu, 1986; Durston, 2003; Burt, 2007; Di Nicola, Stanzani y Tronca, 2008; Serrano, Cruz y Ramírez, 2018 y Ávalos, Martínez, García, Hidalgo y López, 2022; ver Tabla 4). Otro indicio identificado es el hecho de que el CS estudia la creación y funcionamiento de redes entre los actores involucrados, estas redes son contenedoras de normas y reglas de conducta (Coleman, 1988; Putman, 1993; Narayan, 1999; Ávalos, Martínez, García, Hidalgo y López, 2022). Particularmente Durston (1999) atribuye al capital social la cualidad de empoderamiento de las comunidades.

**Tabla 4. Puntos de convergencia entre los autores que abordan el capital social**

	Propone una clasificación del CS	Transustanciación	Pertenencia a una red de individuos	Reglas y normas	Respaldo del colectivo	Empoderamiento	Agujeros estructurales
Bourdieu (1986)	X	X	X		X		
Coleman (1988)	X		X	X	X		
Putman (1993)			X	X			
Narayan (1999)	X		X	X			
Durston (1999)	X		X			X	
Durston (2003)	X	X	X		X		
Burt (2007)		X	X				X
Di Nicola, Stanzani y Tronca (2008)	X	X	X		X		
Serrano, Cruz y Ramírez (2018)		X	X				
Ávalos, Martínez, García, Hidalgo y López (2022)		X	X	X	X		

*Nota.* Elaboración propia

Aun cuando diversos autores logran una comprensión del papel desempeñado por las relaciones colaborativas a nivel social e incluso en el marco del turismo comunitario, a partir de sus hallazgos por estudios específicos como el de López-Guevara (2014) y la revisión de la literatura realizada por Kieffer (2019), se identifica la necesidad de aplicar otros constructos teóricos que posibiliten su comprensión de forma detallada como la teoría de agencia.

### **2.3.2. Teoría de Agencia**

La agencia es un constructo que junto con el capital social permite profundizar en la acción que, en torno a la consecución de metas o intereses individuales y colectivos, despliegan los actores sociales.

Sen (1985) define a la agencia como la libertad humana que posee el actor social para determinar metas de forma autónoma y con ello actuar en consecuencia. De igual forma el autor menciona que:

La libertad de agencia de una persona se refiere a lo que la persona es libre de hacer y lograr en pos de lo que sea metas o valores que él o ella considere importantes. La agencia de una persona no puede entenderse sin tomar nota de sus objetivos, lealtades, obligaciones y, en un sentido amplio, la concepción que tiene la persona del bien. (p. 204)

En su estudio Giddens (1995) señala que la agencia es la capacidad que permite producir una diferencia o efecto, debido a que, mediante el empleo o negación de ésta, el actor puede intervenir o no en los procesos que lo rodean y esto es parte de su decisión. Otro abordaje es presentado por Dalle, Boniolo, Sautu y Elbert (2005) quienes definen a la agencia como la capacidad autónoma que poseen los actores sociales de construir su vida e incidir en procesos sociales de los que son participantes. Otra contribución en torno a la definición del concepto la realiza Tejada-Zabaleta (2005) al mencionar que esta cualidad brinda la posibilidad de estructurar, seleccionar y crear medioambientes que optimicen el aprendizaje y que permitan identificar alternativas de transformación.

Para Norman Long (2007), la agencia atribuye a los actores sociales, tener la capacidad de justipreciar situaciones problemáticas, conocer y organizar respuestas adecuadas. El autor

destaca la presencia de dos tipos diferentes de actores: personas individuales, grupos informales, organizaciones o agrupaciones colectivas. Asociado a lo anterior, Bandura (2002) menciona que al considerar que las personas no se desarrollan de forma aislada, la agencia se puede presentar de manera personal, mediada y colectiva y en cuyo caso los obtenidos a través de ésta última son resultado de la coordinación, interacción y sinergia de los implicados, así como de sus conocimientos y habilidades.

Desde la psicología Pick *et al.* (2007) vinculan el término de la agencia con los conceptos de autonomía, autoeficacia y autocontrol. Los autores refieren a que la agencia produce un proceso interno en las personas que generan habilidades y les permite poseer el control de su propio desarrollo.

Sautu (2014) realiza su abordaje desde la sociología y define a la agencia como un rasgo que, mediante las interacciones sociales, valores y creencias las personas despliegan conocimientos, capacidades y motivaciones. La autora atribuye al concepto los autoprocesos (*self-processes*) y destaca a la autoeficacia, autorreflexión y el autoconcepto como indicios de la agencia. Dichos procesos se desarrollan durante la vida de las personas y son promovidos desde las creencias, valores, normas y categorizaciones (Sautu, 2014). También reconoce que existen estructuras tecnológicas, socioculturales o económicas las cuales pueden ser limitantes en el comportamiento del actor social.

En un trabajo posterior, Sautu (2020) enfatiza sobre la finalidad de la agencia, a saber: “es la capacidad autorreflexiva de actuar sobre el entorno, desplegar autocontrol y desempeñar actividades de todo tipo en la realización de metas” (p.47), que pueden ser definidas de forma individual o a través del interés y/o consenso expresado de forma colectiva (Maytorena, 2021).

Con base en los trabajos referidos es posible identificar una serie de nociones en torno a la agencia alrededor de las cuales los diferentes autores construyen rasgos definitorios de la misma (Tabla 5).

**Tabla 5. Categorías de la Agencia**

	Libertad	Capacidades	Self processes	Incidir en procesos (recursos)	Colectiva	Actuar ante situaciones problemáticas	Estructuras	Interacciones sociales
Sen (1985)	X		X Autonomía	X		X		
Giddens (1995)		X						
Dalle, Boniolo, Sautu y Elbert (2005)		X	X Autonomía	X				
Tejada-Zabaleta (2005)				X				
Long (2007)		X			X	X	X	
Bandura (2002)					X	X		X
Pick, Sirkin, Ortega, Osorio, Martínez, Xocolotzin y Givaudan (2007)			X Autonomía Autoeficacia Autocontrol	X		X		
Sautu (2014)		X	X Autorreflexión Autoeficacia Autoconcepto	X	X	X	X	
Sautu (2020)			X Autocontrol Autorreflexión			X		
Maytorena (2021)			X	X	X	X		X

*Nota:* Elaboración propia

Al consultar la Tabla 5 se destaca la manifestación de puntos de acuerdo entre los autores respecto a la asociación de la agencia con cualidades tales como el autoconcepto, autonomía, autoeficacia, autocontrol, autorreflexión, recursos y estructuras; todos ellos identificados como elementos torales para promover la consecución de objetivos o metas establecidas (Dalle, Boniolo, Sautu y Elbert, 2005; Long, 2007; Pick *et al.*, 2007; Sautu, 2014).

Aun cuando se perciben consensos en la conceptualización, autores como Bandura (2002), Long (2007) y Maytorena (2021) coinciden en la existencia de una agencia colectiva, mediante grupos formales o informales. Particularmente, Long (2007) destaca que la agencia permite, además de alcanzar metas, detonar procesos intermedios vinculados al conocer, actuar, procesar y producir experiencias, con lo cual la agencia se presenta como una cualidad que permite y promueve el desenvolvimiento en la trayectoria de vida.

Gracias a la cualidad anterior, Giddens (1995) y Sautu (2020) atribuyen que la agencia hace posible tomar decisiones asertivas ante diversas situaciones contextuales. Específicamente Maytorena (2021) reconoce que las decisiones y alternativas seleccionadas a través de la agencia impactan en el contexto y en la forma de interacción entre los actores y su entorno. Esta aseveración permite identificar que, ante situaciones emergentes como la pandemia o la manifestación de huracanes generadoras de externalidades que afectan el desarrollo de empresas cooperativas, se pueden manifestar expresiones de agencia para contrarrestar los efectos no deseados. Precisamente por esta razón se considera a la agencia como un componente del marco teórico para este trabajo.

A partir de los trabajos consultados y tomando en consideración las condiciones del contexto que se pretende abordar en este trabajo, se propone una definición sobre agencia basada en las propuestas de Sen (1985), Bandura (2002), Long (2007), Pick *et al.* (2007) y Sautu (2014):

Se entiende por agencia, la libertad humana que poseen los actores, individuales o colectivos, para hacer uso de sus capacidades de conocer, justipreciar, establecer acuerdos, definir y actuar ante situaciones emergentes, mediante el empleo de sus recursos, autonomía y el ejercicio de su autoeficacia, autocontrol y autorreflexión.

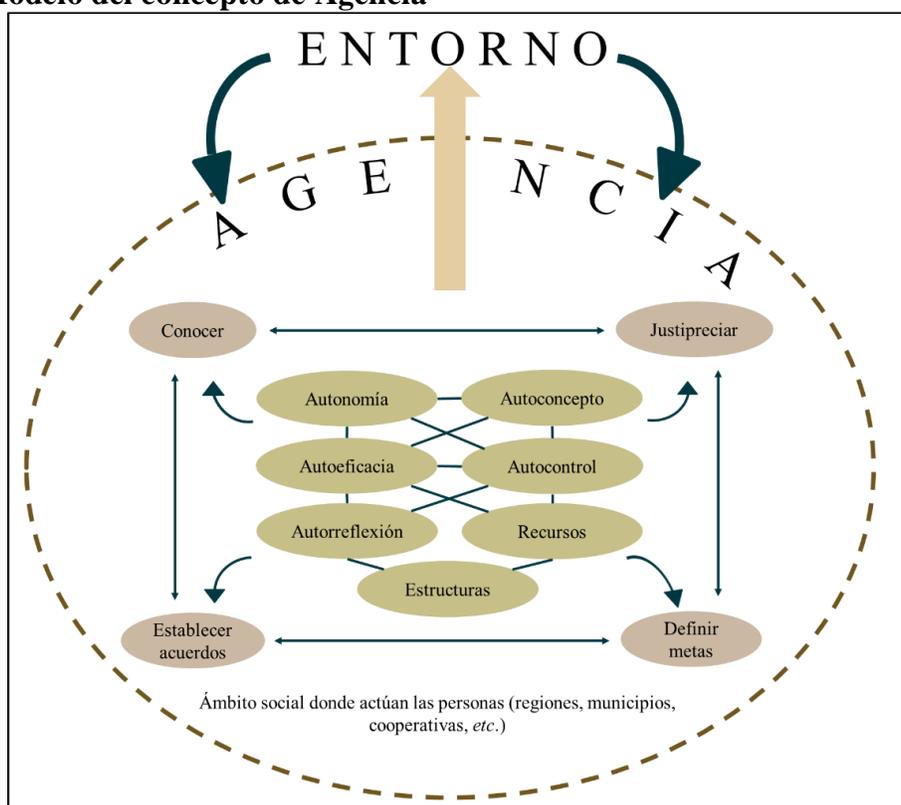
A partir de lo anterior se distinguen y definen las siguientes subcategorías para estudiar la agencia de los cooperativistas:

- Autonomía: capacidad de reconocer, pensar y tomar decisiones por voluntad propia, mediante la libertad regulada de las personas (no fuera de la ley) (Hierro 2014; Álvarez, 2015).
- Autorreflexión: competencia para valorar las situaciones y acciones que viven, se toma en cuenta el pasado para incidir en la actualidad (Modzelewski, 2014; Sautu, 2014).
- Autoeficacia: cualidad de los individuos que les permite creer en sus habilidades para enfrentar diversas circunstancias y condiciones lo que les permite actuar ante su entorno y plantar diversas alternativas para diversas situaciones (Bandura, 2002; Pick, *et al.*, 2007; Sautu, 2014).
- Autoconcepto: es la imagen o percepción que las personas tienen de ellas mismas, existen situaciones, experiencias o categorías referenciales que identifican a la persona o al colectivo (Guitart, 2008; Sautu, 2014).
- Autocontrol: capacidad de regularse al tomar decisiones, se cede en intereses a beneficio del colectivo (Pick, *et al.*, 2007).
- Recursos: medios que posee un individuo o colectivo que son empleados para alcanzar objetivos establecidos, pueden ser tecnológicas, financieros, materiales y discursivos (Zimmermann y Robles, 1957; Long, 2007).

- Estructuras: constituyen el ámbito donde tienen lugar las relaciones sociales, los actores portan su clase, género y otras intersecciones estructurales que pueden ser limitantes (Long, 2007; Sautu, 2014).

La Figura 9 muestra un modelo gráfico del constructo propuesto líneas arriba. Ese modelo es empleado en esta investigación para explorar la acción de los cooperativistas *maseual*, al interior de su empresa, ante las externalidades impuestas por la pandemia y el huracán Grace.

**Figura 9. Modelo del concepto de Agencia**



*Nota:* Elaboración propia

Las reacciones ante situaciones emergentes y la capacidad de actuar en consecuencia permite identificar un concepto que se desarrolla en el siguiente epígrafe el cual es la resiliencia.

El ejercicio de la agencia en medio de situaciones emergentes no implica, necesariamente, buscar una meta transformadora. Al contrario, puede pretenderse mantener una situación inicial, aunque para lograr eso, deba llevarse a cabo una estrategia de adaptabilidad frente a las externalidades. Esta idea aproxima conceptualmente a la agencia con el constructo de la resiliencia el cual se expone a continuación.

## **2.4. Conceptos**

### **2.4.1. Resiliencia**

La Real Academia Española (2021), señala que la palabra “resiliencia” deriva del latín *resiliens* que significa replegarse o literalmente saltar hacia atrás; no obstante, más allá de su etimología la RAE asocia el concepto a la capacidad de adaptación de un ser vivo, material o sistema, para recuperar su estado inicial ante situaciones adversas.

Proaño, Ramírez y Pérez (2018) reconocen la complejidad del concepto y sus usos multidisciplinares, por lo que indican la necesidad de identificar las aportaciones del mismo desde diversas áreas de estudio. La física menciona que es una propiedad que permite a un cuerpo recuperar su estado natural tras eliminar el factor de estrés o tensión (Fielding, 1937; Tarter y Vanyukov, 2002).

Desde la psicología se ha aplicado el concepto para hacer alusión a la capacidad de las personas para afrontar adversidades (Rutter, 1985). De esa forma se reconoce que la resiliencia puede manifestarse a escala individual, y de igual forma a nivel social. A este respecto desde la sociología se menciona que la activación de resiliencia en los actores toma en cuenta un análisis que considera su entorno, la cultura, la etnia, la cosmovisión y las relaciones (Davidson, 2010; Cote y Nightingale, 2012). Todo lo anterior permite identificar aspectos que se toman en cuenta

a lo largo de los procesos decisorios, en medio de los cuales, como se ha visto en el epígrafe anterior, los actores sociales despliegan su capacidad de agencia.

Jiménez (2005) reconoce que en el turismo la resiliencia se ha estudiado desde el nivel local con un enfoque de subsistemas turísticos. Hall (2018) menciona que los estudios que conectan a la resiliencia con el turismo se realizan a través de la incorporación de una visión holística de la actividad.

En un esfuerzo por conceptualizar y analizar a la resiliencia en los destinos turísticos bajo la perspectiva de los sistemas socioecológicos García, López y López (2022) definen a la resiliencia social como la capacidad de un individuo, grupo o comunidad para transformar, hacer frente y adaptarse a su entorno ante las perturbaciones. Adosada a esta definición, a la cual se suscribe el presente trabajo de investigación, los autores reconocen cinco elementos estructurales para avanzar en la comprensión de la resiliencia social: la agencia local, el capital social, la gobernanza, el espacio-temporalidad y la glocalidad.

Asociado a lo previo, en su estadio destacan la interrelación de los elementos identificados, ya que la agencia local hace posible los procesos de organización local, lo que incentiva la disposición de colaborar entre distintos colectivos (capital social), permite una toma de decisiones equilibrada entre los miembros (gobernanza). Lo anterior, hace posible una interpretación del entorno (espacio-temporalidad) entre instituciones y actores internos o externos (glocalidad).

A partir de la aportación de García, López y López (2022) se identifica que la expresión del capital social y la agencia en el turismo y sus empresas es resultante de la influencia ejercida, entre otros aspectos, desde el sistema turístico. Por esta razón se procede a conceptualizarlo a

efecto de describir y reconocer aspectos a ser considerados en la fase metodológica y analítica de este trabajo de investigación.

#### ***2.4.2. Sistemas Turísticos (ST)***

El entendimiento de la interacción entre los actores locales del turismo y otros agentes externos se puede realizar mediante la perspectiva de los sistemas (Tejeida, Cruz y Briones, 2016). Un primer acercamiento a este análisis fue realizado por Leiper (1979) quien, mediante un conjunto organizado de conocimientos, menciona que el sistema turístico está conformado por tres elementos: los turistas, los elementos geográficos y la industria turística.

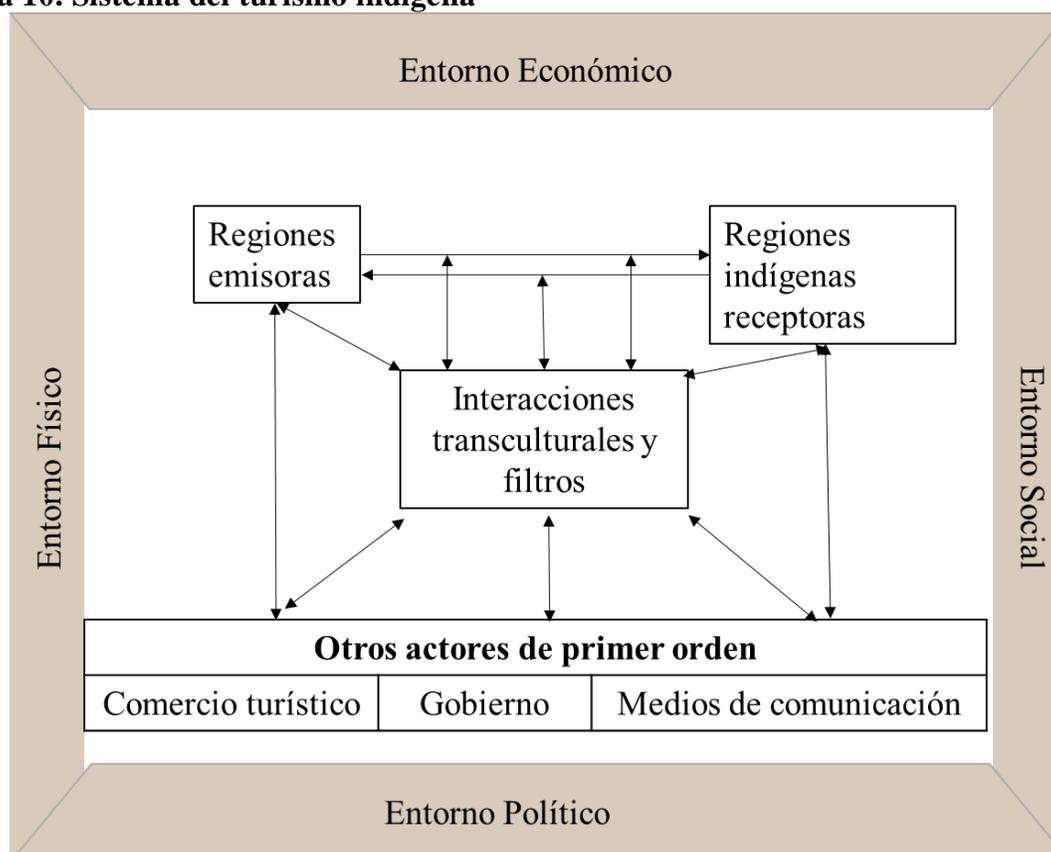
El modelo de Leiper ha sido estudiado, adaptado y ampliado con el paso del tiempo. A este respecto, Beni (2001) incorpora a la visión original la perspectiva multidisciplinar para potenciar la comprensión sistémica del turismo. Por su parte Boullón (2001) propone tres modelos de sistema turístico: uno basada en la oferta y de la demanda, otro antropológico social y uno más de cuño industrial.

A diferencia del autor antes citados, Jiménez (2005) retoma la visión integradora manejada en el sistema propuesto por Leiper, no obstante, realiza modificaciones al establecer cuatro criterios adicionales para analizar al sistema turístico: el espacial, conceptual, temático y temporal. El autor coloca al actor en el centro del turismo, ya que destaca que es una actividad de y para personas. Desde esta perspectiva, el sistema turístico se intersecta con el capital social, la agencia y, por su dinámica relacional, con procesos de resiliencia.

Atendiendo al hecho de que existen diferentes formas de turismo a partir de los estilos de gestión practicados, Butler y Hinch (2007), proponen la modelización de un sistema específico para el turismo indígena (Figura 10), el cual es abierto y en cuyo interior los actores implicados

negocian el intercambio de información, imágenes y dinero; esto se realiza bajo la influencia ejercida por elementos del entorno económico, político, social y físico. Tomando el modelo de estos autores se identifica que la pandemia y la influencia ejercida por el huracán Grace son manifestaciones asociadas a los dos últimos entornos que ejercen injerencia en el sistema del turismo indígena.

**Figura 10. Sistema del turismo indígena**



*Nota:* Butler y Hinch (2007)

En un estudio elaborado sobre la base del modelo anterior, López-Guevara (2014) reconoce que la manifestación e implicación de las negociaciones y acciones al interior del sistema, dependen del desarrollo de capacidades alcanzado por los actores implicados. Lo anterior denota que los colectivos indígenas que deciden incorporarse a este sistema requieren de

la agencia y el capital social para desenvolverse y alcanzar sus metas en cuanto al turismo.

Asimismo, se reconoce que la permanencia en el sistema se configura en una oportunidad para desarrollar ambas cualidades, además de la resiliencia en beneficio de la gestión empresarial, debido al contacto, negociación y aprendizajes que derivan de la interacción con actores del sistema.

En el siguiente epígrafe se describe el concepto de turismo comunitario. Las acotaciones que se presentan permiten identificar que el estudio de la gestión vinculada a los emprendimientos clasificados bajo esta modalidad es susceptible de ser encarada a través de los marcos teóricos antes expuestos.

### ***2.4.3. Turismo comunitario***

El turismo comunitario (TC), no guarda relación con una tipología de oferta, sino a una forma de gestión para la actividad turística conducida por las propias comunidades receptoras (Castillo, Osuna y López, 2013). En sentido similar Butler, Hall y Jenkis (1998), señalan que éste se caracteriza por el papel central que la población local tiene, bien porque posee el control de las operaciones y/o porque el principal recurso turístico puesto en valor se asocia a la cultura local.

Para Hiwasaki (2006), esta modalidad de gestión en el turismo se relaciona con cuatro atributos: 1) permite el empoderamiento de la comunidad mediante la participación y gestión del turismo en la localidad; 2) fomenta la conservación de los recursos naturales o culturales; 3) genera un desarrollo social y económico mediante las actividades turísticas y 4) produce en el visitante una experiencia de calidad social y ambientalmente responsable.

López-Guzmán y Sánchez (2009) reconocen que el TC emerge como una opción para disminuir los efectos negativos derivados de la implantación masificada de la actividad en

destinos ubicados en países periféricos. Al mismo tiempo, los autores referidos destacan que esta forma de turismo tiene el potencial de configurarse como un medio para operar acciones que tienden a fortalecer la organización de la comunidad. Esta visión es compartida por Chávez, Andrade y Espinoza (2013), así como por Casas, Soler y Jaime (2012); estos últimos reconocen una característica adicional: en el turismo comunitario las ganancias, al menos la mayor parte de ellas, se quedan en las localidades.

Cañada (2015) reconoce que la gestión de la actividad en los contextos comunitarios suele apuntalarse en diferentes estructuras organizativas preexistente, algunas operadas de forma tradicional, a través de las cuales se ejerce el control, ejecución, gestión y distribución de beneficios.

Palomino, Gasca y López (2016) reconocen que en esta forma de turismo propone un uso diferente del territorio y sus bienes. Implica prácticas de valoración ambiental y salvaguarda. En este orden de ideas Mendoza, Figueroa y Godínez (2015) enfatizan que el turismo comunitario no suele ser agresivo con el medio ambiente y la cultura local, postura que no siempre es aceptada por la comunidad científica ya que, por ejemplo, Fennell (2008), apunta que, en medio de la demanda de productos ecoturísticos, diversidad de comunidades indígenas han adecuado sus mecanismos decisorios y su actuar a las necesidades y oportunidades que emanan del mercado.

Al tener en cuenta las características demarcadas por los autores citados, se reconoce en las actividades realizadas por las y los integrantes de la cooperativa Tosepan Kali, guardan congruencia con los principios del TC debido a que: 1) la población local recurre a estructuras organizativas tradicionales para tomar decisiones referentes a su gestión, con lo cual aseguran el control local sobre la actividad (Casas, Soler y Jaime, 2012; Cañada, 2015; Mendoza, Figueroa y

Godínez, 2015); 2) se presenta como actividad complementaria a las realizadas por la organización central (López-Guzmán y Sánchez, 2009) opera sobre la base de la puesta en valor y salvaguarda del patrimonio local (Hiwasaki, 2009; Palomino, Gasca y López, 2016).

Se puede asumir que el TC, debido a sus características, opera sobre la base de la agencia y el capital social, a fin de poder consolidar su presencia e interacción en el sistema turístico. Sin embargo, para afianzar la relación entre los constructos mencionados, a continuación, se explica el concepto que sustenta al TC: el cooperativismo.

#### ***2.4.4. Cooperativismo***

El origen de cooperativismo se remonta a 1844, cuando en Inglaterra un grupo de 28 artesanos de Rochdale se asociaron para crear una empresa colectiva cuya forma de operación les asegurara poder brindar sus productos a precios justos y, ante todo, detentar y controlar democráticamente la toma de decisiones (Alianza Cooperativa Internacional, 2018). Con el paso de los años el movimiento cooperativista fue adoptado por grupos organizados vinculados a diferentes sectores productivos asentados en varias regiones, primero de Reino Unido y luego a nivel internacional.

Diversos autores a nivel internacional han destacado la importancia del cooperativismo. Fernández (2006) menciona que este movimiento fomenta la libre asociación de individuos y familias quienes, al declarar poseer características e intereses convergentes o afines, aceptan asumir las mismas obligaciones y derechos. Izquierdo (2010) reconoce que través de la acción cooperativa es posible atender las necesidades individuales y colectivas de sus miembros mediante los principios de la ayuda mutua y la búsqueda, tal como lo indica Olmedo (2017) de una emancipación compartida. En este orden de ideas el último autor citado refiere que el

cooperativismo forma parte de la economía social, ya que busca posicionar a las personas sobre el capital, aún cuando las cooperativas tiendan a ser operadas sobre la base empresarial para asegurar su funcionamiento.

En convergencia con los autores anteriores, Altamirano, Bautista y Tisalema (2019) aluden que el cooperativismo genera la organización de personas, con el fin de satisfacer necesidades comunes. Los autores reconocen que en esencia el movimiento permite igualdad de condiciones. Canche y Segrado (2019), atribuyen que el movimiento es una opción de desarrollo, mediante el trabajo en conjunto para satisfacer necesidades comunes, se colocan los factores sociales en el primer plano. Robles (2020) nombra que las cooperativas poseen valores y principios éticos que la hacen una empresa diferente.

A nivel de instituciones y en congruencia con el último autor citado, se retoma la definición proporcionada por la Secretaría de Trabajo del Estado de Puebla (2019), en su concepto se reconoce que el cooperativismo permite dignificar el empleo y fortalece las actividades productivas que posibiliten la organización social, basándose en los valores de solidaridad, colaboración y respeto de la autonomía de las comunidades.

A partir de los párrafos abordados en este subepígrafe se reconoce la asociación entre el movimiento cooperativo y el origen y operación de las empresas de turismo comunitario. Mediante las definiciones se identifica la vinculación con los marcos teóricos de la economía social, el capital social, la agencia, la resiliencia y la gestión, concepto que se abordará en el siguiente apartado, dado que, es en este proceso en donde se busca observar la agencia.

### **2.4.5. Gestión**

La gestión es definida por Zarazúa (2012) como el proceso de planificar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar una organización, la cual funciona mediante personas y equipos de trabajo. Benavides (2012) atribuye a la gestión como una forma para alcanzar metas y objetivos de una organización. Asociado a lo previo, Condori (2017) identifica a la planificación, organización, dirección y control como funciones de la gestión propuestas por Gulick.

Específicamente en las cooperativas autores han reconocido las etapas de la gestión, Díaz (2018) menciona cuatro: planificar, organizar, dirigir y controlar. En adición a estas etapas Larios (2019) alude que estos elementos en las cooperativas deben considerar los principios cooperativos en las fases y adaptarlos al medio cooperativo del colectivo.

Mediante los planteamientos previos, la presente investigación define a la gestión en la cooperativa como: acto integral en el cual se planifica, organiza, dirige y controla con base a diversas perspectivas, los recursos disponibles de forma eficiente y eficaz para alcanzar las metas establecidas por los miembros de la cooperativa.

A través de la definición se reconocen las etapas de gestión en las que se busca observar la agencia: planeación, organización, dirección y control y para una mejor comprensión se definen cada una de ellas:

- **Planeación:** procedimiento que implica seleccionar objetivos y las acciones que llevarán a alcanzarlas, requiere tomar decisiones y trazar cursos de acción (Koontz y Weihrich, 2004; López, 2008; Rodríguez, 2014).
- **Organización:** forma en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros del colectivo de forma tal que se alcancen los objetivos (Rodríguez, 2014).

- Dirección: proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados mediante el liderazgo para estimularlos a través de comprender expectativas y emociones (Koontz y Weihrich, 2004; López, 2008; Pautt, 2011; Rodríguez, 2014).
- Control: función que permite asegurar que las actividades se lleven a cabo tal y como han sido planeados para alcanzar los objetivos planteados y de ser necesario corregirlas (Dextre y Del Pozo, 2012; Rodríguez, 2014).

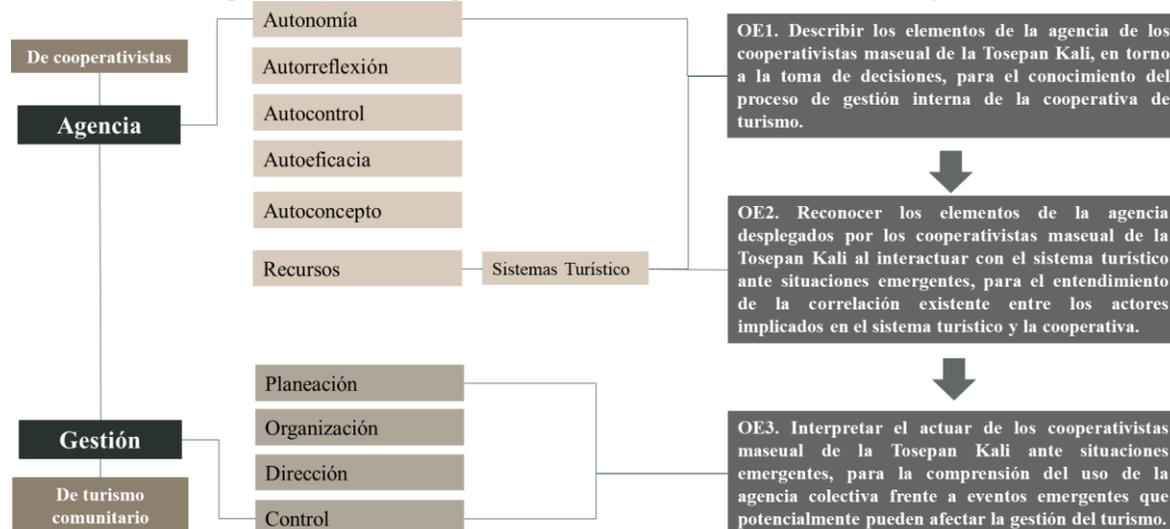
Al considerar lo expuesto en los epígrafes anteriores se procede a la identificación de las categorías y subcategorías que se considerarán en el diseño de la investigación. Por esa razón, de cada cuerpo teórico es posible derivar categorías de análisis que permitan analizar las metas de conocimiento vinculadas a los objetivos.

## **2.5. Categorías y subcategorías**

Con base en lo contenido en el presente capítulo se reconocen las categorías asociadas a los objetivos específicos planteados para esta investigación. Mediante la Figura 11 es posible observar la relación existente entre las categorías de análisis con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Figura 11

## Relación de categorías y subcategorías del marco teórico con los objetivos



*Nota:* Elaboración propia.

La Figura 11 expone de forma esquemática el trabajo llevado a cabo en el presente epígrafe. Es posible identificar la correspondencia entre la teoría general, las teorías sustantivas y los conceptos para la operacionalización de los objetivos planteados en el proyecto de tesis y las categorías que permiten el diseño metodológico que se lleva a cabo en el siguiente epígrafe.

## **CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1. Introducción**

En este capítulo se presenta la estrategia metodológica empleada para el estudio de la agencia en la gestión del turismo comunitario en la cooperativa Tosepan Kali ante la COVID-19. La estructura del epígrafe se divide de la siguiente forma:

1. Postura epistemológica

Mediante la posición seleccionada se da a conocer la importancia de comprender el fenómeno mediante experiencias y elementos subjetivos.

2. Enfoque metodológico: la etnografía

Se presentan las características que tiene esta metodología y las técnicas seleccionadas para su aplicación en el caso empírico.

3. Diseño de los ítems para los instrumentos seleccionados

Se presentan las tablas de operacionalización y de especificidades mediante las cuales se definieron ítems con validez teórico-conceptual para su incorporación en los instrumentos diseñados, los cuales fueron revisados por expertos y piloteados previa aplicación.

4. Datos generales de los miembros de la cooperativa Tosepan Kali

Se explica el proceso de construcción de confianza y las características de los miembros del caso empírico.

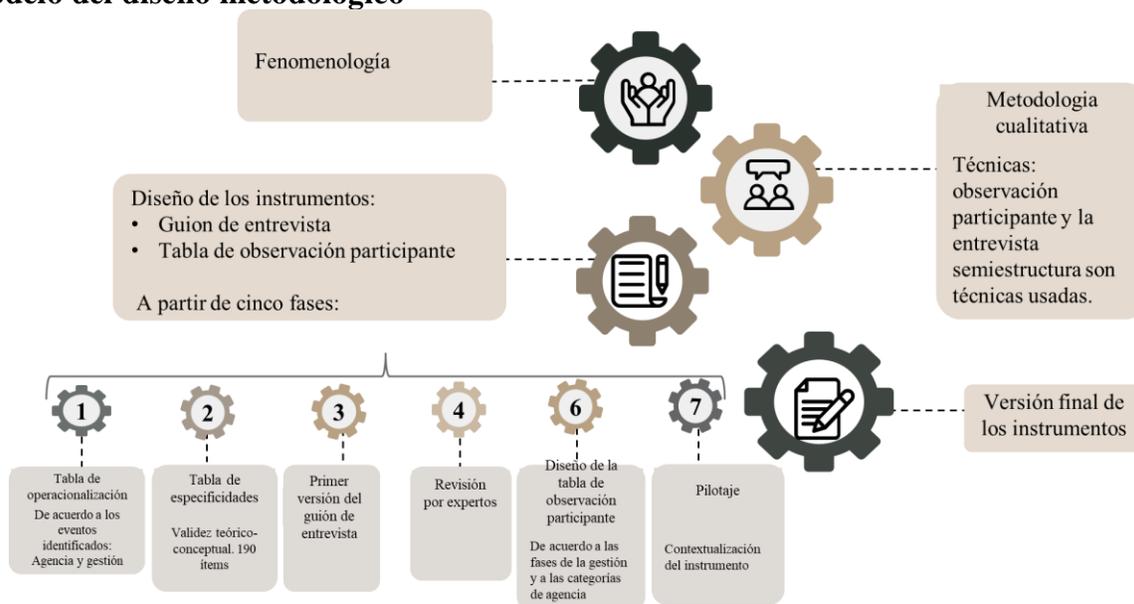
5. Tratamiento de la información.

Se da a conocer la matriz correlacional que permitió el análisis de la información.

Para una comprensión del proceso metodológico llevado a cabo en el presente epígrafe se diseñó un modelo que expone la ruta seguida (Figura 12).

**Figura 12**

### Modelo del diseño metodológico



*Nota.* Elaboración propia

### 3.2. Postura epistemológica

Debido a que la agencia es un proceso que implica tomar conciencia (individual o colectiva) sobre la realidad y, a partir de ello planificar y ejecutar acciones para gestionar la construcción de escenarios acordes a los intereses, anhelos o expectativas de los actores sociales, su estudio se alinea con el paradigma fenomenológico debido a que, mediante la consecución de los diferentes objetivos de investigación, se pretende comprender cómo las y los integrantes de Tosepan Kali perciben y ejercen la gestión de su cooperativa en medio de escenarios de emergencia.

La fenomenología resalta la importancia del significado, ya que éste permite la descripción, comprensión e interpretación del fenómeno o proceso estudiado (Espitia, 2000).

Fuster (2019) establece que dicha posición epistemológica está orientada a la descripción e interpretación de las experiencias vividas. Lo que propicia un acercamiento coherente y estricto al análisis de las dimensiones de las prácticas de la vida cotidiana.

Galvis (2018) reconoce que la fenomenología se implementa mediante el uso de técnicas cualitativas como historias de vida, observación participante, entrevistas a profundidad o semiestructurada.

Villabella (2005) señala que este paradigma hace posible una investigación interna en el caso empírico, desde el contexto en el que se desarrolla. Lo que implica en la presente investigación una comunicación entre la investigadora y los cooperativistas *maseual*, con la finalidad de comprender, analizar e interpretar la manifestación de su agencia ante situaciones emergentes.

La elección de la postura epistemológica también se justifica ante el hecho de que el caso empírico es una cooperativa *maseual*, lo cual supone que la forma en la cual se gestiona la empresa colectiva no se rige, exclusivamente, por procedimientos o métricas estandarizadas por las ciencias administrativas. Para entender la forma en la cual se concibe e implementa la gestión en medio de la triada “empresa-colectividad *maseual*-situaciones de emergencia” es necesario, en vez de medir y valorar, adentrarse en la comprensión de la realidad construida alrededor de Tosepan Kali.

Tras la definición del encuadre epistemológico para esta investigación, se establece como referente metodológico el enfoque etnográfico, del cual se describen sus referentes en el siguiente epígrafe.

### 3.3. Enfoque metodológico: la etnografía

Esta investigación empleará técnicas asociadas a la etnografía, con el propósito de desarrollar una descripción minuciosa sobre el ejercicio de la agencia practicada durante la gestión de la función empresarial (cooperativa) inscrita en la lógica *maseual*.

Atkinson y Hammersley (1994) señalan que la etnografía se caracteriza por cuatro rasgos fundamentales: 1) interés por conocer la naturaleza del fenómeno social estudiado, 2) tendencia a trabajar con datos no codificados con anterioridad, 3) se investiga un número reducido de casos en detalle, y 4) analiza la información desde la interpretación de los significados del actuar de las personas.

Romero y Hernández (2015) distinguen que la etnografía se encarga de dar a conocer los significados de las acciones que llevan a cabo las personas dentro de sus grupos sociales. Los autores mencionan que las técnicas del método etnográfico son, principalmente las siguientes: la observación participante y la entrevista en profundidad y semiestructurada.

Moreira (2002) reconoce que el enfoque etnográfico se aplica en los estudios de caso, ya que permite estudiarlos desde la experiencia de los actores involucrados. Esto posibilita conocer y registrar la conducta del grupo seleccionado en el fenómeno estudiado (Yin, 2009).

A partir de la identificación de las técnicas empleadas en la etnografía se hace posible vincular la investigación con la metodología cualitativa, dado que autores como Sautu (2005) plantean a la entrevista a profundidad o semiestructurada y a la observación participante como técnicas para obtener información.

Quecedo y Castaño (2002) definen a la investigación cualitativa como aquella que tiene por finalidad registrar información enunciada a partir de la experiencia directa con los actores

sociales. Los mismos autores refieren los criterios que identifican a la investigación cualitativa tomando como referente los trabajos de Taylor y Bogdan (1986) y a Smith (1987), a saber:

- Es inductiva
- Entiende y considera el contexto y a las personas de forma holística.
- Es sensible a los efectos que el investigador causa sobre los informantes
- Considera a todas las personas como informantes valiosos
- Se desarrolla como un proceso empírico
- Busca conocer procesos subjetivos, mas no medirlos.

De acuerdo con Sautu (2005) en las investigaciones cualitativas se plantean preguntas que buscan descubrir las características de una situación, fenómeno o proceso. La autora menciona que el uso de este tipo de metodología contribuye a comprender fenómenos o procesos en términos del orden social y de la agencia humana.

Con base a lo previo, la investigación cualitativa mantiene congruencia con el paradigma fenomenológico y con el objetivo vinculado a esta investigación (comprender la agencia de los cooperativistas de Tosepan Kali en la gestión del turismo comunitario).

A continuación, se presentan las técnicas que serán empleadas para conducir el estudio guardando correspondencia con el enfoque cualitativo y la epistemología fenomenológica.

### ***3.3.1. Técnicas aplicables al estudio de la agencia en cooperativas***

A partir de lo expuesto en el epígrafe anterior se identificaron las técnicas que principalmente se utilizan en las investigaciones etnográficas las cuales serán descritas en las siguientes subepígrafes.

### 3.3.1.1. Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructura proporciona una oportunidad para entender los puntos de vista de los informantes acerca del tema de interés (Lázaro, 2021). Esta técnica estimula el flujo de datos y ofrece información personal de los entrevistados (Romero y Hernández, 2015). Valles (1999) reconoce ventajas e inconvenientes de la aplicación de la entrevista en profundidad, las cuales se muestran en la Tabla 6.

**Tabla 6**

#### Principales ventajas e inconvenientes de las entrevistas

Ventajas	Inconvenientes
1. Riqueza informativa: holística, intensiva, personalizada y contextualizada. 2. Flexibilidad, economía y diligencia. 3. Posibilidad de indagación por derroteros no previstos. 4. Accesibilidad a información difícil de observar. 5. Preferible por su comodidad e intimidad.	1. Factor tiempo. 2. Falta de observación directa o participante. 3. Problemas potenciales de fiabilidad y validez.

*Nota.* Valles 1999

La Tabla 6 muestra los inconvenientes del uso de la entrevista en las investigaciones, por lo que se hace necesario identificar los aspectos a considerar para mitigar estos inconvenientes al momento de su aplicación en el trabajo de campo. Al respecto López-Guevara (2014), después de analizar diversos textos referentes al tema, presenta cuatro procedimientos aplicables para fomentar la confiabilidad de los instrumentos diseñados:

- Charlas aclaratorias no planificadas con el mismo informante.
- Triangulación de las respuestas entre los entrevistados.
- Entrevistas confirmatorias con actores locales clave.

- Entrevistas confirmatorias a ciudadanos que fueran actores clave ya que fungieron como antiguos coordinadores.

Al considerar lo propuesto por López-Guevara (2004) se atiende a la tercera limitación reconocida por Valles (1999) ya que al aplicar estos procedimientos el grado de fiabilidad de la entrevista semiestructura aumenta. En lo que respecta a la segunda limitación “Falta de observación directa o participante” que se muestra en la Tabla 6, en la presente investigación se utiliza la técnica de observación participante con el objetivo de reducir los sesgos en la información obtenida, de esta forma se da a conocer las cualidades de la observación participante.

### 3.3.1.2 . Observación participante

Esta técnica posibilita el registro y la descripción detallada de lo que se observar (Romero y Hernández, 2015), se caracteriza por la interacción entre el investigador y el investigado en su entorno cotidiano, lo que proporciona la información de lo que se busca estudiar (Lima, *et al.*, 2014). Valles (1999) reconoce ventajas e inconvenientes en la aplicación de la observación participante, los cuales se muestran en la Tabla 7.

**Tabla 7. Principales ventajas e inconvenientes de la observación participante**

Ventajas	Inconvenientes
1. Protección frente a amenazas a la validez de carácter reactivo. 2. Se obtiene la información de forma directa, con la posibilidad de seguimiento de situaciones.	1. Problema de fiabilidad del instrumento. 2. Límites en el contenido observable. 3. Falta de equivalencia en los significados a los comportamientos. 4. Problemas muestrales de fechas y lugares.

*Nota.* Valles (1999).

Ante los inconvenientes plasmados en la Tabla 7, López-Guevara (2014) plantea en su investigación controles de confiabilidad, basado en Valles (1999). Estos controles se enlistan a continuación:

- Se orienta y enfoca a un objetivo de investigación, formulado con anterioridad.
- Planificación sistemática en fase, aspectos, lugares y personas.
- Controlada y relacionada con teorías sociales.
- Durante la estancia se intensifica la participación, lo que permite combinar la observación con preguntas confirmatorias de lo observado.

Referente al cuarto inconveniente Valles (1999) menciona que se resuelve mediante el análisis del caso, lo que permite identificar el alcance de su investigación de acuerdo con lo encontrado en el caso empírico. Otros aspectos de control de confiabilidad para la observación participante los plantean Webb (1966), Denzin (1970) y Schatzman y Strauss (1973) citados en Valles (1999) los cuales se enlistan a continuación: a) empleo de más de varios observadores, b) diseño de observaciones sistematizadas y d) escritura de las observaciones de forma tal que transmitan verosimilitud y autenticidad.

Al contextualizar la presente investigación se reconoce la correspondencia entre el enfoque etnográfico con a las técnicas de entrevista semiestructura y la observación participante en el caso empírico. A partir de lo expuesto en las subepígrafes 3.3.1.1 y 3.3.1.2 fue posible identificar los aspectos a aplicar para lograr la validez y confiabilidad de los ítems que se consideran en los instrumentos, así como los elementos que son aplicables únicamente en el trabajo de campo, de esta forma se da continuidad en la siguiente sección con el diseño de los instrumentos.

### 3.4. Diseño de los ítems para los instrumentos seleccionados

#### 3.4.1. Tabla de operacionalización

Los ítems asociados a cada instrumento se elaboraron sobre la base de: 1) las necesidades de información manejada por cada objetivo y 2) las categorías teóricas reconocidas de utilidad, en el capítulo anterior, para este estudio. A partir de ambos referentes se realizaron dos tablas de operacionalización a través de las cuales se reconocieron los aspectos centrales a considerar en el diseño de los ítems, a saber: evento de estudio, sinergias y sus indicios.

Con base a los objetivos se distinguen dos eventos: agencia y gestión, en donde se busca observar el primer evento en el segundo. Cada uno de ellos con sus respectivas sinergias. La agencia posee siete y la gestión tiene cuatro, de las cuales se investigaron los indicios a través de los cuales es posible percibirlos en la realidad. A partir de estos últimos se propusieron ítems que cumplieran una doble condición: permitir el registro de información asociada a los objetivos y contar con validez teórico-conceptual.

A continuación, se presentan las Tablas 8 y 9, utilizadas para la operacionalización de la agencia y de la gestión. Las tablas permiten identificar un cúmulo de ítems que permitan alcanzar los objetivos planteados para esta investigación.

**Tabla 8**

**Tabla de operacionalización de agencia**

EVENTO	SINERGIAS	INDICIOS	Ítem
Agencia  De acuerdo con las definiciones brindadas por Sen (1985), Bandura (2002),	Autonomía	1. Las personas reconocen, piensan y toman decisiones con voluntad propia (Álvarez, 2015)	1.1 ¿De qué manera usted se integró como miembro de la cooperativa Tosepan Kali? 1.2 En el contexto de la pandemia ¿ha tomado acciones para minimizar los impactos que esta ha impuesto? 1.3 ¿Se han relacionado con empresas/instituciones/personas para

<p>Long (2007), Pick <i>et al.</i> (2007) y Sautu (2014) en la presente investigación se define a la agencia de los cooperativistas como la libertad humana que poseen los actores, individuales o colectivos, para hacer uso de sus capacidades de conocer, justipreciar, establecer acuerdos, definir metas y actuar en consecuencia, aprovechando sus recursos para hacer frente a las estructuras limitadoras o posibilitadoras mediante su autonomía, autoeficacia, control, autorreflexión y autoconcepto.</p>		<p>2. La autonomía puede ser de: actitudes, emocional y funcional (Beyers, Goossens, Vansant y Moors, 2003).</p> <p>3. Las personas reconocen los límites establecidos por las leyes y actúa de la mano con ellas (Hierro, 2014).</p> <p>4. Las personas piensan, sienten y emiten juicios (Pellegrino, 1990).</p>	<p>continuar con las funciones en medio la pandemia de la COVID-19? ¿Cómo establecieron estas relaciones?</p> <p>2.1. Durante la experiencia que tiene en la cooperativa Tosepan Kali, ¿ha dado sugerencias para mejorar la realización de algunas actividades? ¿Cuáles fueron? ¿Por qué las propuso?</p> <p>2.2. ¿Ha tenido iniciativas para implementar en la cooperativa Tosepan Kali ante la COVID-19? ¿Las ha expresado con sus compañeros? ¿se han implementado? ¿de qué forma?</p> <p>4.1 ¿Por qué decidió formar parte de la cooperativa Tosepan Kali?</p> <p>4.2. El pertenecer a la cooperativa ¿Le ha ayudado a desarrollar habilidades que pueda usar en su vida diaria?</p> <p>4.2 ¿De qué forma su participación en la cooperativa ha influido en su vida diaria?</p>
	Autorreflexión	<p>5. Las personas valoran las acciones y situaciones que viven (Modzelewski, 2014).</p> <p>6. Las personas emplean sus experiencias pasadas para valorar las actuales y actuar en consecuencia (Sautu, 2014).</p> <p>7. Las personas reconocen sus debilidades y fortalezas para considerarlas (Maytorena, 2021).</p>	<p>5.1 Ante la pandemia actual, ¿Cuáles han sido los retos o dificultades a los que se han enfrentado?</p> <p>5.2 ¿Cuáles son los beneficios que le genera la cooperativa Tosepan Kali? y ¿A la comunidad?</p> <p>5.3 De acuerdo con su experiencia ¿Cuál de los servicios que tienen en la cooperativa le ha generado un mayor beneficio (personal, social, familiar, cultural, etc.)?</p> <p>6.1 Ante la pandemia actual ¿considera que existen estrategias usadas anteriormente que pueden ayudar a hacer frente a los retos impuestos por la COVID-19? ¿Cuáles?</p> <p>6.2 ¿Ha identificado algunas estrategias que puedan cambiar el servicio en la cooperativa Tosepan Kali en medio de la pandemia?</p> <p>7.1. En la cooperativa ¿Qué elementos hacen difícil sus actividades? ¿existen elementos que las fortalecen?</p>
	Autoeficacia	<p>8. Las personas creen en sus habilidades para hacer frente a diversas situaciones que pueden enfrentarse (Sautu, 2014).</p> <p>9. Las personas inciden en su entorno y este influye en su actuar (Bandura, 2002).</p>	<p>8.1. ¿Cuáles son las habilidades que usted ha empleado para hacer frente los retos de la pandemia en la cooperativa Tosepan Kali?</p> <p>9.1 En el contexto de la pandemia actual ¿ha aprovechado elementos de su entorno para generar estrategias que los ayuden en la cooperativa?</p> <p>10.1 ¿Durante las asambleas de la cooperativa se proponen diversas estrategias para hacer frente a los retos que se presenten?</p> <p>10.2 De acuerdo con su experiencia ¿Han empleado estrategias para diversas</p>

		10. Las personas son capaces de planear alternativas para diversas situaciones (Pick, <i>et al.</i> , 2007).	circunstancias en diferentes momentos? (repetir estrategias en diferentes momentos)
Autoconcepto		11. Las personas tienen una percepción de ellas mismas (Guitart, 2008). 12. Existen situaciones o experiencias que identifican a los miembros del colectivo (Guitart, 2008). 13. Existen categorías referenciales a grupos con el que las personas se identifican (Sautu, 2014).	11.1 ¿Qué actividades desempeña en la cooperativa? 13. 1 ¿Cuáles son las características que los identifican como miembro del colectivo? 11.2 Ante la pandemia actual ¿Considera que se ha fortalecido su identidad como cooperativistas de la Tosepan Kali? 11.3 Antes de formar parte de la cooperativa ¿A qué actividades se dedicaba? 12.1 ¿Qué te hace sentir parte de la cooperativa Tosepan Kali?
Autocontrol		14. Las personas se regulan al momento de tomar acuerdos (Pick, <i>et al.</i> , 2007). 15. Las personas ceden en intereses a partir del colectivo (Pick, <i>et al.</i> , 2007).	14.1 ¿Cómo se establecen acuerdos al interior del colectivo? 14.2 Cuando existen diferencias de opiniones ¿Qué hacen para tomar decisiones? 14.3 Cuando se han establecidos objetivos o metas ¿Sus compañeros actúan conforme a lo establecido para lograrlos? 15.1 Cuando existen diferencias de opiniones y se establecen acuerdos ¿Los compañeros que no estuvieron de acuerdo cómo expresan su inconformidad? ¿Cómo establecen los acuerdos?
Recursos		16. El colectivo posee medios tecnológicos, financieros, materiales y discursivo (Zimmermann y Robles, 1957). 17. Se emplean los medios para alcanzar metas u objetivos (Long, 2007).	16.1 ¿Cuáles son los elementos con los que cuenta la cooperativa Tosepan Kali para realizar las actividades diarias? 16.2 ¿Cuáles son los elementos con los que la cooperativa hizo frente a los retos causados por la COVID-19? 16.2 ¿Las actividades que realizan han sido financiadas por alguna institución, gobierno, persona, etc.? 16.3 ¿Han creado alianzas con personas, gobiernos e instituciones para fortalecer sus recursos? 17.1 ¿De qué forma emplean sus recursos?
Estructuras		18. Existen estructuras posibilitadoras o limitadoras (Sautu, 2014). 19. Interseccionalidad: diversas dimensiones constituyen su	18.1 Antes de la COVID -19 ¿la cooperativa se ha limitado a realizar actividades? ¿Por qué? 18.2 ¿Cómo lo resolvieron? 18.3 Desde su experiencia ¿por qué cree que se generaron estas situaciones? Preguntas para las mujeres: 19.1 Antes de unirse a la cooperativa ¿A qué se dedicaba?

		experiencia de las mujeres por edad, género y escolaridad (Crenshaw, 1991; Fournier, 2014; Salem, 2014; Viveros, 2016; Hernández, 2018)	19.2 ¿Cómo ha sido su experiencia al formar parte de la cooperativa? 19.3 A partir de su experiencia ¿cuáles fueron los retos a los enfrentó? 19.4 ¿Cuáles son las actividades que solo usted realiza? 19.5 ¿Hay actividades que usted no ha realizado?
--	--	---	--

*Nota.* Elaboración propia

A continuación, se muestra la Tabla 9 para el evento gestión. Al igual que para el caso de la agencia, en ésta se buscó asegurar la validez teórico-conceptual para el instrumento de investigación a ser diseñado.

**Tabla 9**

**Tabla de operacionalización de gestión**

EVENTO	SINERGIAS	INDICIOS	Ítem
Gestión del turismo comunitario  Acto integral en el turismo comunitario, en el cual se planifica, dirige, ejecuta, controla y evalúa con base a diversas perspectivas, los recursos disponibles de forma eficiente y eficaz para alcanzar las metas establecidas democráticamente por los miembros de la organización.	Planeación	1. Las personas se reúnen para seleccionar metas (Koontz y Weihrich, 2004; López, 2008). 2. Se definen acciones para alcanzarlas metas (Koontz y Weihrich, 2004; López, 2008). 3. Las personas toman decisiones para alcanzar las metas (Koontz y Weihrich, 2004; López, 2008). 4. Se define el plan de acción a seguir (Koontz y Weihrich, 2004; López, 2008).	1.1 En la cooperativa ¿Cómo establecen objetivos? 1.2 ¿De qué forma los determinan? 1.3 ¿Se da seguimiento a los objetivos? Si es que si ¿Cada cuanto los revisan? 1.4 Cuándo existen diversas opiniones ¿Qué hacen para llegar a una opinión común? 2.1 ¿Existen planes que los orienten a alcanzar sus metas y objetivos? 2.2 ¿Consideran las posibles alianzas con otras personas para alcanzarlas? 3.1 Si surgen situaciones no consideradas en los planes ¿Qué acciones hacen para establecer acciones a seguir? 2.2 Ante la COVID-19 ¿se establecieron nuevas metas para gestionar la cooperativa? ¿Cuales? 2.3 ¿Se tomaron nuevas acciones ante la COVID-19? 4.1 ¿Después de llegar acuerdos se establecen acciones para alcanzarlos? 4.2 Si la situación cambia ¿Las acciones para alcanzar las metas lo hacen? ¿De qué forma?
	Organización	5. Manera en que se dispone el trabajo (Rodríguez, 2014).	5.1. ¿En la cooperativa dividen el trabajo? ¿De qué forma?

		6. Asignación de actividades entre los miembros (Rodríguez, 2014)	5.2. En el contexto de la pandemia actual ¿Adaptaron nuevas actividades? ¿tuvieron que reorganizar la distribución del trabajo? 5.3 Cuando asume actividades que no le gusta hacer ¿expresa su inconformidad? ¿de qué forma? 6.1 Considera que cuando asume la responsabilidad de alguna actividad ¿toman en cuenta sus habilidades? 6.2 Ante imprevistos ¿intercambian actividades con sus compañeros?
	Dirección	7. Las acciones que se realizan están orientadas al cumplimiento de las metas planteadas (Koontz y Weihrich, 2004; López, 2008). 8. Se utiliza el liderazgo para motivar a los miembros (Pautt, 2011). 9. Se comprenden las expectativas y emociones de los miembros (Pautt, 2011).	7.1 ¿En el colectivo existe alguien que los dirige? 7.2. ¿De qué forma lo eligen? 7.3 ¿Cada qué tiempo eligen un cambio? 7.4 En el equipo ¿aparte de la persona que seleccionan para dirigir, hay otras personas que pueden guiar a los miembros para alcanzar los objetivos? 8.1 Se siente motivado en la organización ¿De qué forma? 9.1 ¿Sus intereses son considerados en la cooperativa? ¿Cómo los toman en cuenta en el colectivo?
	Control	10. Permite asegurar que las acciones están encaminadas a cumplir los objetivos (Dextre y Del Pozo, 2012).	10.1 ¿Revisan que las acciones estén orientadas al cumplimiento de objetivos? 10.2 ¿Cada cuanto lo hacen? Ante la COVID-19 ¿Sufrieron cambios en la forma en que los revisaban?

*Nota.* Elaboración propia

A partir de la realización de las Tablas 8 y 9, se obtuvo un total de 64 ítems de los cuales 40 corresponden al evento de agencia y 24 al de gestión. Luego de la realización de las dos tablas anteriores, se elaboró una tabla de especificidades cuyo meta es reforzar la validez teórica de los ítems y no permitir la filtración de información ajena a la agencia y a la gestión. A continuación, se describe el proceso seguido.

### ***3.4.2. Tabla de especificidades***

Para la realización de la tabla de especificidades se establecieron vínculos conceptuales entre las sinergias e indicios de la gestión y las propias de la agencia. En el eje vertical de la tabla se colocaron los indicios de la agencia para cada una de sus categorías. Mientras que en el eje horizontal se incluyeron los indicios de las fases de gestión (Tabla 10). Posteriormente se realizaron los cruces entre los indicios de cada evento lo que dio como resultado un ítem que toma en cuenta el indicio de la agencia en el indicio de la gestión, este proceso se realizó para cada evento.

Una vez completado el proceso de cruce se obtuvieron un total de 190 propuestas de ítems (Tabla 10) que fueron tomados en cuenta para la construcción del guion de entrevista y la tabla de indicadores de observación participante. Posteriormente, se realizó la selección de ítems finales a partir del cumplimiento de dos criterios:

1. Coherencia entre las categorías de estudio.
2. Validación conceptual de la investigación.
3. Contextualización de los ítems con el caso empírico.

A partir del procedimiento descrito, se efectuó una selección final de 65 ítems para recolectar la información que permita el cumplimiento de los objetivos específicos y por lo tanto el objetivo general.

Tabla 10

Tabla de especificidades

Agencia de cooperativistas en la gestión del turismo comunitario											
Evento	Agencia	Área 1. Planeación				Área 2. Organización		Área 3. Dirección			Área 4. Control
		Subárea 1.1	Subárea 1.2	Subárea 1.3	Subárea 1.4	Subárea 2.1	Subárea 2.2	Subárea 3.1	Subárea 3.2	Subárea 3.3	Subárea 4.1
		Establecimiento de objetivos	Definición de acciones para alcanzar metas	Se toman decisiones para alcanzar las metas	Se define el plan de acción a seguir	Manera en que se dispone el trabajo	Asignación de actividades entre los miembros	Las acciones que se realizan están orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados	Se utiliza el liderazgo para motivar a los miembros	Se comprenden las expectativas y emociones de los miembros	Asegura que las acciones están encaminadas a cumplir los objetivos
<b>Sinergia 1. Autonomía</b>											
Indicio 1.1	La persona toma decisiones por voluntad propia	Se establecen objetivos y se plantean planes de acción Usted propone objetivos por voluntad propia OE1	Usted define acciones para alcanzar metas por voluntad propia OE1	Por voluntad propia usted toma decisiones para alcanzar las metas OE1	Por voluntad propia participa en la definición del plan de acción a seguir para alcanzar metas OE1	Los trabajos de la organización se distribuyen entre los cooperativistas de acuerdo a la propia voluntad OE1	Por su propia voluntad asume actividades. OE1	Por su propia voluntad realiza acciones que están orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados OE3	Motiva a sus compañeros por su propia voluntad OE1	Comprende las expectativas de sus compañeros por su propia voluntad OE1	Sin que nadie le diga se asegura que las acciones están encaminadas a cumplir los objetivos OE1
Indicio 1.2	La autonomía puede ser de: actitudes, emocional y funcional	1. Tiene actitud autónoma para proponer objetivos en la planeación del TC de la TK. 2. Tiene autonomía emocional para proponer objetivos en la planeación del TC de la TK 3. Tiene una función autónoma para proponer objetivos en la planeación del TC de la TK OE3  Usted identifica la necesidad de vínculos con otras personas para alcanzar los objetivos OE2	1. Tiene una actitud autónoma para proponer acciones que permitan alcanzar metas. 2. Tiene autonomía emocional para proponer acciones que permitan alcanzar metas. 3. Tiene una función autónoma para proponer acciones que permitan alcanzar metas OE3  Reconoce la necesidad de vinculación con otras organizaciones OE2	1. Tiene una actitud autónoma para tomar decisiones que permitan alcanzar las metas. 2. Tiene autonomía emocional para tomar decisiones que permitan alcanzar metas. 3. Tiene una función autónoma para tomar decisiones que permitan alcanzar metas OE3	1. Tiene una actitud autónoma para definir el plan de acción a seguir y así alcanzar las metas. 2. Tiene autonomía emocional para definir el plan de acción a seguir que permite alcanzar las metas. 3. Tiene una función autónoma para definir el plan de acción que permita alcanzar las metas OE3	1. Tiene actitud autónoma para considerar la forma de disponer las actividades. 2. Tiene autonomía emocional para asumir actividades. 3. Posee autonomía funcional para disponer de las actividades junto con sus compañeros. OE3	1. Tiene actitud autónoma para asumir actividades. 2. Emocionalmente posee voluntad propia para asumir actividades. 3. Funcionalmente tiene voluntad propia para asumir actividades. OE3	1. Asume una actitud que permita realizar acciones que estén orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados. OE3	1. Asume una actitud de liderazgo para motivar a sus compañeros por su propia voluntad. 2. Emocionalmente utiliza el liderazgo para motivar a sus compañeros por propia voluntad. 3. Realiza funciones de liderazgo por su propia voluntad para motivar a sus miembros. OE3	1. Por su propia voluntad toma una actitud que permita comprender las expectativas y emociones de sus compañeros. 3. Por su propia voluntad asume funciones que permita comprender las expectativas y emociones de sus compañeros. OE3	1. Por su propia voluntad asume una actitud que asegura que las acciones estén encaminadas a cumplir los objetivos. 2. Emocionalmente por su propia voluntad asegura que las acciones están encaminadas a cumplir los objetivos. 3. Asume funciones que aseguran que las acciones estén orientadas a cumplir los objetivos. OE3
Indicio 1.3	Las personas reconocen los límites establecidos por las leyes y actúa de la mano con ellas	Conoce cuales son las normas internas para proponer objetivos en la planeación del TC de la TK OE1	Toma en cuenta las normas internas al proponer acciones que permitan alcanzar metas OE1	Considera las normas internas para tomar decisiones que permitan alcanzar las metas establecidas. OE1	Conoce cuales son las normas internas y las considera al momento de definir el plan de acción a seguir para alcanzar las metas OE1	La forma en la que se dispone el trabajo respeta las normas internas de la cooperativa OE1	Se asignan actividades entre los compañeros que consideren las normas internas de la cooperativa OE1	Las acciones que realizan, están dentro de las normas internas de la cooperativa, orientadas al cumplimiento de los objetivos. OE1 Realiza vínculos con otras organizaciones/personas/instituciones de acuerdo a las normas internas de la cooperativa OE2	Motiva a sus compañeros siguiendo las normas internas de la cooperativa. OE1	Comprende las expectativas de sus compañeros considerando las normas internas de la cooperativa OE1	Toma en cuenta las normas internas de la cooperativa para asegurar que las acciones están orientadas a cumplir los objetivos OE1
Indicio 1.4	Las personas piensan, sienten y emiten juicios	Usted piensa objetivos y los propone en la planeación del TC de la TK OE1	Usted piensa acciones para alcanzar metas y las propone OE3	Piensa en tomar decisiones que permitan alcanzar las metas y las realiza OE3	Piensa en un plan de acción que permita alcanzar las metas y lo propone OE3	Se emite una opinión propia para disponer del trabajo OE1	Piensa, siente y emite un criterio al asignar actividades entre los compañeros OE3	Dice por escrito o en voz alta que las acciones que se realizan están orientadas al cumplimiento de los objetivos. OE1	Piensa y motiva a sus compañeros OE1	Piensa en las expectativas y emociones de sus compañeros y las comprende OE1	Se emite acciones que aseguren que estén orientadas a cumplir los objetivos OE3

Nota. Elaboración propia

Tabla 10. Tabla de especificidades (continuación)

Agencia de cooperativistas en la gestión del turismo comunitario											
Evento	Agencia	Área 1. Planeación				Área 2. Organización		Área 3. Dirección			Área 4. Control
		Subárea 1.1	Subárea 1.2	Subárea 1.3	Subárea 1.4	Subárea 2.1	Subárea 2.2	Subárea 3.1	Subárea 3.2	Subárea 3.3	Subárea 4.1
		Establecimiento de objetivos	Definición de acciones para alcanzar metas	Se toman decisiones para alcanzar las metas	Se define el plan de acción a seguir	Manera en que se dispone el trabajo	Asignación de actividades entre los miembros	Las acciones que se realizan están orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados	Se utiliza el liderazgo para motivar a los miembros	Se comprenden las expectativas y emociones de los miembros	Asegura que las acciones están encaminadas a cumplir los objetivos
<b>Sinergia 2</b>	<b>Autoreflexión</b>										
Indicio 2.1	Las personas valoran las acciones y situaciones que viven	Al establecer objetivos consideran la situación a la se enfrentan. <b>OE3</b> Los objetivos planteados toman en cuenta la situación de la COVID-19 <b>OE3</b> Los objetivos consideran vínculos con otras personas /instituciones/ organizaciones <b>OE2</b>	Definen acciones para alcanzar objetivos que considera la situación generada por la COVID-19 <b>OE3</b>  Al definir acciones que consideran la COVID-19 se consideran posibles alianzas con otros actores. <b>OE2</b>	Considera a la COVID-19 para tomar decisiones que permitan alcanzar los objetivos. <b>OE3</b>  Toma decisiones para establecer vínculos con agentes externos considerando situaciones vividas. <b>OE2</b>	Se define el plan de acción considerando a los retos generados por la COVID-19 <b>OE3</b>	Se dispone del trabajo considerando los retos de la COVID-19. <b>OE3</b>	Se asignan las actividades entre sus compañeros considerando los retos de la COVID-19. <b>OE3</b>	Las acciones están orientadas a cumplir los objetivos considerando la situación generada por la COVID-19. <b>OE3</b>	Motiva a sus compañeros considerando lo vivido por la COVID-19. <b>OE3</b>	Considera las emociones y expectativas de sus compañeros tomando en cuenta lo vivido por la COVID-19. <b>OE3</b>	Se asegura que las acciones estén orientadas a cumplir los objetivos considerando los retos de la COVID-19. <b>OE3</b>
Indicio 2.2	Las personas emplean sus experiencias pasadas para valorar las actuales y actuar en consecuencia	Consideran situaciones vividas previamente al establecer los objetivos. <b>OE1</b>	Toma en cuenta situaciones vividas anteriormente para establecer acciones actuales que permitan alcanzar los objetivos <b>OE1</b>	Considera situaciones vividas al tomar decisiones que permitan alcanzar objetivos <b>OE1</b>	Toma en cuenta situaciones vividas anteriormente al definir el plan de acción a seguir para alcanzar objetivos <b>OE1</b>	Se dispone del trabajo tomando en cuenta situaciones vividas. <b>OE1</b>	Se asignan las actividades entre sus compañeros considerando lo aprendido. <b>OE1</b>	Las acciones están orientadas a cumplir los objetivos considerando lo vivido previamente. <b>OE1</b>	Motiva a sus compañeros considerando lo vivido en situaciones previas. <b>OE1</b>	Toma en cuenta las expectativas y emociones de sus compañeros considerando su historia. <b>OE1</b>	Se asegura que las acciones estén orientadas a cumplir los objetivos considerando lo vivido previamente. <b>OE1</b>
Indicio 2.3	Las personas reconocen sus debilidades y fortalezas para considerarlas	Toma en cuenta sus habilidades y debilidades al plantear los objetivos <b>OE1</b>	Reconoce sus habilidades al proponer acciones que permitan alcanzar los objetivos <b>OE1</b>	Reconoce sus habilidades y debilidades al tomar decisiones que permitan alcanzar objetivos <b>OE1</b>	Reconoce sus habilidades y fortalezas al establecer el plan de acción para alcanzar los objetivos <b>OE1</b>	Al disponer del trabajo considera sus habilidades. <b>OE1</b>	Se asignan las actividades tomando en cuenta las habilidades. <b>OE1</b>	Se toman en cuenta las habilidades al orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos. <b>OE1</b>	Reconoce sus habilidades y la de sus compañeros para motivarlos. <b>OE1</b>	Considera las expectativas de sus compañeros tomando en cuenta sus habilidades. <b>OE1</b>	Reconoce sus habilidades al asegurar que las acciones estén orientadas a los objetivos. <b>OE1</b>
<b>Sinergia 3</b>	<b>Autoeficacia</b>										
Indicio 3.1	Las personas creen en sus habilidades para hacer frente a diversas situaciones que pueden enfrentarse	Toma en cuenta sus habilidades al proponer objetivos que consideren a la COVID-19. <b>OE3</b>	Define acciones que consideren sus habilidades para enfrentar los retos de la COVID-19 <b>OE3</b>	Toma decisiones creyendo en sus habilidades para hacer frente a los retos de la COVID-19. <b>OE3</b>	Confía en sus habilidades al establecer el plan de acción que cumpla con los objetivos. <b>OE1</b>	Cree en sus habilidades para disponer del trabajo ante la COVID-19. <b>OE3</b>	Al asignar las actividades cree en sus habilidades para desarrollarlas en el contexto de la pandemia. <b>OE3</b>	Cree en sus habilidades para orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos considerando los retos establecidos por la COVID-19. <b>OE3</b>	Cree en sus habilidades para motivar a sus compañeros tomando en cuenta la situación de la COVID-19. <b>OE3</b>	Confía en sus habilidades para conocer las expectativas de sus compañeros ante los retos de la COVID-19. <b>OE3</b>	Confía en sus habilidades para asegurar que las acciones estén orientadas al cumplimiento de los objetivos. <b>OE1</b>
Indicio 3.2	Las personas inciden en su entorno y este influye en su actuar	Considera las características de su entorno al establecer los objetivos <b>OE2</b>	Toma en cuenta las características de su entorno para definir acciones que alcancen los objetivos <b>OE2</b>	Considera su entorno al tomar decisiones que alcancen objetivos. <b>OE2</b>	Al definir el plan de acción para alcanzar objetivos se considera el entorno <b>OE2</b>	Reconoce los elementos de su entorno al disponer del trabajo. <b>OE2</b>	Se asignan las actividades considerando el entorno. <b>OE2</b>	Se considera el entorno para orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos. <b>OE2</b>	Toma en cuenta su entorno para motivar a sus compañeros. <b>OE2</b>	Considera las expectativas y emociones de sus compañeros al tomar en cuenta el entorno y alcanzar los objetivos. <b>OE2</b>	Toma en cuenta el entorno para asegurar que las acciones estén orientadas al cumplimiento de los objetivos. <b>OE1</b>
Indicio 3.3	Las personas son capaces de planear alternativas para diversas situaciones	Propone alternativas al plantear objetivos que consideran la situación de la COVID-19. <b>OE3</b>	Plantea alternativas para definir acciones que alcancen los objetivos. <b>OE1</b>	Propone alternativas ante los retos de la COVID-19, al tomar decisiones que permitan alcanzar los objetivos. <b>OE3</b>	Plantea alternativas que complementen el plan de acción que permita alcanzar los objetivos. <b>OE1</b>	Plantea alternativas para disponer del trabajo en la cooperativa. <b>OE1</b>	Propone alternativas al asignar actividades. <b>OE1</b>	Se han seguido alternativas que propuso para orientar las actividades al cumplimiento de los objetivos. <b>OE1</b>	Propone alternativas para motivar a sus compañeros. <b>OE1</b>	Propone alternativas para considerar las expectativas y emociones de sus compañeros. <b>OE1</b>	Sugiere alternativas que aseguren que las acciones estén orientadas al cumplimiento de los objetivos. <b>OE1</b>

Nota. Elaboración propia

Tabla 10. Tabla de especificidades (continuación)

Agencia de cooperativistas en la gestión del turismo comunitario											
Evento	Agencia	Área 1. Planeación				Área 2. Organización		Área 3. Dirección			Área 4. Control
		Subárea 1.1	Subárea 1.2	Subárea 1.3	Subárea 1.4	Subárea 2.1	Subárea 2.2	Subárea 3.1	Subárea 3.2	Subárea 3.3	Subárea 4.1
		Establecimiento de objetivos	Definición de acciones para alcanzar metas	Se toman decisiones para alcanzar las metas	Se define el plan de acción a seguir	Manera en que se dispone el trabajo	Asignación de actividades entre los miembros	Las acciones que se realizan están orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados	Se utiliza el liderazgo para motivar a los miembros	Se comprenden las expectativas y emociones de los miembros	Asegura que las acciones están encaminadas a cumplir los objetivos
<b>Sinergia 4 Autoconcepto</b>											
Indicio 4.1	Las personas tienen una percepción de ellas mismas	Considera las actividades que realiza en la cooperativa para plantear objetivos. <b>OE1</b>	Define acciones tomando en cuenta las actividades que realiza. <b>OE1</b>	Toma decisiones para alcanzar los objetivos considerando las actividades que realiza. <b>OE1</b>	Se define el plan de acción tomando en cuenta las actividades que realiza en la cooperativa. <b>OE1</b>	Al disponer del trabajo identifica las actividades que usted realiza. <b>OE1</b>	La asignación de actividades se realiza considerando lo que realiza actualmente en la cooperativa. <b>OE1</b>	Las acciones están orientadas al cumplimiento de los objetivos reconociendo las actividades que realiza cada miembro. <b>OE1</b>	Motiva a sus compañeros considerando las actividades que realiza. <b>OE1</b>	Considerando las actividades que realiza toma en cuenta las expectativas y emociones de sus miembros. <b>OE1</b>	Se asegura que las acciones de las actividades que realiza estén orientadas al cumplimiento de los objetivos <b>OE1</b>
Indicio 4.2	Existen situaciones o experiencias que identifican a los miembros del colectivo	Se han enfrentado a situaciones que los hace sentir parte del colectivo y lo toman en cuenta al establecer objetivos <b>OE1</b>	Han vivido situaciones que los fortalece como colectivo y son consideradas en la definición de acciones. <b>OE1</b>	Existen situaciones que los han identificado como colectivo y se ven reflejadas en la toma de decisiones. <b>OE1</b>	Define el plan de acción tomando en cuenta situaciones vividas por los miembros de la cooperativa. <b>OE1</b>	Al disponer del trabajo considera las situaciones que han vivido previamente. <b>OE1</b>	Se toma en cuenta las situaciones vividas previamente al asignar las actividades. <b>OE1</b>	Las acciones están orientadas para cumplir los objetivos considerando las situaciones previas vividas. <b>OE1</b>	Toma en cuenta situaciones previas para motivar a sus compañeros. <b>OE1</b>	Reconoce las expectativas y emociones generadas en situaciones previas. <b>OE1</b>	Asegura que las acciones están encaminadas a lograr los objetivos considerando sus vivencias previas. <b>OE1</b>
Indicio 4.3	Existen categorías referenciales a grupos con el que las personas se identifican	Considera las características que los hace sentir miembros de la cooperativa al establecer objetivos <b>OE1</b>	Define acciones que permiten alcanzar los objetivos considerando las características de los compañeros. <b>OE1</b>	Toma decisiones considerando las características de los miembros de la cooperativa. <b>OE1</b>	Define el plan de acción tomando en cuenta las características del colectivo. <b>OE1</b>	La actividades que dispone considera las características que los hacen sentir parte del colectivo. <b>OE1</b>	Al asignar las actividades consideran las características del colectivo. <b>OE1</b>	Toma en cuenta las características del colectivo al orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos. <b>OE1</b>	Motiva a sus compañeros a partir de las características propias del colectivo. <b>OE1</b>	Considera las expectativas y motivaciones de sus compañeros al hacer frente a la COVID-19 como colectivo. <b>OE3</b>	Asegura que las acciones estén encaminadas a lograr los objetivos considerando a los miembros. <b>OE1</b>
<b>Sinergia 5 Autocontrol</b>											
Indicio 5.1	Las personas se regulan al momento de tomar acuerdos	La forma en la que se establecen los objetivos toma en cuenta la opinión de los compañeros <b>OE1</b>	Al definir acciones para alcanzar los objetivos se llegan acuerdos considerando a los miembros. <b>OE1</b>	Toma decisiones que consideren a todos los miembros de la cooperativa. <b>OE1</b>	Los miembros del colectivo definen el plan de acción. <b>OE1</b>	Al disponer del trabajo se toma en cuenta a los miembros del colectivo. <b>OE1</b>	Se asignan las actividades considerando a los miembros del colectivo. <b>OE1</b>	Los miembros del colectivo orientan las acciones al cumplimiento de los objetivos. <b>OE1</b>	Motiva a sus compañeros a participar en la toma de acuerdos en la cooperativa. <b>OE1</b>	Los miembros participan en la toma de acuerdo considerando expectativas y emociones de sus compañeros. <b>OE1</b>	Al asegurar que las acciones estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos regula su comportamiento. <b>OE1</b>
Indicio 5.2	Las personas ceden en intereses a partir del colectivo	Considera los intereses del colectivo para establecer los objetivos <b>OE1</b>	Toma en cuenta los intereses del colectivo al definir las acciones para lograr los objetivos. <b>OE1</b>	Al tomar decisiones se prioriza los intereses del colectivo. <b>OE1</b>	Al definir el plan de acción se prioriza los intereses del colectivo. <b>OE1</b>	Dispone del trabajo anteponiendo los intereses del colectivo. <b>OE1</b>	Se asignan las actividades prefiriendo los intereses del colectivo. <b>OE1</b>	Se orientan las acciones a cumplir los objetivos priorizando los intereses del colectivo. <b>OE1</b>	Cede en sus intereses al motivar a sus compañeros en beneficio del colectivo. <b>OE1</b>	Ante la COVID-19 considera las expectativas y emociones anteponiendo los intereses del colectivo. <b>OE3</b>	Se asegura que las acciones estén orientadas a cumplir los objetivos cediendo en intereses a favor del colectivo <b>OE1</b>

Nota. Elaboración propia

Tabla 10. Tabla de especificidades (continuación)

Agencia de cooperativistas en la gestión del turismo comunitario											
		Área 1. Planeación				Área 2. Organización		Área 3. Dirección			Área 4. Control
		Subárea 1.1	Subárea 1.2	Subárea 1.3	Subárea 1.4	Subárea 2.1	Subárea 2.2	Subárea 3.1	Subárea 3.2	Subárea 3.3	Subárea 4.1
Evento	Agencia	Establecimiento de objetivos	Definición de acciones para alcanzar metas	Se toman decisiones para alcanzar las metas	Se define el plan de acción a seguir	Manera en que se dispone el trabajo	Asignación de actividades entre los miembros	Las acciones que se realizan están orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados	Se utiliza el liderazgo para motivar a los miembros	Se comprenden las expectativas y emociones de los miembros	Asegura que las acciones están encaminadas a cumplir los objetivos
<b>Sinergia 6 Recursos</b>											
Indicio 6.1	El colectivo posee medios tecnológicos, financieros, materiales y discursivo	Considera establecer vínculos con organizaciones/ personas/ instituciones para adquirir recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos <b>OE2</b> Toma en cuenta los recursos que poseen al plantear los objetivos. <b>OE1</b>	Define acciones que permitan poseer recursos. <b>OE1</b> Considera establecer vínculos que permitan adquirir, fortalecer los recursos. <b>OE2</b>	Toma decisiones considerando los recursos con los que cuenta la cooperativa. <b>OE1</b> Toma decisiones para establecer vínculos por personas externas que permitan adquirir, reforzar los recursos. <b>OE2</b>	El plan de acción toma en cuenta los recursos que posee la cooperativa. <b>OE1</b> El plan de acción considera establecer vínculos necesarios con personas externas. <b>OE2</b>	Al disponer del trabajo se toma en cuenta los recursos de la cooperativa. <b>OE1</b>  Se dispone del trabajo tomando en cuenta alianzas futuras para complementar los recursos. <b>OE2</b>	Se asignan las actividades considerando los recursos y las posibles alianzas para fortalecerlos. <b>OE1 y OE2</b>	Se orientan las acciones tomando en cuenta los recursos con los que cuenta <b>OE1</b> y las posibles alianzas para adquirirlos o fortalecerlos. <b>OE2</b>	Emplean los recursos para motivar a los compañeros. <b>OE1</b>  Se identifican vínculos posibles para acceder a recursos que motiven a los miembros <b>OE2</b>	Se cuentan con recursos para conocer las expectativas y emociones de los miembros. <b>OE1</b>	Se reconocen vínculos necesarios con otras organizaciones para adquirir recursos que aseguren la orientación de las acciones al cumplimiento de los objetivos. <b>OE2</b>
Indicio 6.2	Se emplean los medios para alcanzar metas u objetivos	Ante la COVID-19 considera los recursos con los que cuenta la cooperativa al establecer los objetivos <b>OE3</b>	Define acciones que usen los recursos para hacer frente a los retos de la COVID-19 a alcanzar objetivos. <b>OE3</b>	Toma decisiones considerando los recursos que tiene la cooperativa para alcanzar objetivos. <b>OE1</b>	El plan de acción enfoca los recursos de la cooperativa a alcanzar los objetivos. <b>OE1</b>	Los recursos de la cooperativa son utilizados para alcanzar los objetivos al disponer del trabajo. <b>OE1</b>	Se asignan las actividades considerando los recursos y los retos de la COVID-19. <b>OE3</b>	Se orientan las acciones al cumplimiento de los objetivos usando los recursos para hacer frente a los retos de la COVID-19. <b>OE3</b>	Motiva a sus compañeros para utilizar los recursos enfocados al cumplimiento de los objetivos. <b>OE1</b>	Conoce las expectativas y emociones al emplear los recursos para alcanzar los objetivos. <b>OE1</b> Utiliza los recursos para hacer frente a la COVID-19 y conocer a las expectativas de sus compañeros <b>OE3</b>	Utiliza los recursos para hacer frente a la COVID-19 asegurando que las acciones estén orientadas a los objetivos <b>OE3</b>
<b>Sinergia 7 Estructuras</b>											
Indicio 7.1	Existen estructuras posibilitadoras o limitadoras	Antes de la COVID-19 las actividades de la cooperativa se habían limitado al plantear cooperativas <b>OE3</b>	Se ha encontrado con situaciones que los limita al definir acciones para alcanzar metas. <b>OE3</b>	Al tomar decisiones se han enfrentado con situaciones que lo limitan. <b>OE1</b>	Al establecer el plan de acción se han enfrentado a situaciones que no les permite establecerlo. <b>OE1</b>	Al disponer del trabajo se han enfrentado a situaciones que limitan su trabajo <b>OE1</b>	La asignación de las actividades ha enfrentado situaciones que lo dificultan. <b>OE1</b>	La orientación de las acciones al cumplimiento de los objetivos se ha visto limitada por diversas situaciones. <b>OE1</b>	Al motivar a sus compañeros ha vivido situaciones que difultan la actividad. <b>OE1</b>	Al conocer las expectativas y emociones de sus compañeros se ha enfrentado a situaciones que los limitan. <b>OE1</b>	Al asegurar que las acciones estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos ha vivido situaciones que los limita. <b>OE1</b>
Indicio 7.2	Únicamente para las mujeres Interseccionalidad: diversas dimensiones constituyen su experiencia de las mujeres	Siente la confianza para proponer objetivos <b>OE1</b> La experiencia al proponer objetivos es diferente a la de sus compañeros <b>OE1</b>	Define acciones que permitan alcanzar los objetivos. <b>OE1</b> La experiencia al proponer acciones es diferente a la de sus compañeros. <b>OE1</b>	Toma decisiones que permitan alcanzar los objetivos. <b>OE1</b> La experiencia al tomar decisiones es diferente a la de sus compañeros. <b>OE1</b>	Participa en la definición del plan de acción. <b>OE1</b> Su experiencia al definir el plan de acción es diferente a la de sus compañeros. <b>OE1</b>	Forma parte de la disposición del trabajo. <b>OE1</b> Su experiencia al participar es diferente a la de sus compañeros. <b>OE1</b>	Forma parte de la asignación de actividades. <b>OE1</b> Su experiencia en la asignación de actividades es diferente. <b>OE1</b>	Participa en la orientación de las acciones al cumplimiento de los objetivos <b>OE1</b> Su experiencia en la orientación de las acciones es diferente a la de sus compañeros. <b>OE1</b>	Motiva a sus compañeros <b>OE1</b> Su experiencia al motivar a sus compañeros ha sido diferente a la de sus compañeros <b>OE1</b>	Conoce las expectativas y emociones de sus compañeros. <b>OE1</b> Su experiencia al conocer las expectativas y emociones de sus compañeros es diferente. <b>OE1</b>	Se asegura que las acciones estén orientadas al cumplimiento de los objetivos <b>OE1</b> Su experiencia al asegurar que las acciones estén orientadas encaminadas al cumplimiento de objetivos es diferente a la de sus compañeros. <b>OE1</b>

Nota. Elaboración propia

Con base a lo anterior se desarrollaron los instrumentos de investigación. De acuerdo con los ítems, se redactaron las preguntas e indicadores de tal forma que las respuestas proporcionaran información que abarcaran más de un ítem.

### 3.4.3. Diseño de instrumentos de investigación

En las subepígrafes de esta sección se presenta el proceso del diseño de los instrumentos de investigación: a) el guion de entrevista semiestructurada y b) la tabla de indicadores de observación participante, así como las versiones finales de dichos instrumentos.

#### 3.4.3.1. Guion de entrevista semiestructurada

A partir de los ítems seleccionados se diseñó la primera versión del guion de entrevista, las preguntas incluidas se encuentran en la Tabla 11 y la versión completa del instrumento en el Anexo 6. Se destaca la correspondencia que mantienen las preguntas con los ítems contenidos en la tabla de especificidades, sin embargo, eventualmente las respuestas pudieron ser asociadas a otros ítems, o bien no tener relación tan estrecha con los ítems predefinidos.

**Tabla 11**

#### Preguntas contenidas en la primera versión del guion de entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>Correspondencia con los ítems de tabla de especificidades dependiendo de la respuesta</b>
1. ¿Cómo se integró a la cooperativa Tosepan Kali? a) Antes de formar parte de la cooperativa ¿A qué actividades se dedicaba?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 4.3 - Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 2.2. - Subárea 1.3</li> <li>• Indicio 2.3 - Subárea 2.2</li> </ul>
2. ¿Cuáles son las características que los identifican como colectivo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 4.1 - Subárea 2.1</li> <li>• Indicio 4.2 - Subárea 2.1</li> </ul>
3. ¿Qué te hace sentir parte de la cooperativa Tosepan Kali?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 2.2. - Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 2.2- Subárea 3.1</li> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 4.1</li> </ul>

<p>4. ¿Cómo se lleva a cabo la asamblea de los cooperativistas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 1.3 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 1.3 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 2.1 - Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 2.1 - Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 2.1 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 4.1</li> </ul>
<p>5. ¿Qué temas tratan en estas asambleas?  a) ¿Durante las asambleas de la cooperativa se proponen diversas estrategias para hacer frente a los retos que se presenten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 3.2 - Subárea 1.2</li> <li>• Indicio 4.2 - Subárea 1.2</li> <li>• Indicio 5.2 - Subárea 1.3</li> <li>• Indicio 6.1 - Subárea 1.3</li> <li>• Indicio 7.1 - Subárea 1.2</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 2.1</li> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 2.1</li> <li>• Indicio 3.2 - Subárea 2.1</li> <li>• Indicio 4.2 - Subárea 2.1</li> <li>• Indicio 5.2 - Subárea 2.1</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 6.1 - Subárea 2.1</li> <li>• Indicio 7.1 - Subárea 2.1</li> </ul>
<p>6. ¿Cómo participan los miembros de la cooperativa en las asambleas?</p> <p>a) Usted da su opinión durante las asambleas, ¿Cómo se siente cuando la expresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 3.3 – Subárea 1.3</li> <li>• Indicio 5.2 – Subárea 1.3</li> <li>• Indicio 6.1 - Subárea 1.3</li> </ul>
<p>7. Cuándo existen diversas opiniones ¿Qué hacen para llegar a una opinión común?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 6.1 - Subárea 1.3</li> <li>• Indicio 6.1 - Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 6.1 - Subárea 3.3</li> <li>• Indicio 6.1 – Subárea 4.1</li> </ul>
<p>8. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza en la cooperativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 4.1 - Subárea 1.3</li> <li>• Indicio 4.1 - Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 4.1 - Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 4.1 - Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 4.1 - Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 2.2</li> </ul>
<p>9. Cuando asume actividades que no le gusta hacer ¿expresa su inconformidad?</p> <p>a) ¿De qué forma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 1.3 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 1.3 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 4.1</li> </ul>
<p>10. ¿Han creado alianzas con personas, gobiernos e instituciones para fortalecer sus recursos?</p> <p>a) ¿Cómo establecen estas alianzas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 1.3 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 2.1 - Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 7.1 - Subárea 1.2</li> </ul>
<p>11. ¿Usted revisa que las actividades que realiza permitan cumplir los objetivos?</p> <p>a) ¿De qué forma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 3.1</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 2.1 – Subárea 2.2</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 2.1 – Subárea 3.1</li> <li>• Indicio 3.3 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 3.3 – Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 6.1 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 6.1 – Subárea 2.2</li> </ul>
12. ¿Han recibido apoyo del gobierno/instituciones/personas para realizar actividades en la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 6.1 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 6.1 – Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 6.1 – Subárea 3.3</li> <li>• Indicio 6.1 – Subárea 4.1</li> </ul>
13. ¿De qué forma su participación en la cooperativa ha influido en su vida diaria?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 3.3</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 3.3</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 3.3</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 3.3</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 3.3</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 3.3</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 3.3</li> </ul>
14. Como colectivo ¿se han enfrentado a situaciones que no los deja avanzar en sus planes? (excepto la COVID-19) a) ¿Cuáles fueron? b) ¿Por qué considera que los limita? c) ¿Cómo las enfrentaron? d) Si son mujeres y contestan que si han vivido limitantes se preguntará ¿Cómo fue la situación que vivieron?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 4.1</li> </ul>
15. ¿Ante los retos ocasionados por la COVID-19 que acciones tomaron en la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 1.3 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 1.3 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 2.1 - Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 2.1 - Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 2.1 – Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 4.1</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 4.1</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 4.1</li> </ul>
16. Además de la COVID-19 ¿A que otros retos se han enfrentado en la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 3.3</li> <li>• Indicio 2.2 - Subárea 4.1</li> </ul>
17. ¿Ha tenido iniciativas para implementar en la cooperativa Tosepan Kali ante la COVID-19? a) ¿Las ha expresado con sus compañeros? b) ¿se han implementado? c) ¿de qué forma?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 2.1 - Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 1.4</li> </ul>
18. ¿Se han relacionado con empresas/instituciones/personas para continuar con las funciones en medio la pandemia de la COVID-19? a) ¿Cómo establecieron estas relaciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 2.2</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 3.2</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 4.1</li> </ul>
19. Ante la COVID-19 ¿se establecieron nuevas metas para gestionar la cooperativa? ¿Cuales? ¿Cómo se establecieron?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 1.1 – Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 2.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 2.1 - Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 3.2- Subárea 1.4</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 4.2- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 5.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 6.1- Subárea 1.4</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 1.1</li> <li>• Indicio 7.1- Subárea 1.4</li> </ul>
--	--

*Nota.* Elaboración propia

Las diecinueve preguntas redactadas se sometieron a revisión por parte de un experto en gestión y otro en agencia en el turismo para su validación, de igual forma se les proporcionaron las tablas de operacionalización y la de especificidades, para que fuera de su conocimiento el proceso seguido en la elaboración del instrumento.

Los expertos realizaron comentarios de redacción para mejorar las preguntas y sugirieron nuevas que desempeñaran la función de enlace entre aspectos individuales y los colectivos de la agencia. Respecto a la estructura, los revisores sugirieron la combinación de preguntas que podían ser contestadas al mismo tiempo. Referente a la gestión el experto indicó que algunas preguntas se centraban únicamente en la agencia por lo que se recomendó una reestructuración que incluyera alguna de las fases de la gestión. En el Anexo 7 se incluyen todos los comentarios indicados por los expertos.

Con base en los comentarios realizados por los expertos y del pilotaje realizado con el contacto clave el día 13 de abril de 2022, se contextualizó el instrumento y se fue perfeccionando hasta llegar a la versión final (Anexo 8). Las preguntas se muestran en la Tabla 12:

Tabla 12

## Preguntas contenidas en la versión final del guion de entrevista

Pregunta
1. ¿Cómo se integró a Tosepan Kali? a) Antes de formar parte de la cooperativa ¿Qué actividades realizaba?
2. ¿Qué lo motivo para unirse a la cooperativa? a) ¿Qué significa para usted ser miembro de Tosepan Kali?
3. ¿Cuáles son las características que los identifica como grupo?
4. ¿Su participación en la cooperativa ha influido en su día a día?
5. ¿Hacen asambleas de la cooperativa? a) ¿Cuándo las hacen? b) ¿Cómo se llevan a cabo? c) ¿Qué temas tratan?
6. ¿Ahorita se han enfrentado a retos en la cooperativa? ¿Cómo les hacen frente?
7. ¿Cómo es su participación durante las asambleas? ¿por qué es así?
8. Si están en desacuerdo en la toma de decisiones ¿Cómo llegan a un común acuerdo?
9. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza en la cooperativa? ¿Cómo deciden quien las hace?
10. ¿Le ha tocado realizar actividades que no le gusta hacer? ¿Cómo lidia con esto?
11. ¿Han sumado esfuerzos con otras personas, gobiernos e instituciones para fortalecer a la cooperativa? ¿Cómo las establecen? ¿Para qué las establecen? ¿Algunas de estas fueron implementadas a partir de la pandemia?
12. ¿Establecen objetivos de la cooperativa? ¿Cómo los establecen? ¿todos los conocen?
13. ¿Revisan que las actividades que se llevan a cabo en la cooperativa permitan cumplir sus objetivos? ¿Cómo?
14. Si se identifica que no se logran los objetivos ¿Qué hacen?
15. ¿Cómo hicieron frente a la situación generada por la COVID-19?
16. ¿Ha tenido propuestas para que se lleven a cabo en Tosepan Kali ante la COVID-19? a) ¿Las ha expresado con sus compañeros? b) ¿Se han implementado? c) ¿De qué forma

<p>17. ¿Ante la COVID-19 cambio la forma en que realizaban y coordinaban sus actividades para continuar con las acciones de la cooperativa?</p> <p>a) ¿Por qué?</p> <p>b) ¿Se establecieron nuevas metas?</p>
<p>18. Además de la COVID-19 ¿han vivido situaciones que no les ha permitido continuar con sus actividades?</p> <p>a) ¿Cuáles fueron?</p> <p>b) ¿Por qué sucedió esto?</p> <p>c) ¿Cómo los solucionaron?</p> <p>d) ¿Cómo fue la situación?</p>

*Nota.* Elaboración propia

#### **3.4.4.2. Tabla de indicadores de observación participante**

Para el diseño de la tabla de indicadores de observación participante se tomaron en cuenta 38 ítems de la tabla de especificidades, incluidos en la selección inicial de 65 ítems. Lo anterior, se realizó a partir del descarte de aquellos en que la información no fuera posible de interpretarse mediante observación.

El segundo instrumento que se diseñó fue una tabla de indicadores para orientar la observación de categorías indicativas de la agencia en la gestión del turismo comunitario. De acuerdo con la tabla de especificidades y a los objetivos planteados se presenta en la Tabla 13 las categorías consideradas:

**Tabla 13**

#### **Indicadores de observación participante**

<b>Propósito</b>	Identificar la manifestación de las categorías de la agencia en la gestión del turismo comunitario en la cooperativa Tosepan Kali.
------------------	--

<b>Lugar para su uso</b>	<p>-En las diversas instalaciones de la cooperativa Tosepan Kali con los socios y trabajadores.</p> <p>-En demás espacios donde se interactúe con los miembros de la cooperativa para la discusión de temas relacionados a la gestión del turismo comunitario.</p>				
<b>Tratamiento de la información</b>	<p>-Notas condensadas al momento de la observación.</p> <p>-Diario de campo extendido. Se describe de manera detallada lo observado y se realiza un acercamiento a las categorías de análisis establecidas para la investigación.</p>				
<b>Categoría Gestión</b>	<b>Categoría Agencia</b>	<b>Ítem seleccionado de la tabla de especificidades Objetivo relacionado</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
Planeación	Autonomía	El socio por su propia iniciativa propone objetivos. OE1			
		Propone establecer alianzas. OE2			
	Autorreflexión	Se observó al socio reflexionar al plantear actividades u objetivos. OE1			
		El socio considera los vínculos existentes con otras instituciones al establecer objetivo. OE2			
		Se percibió que se toma en cuenta la situación vivida por la pandemia y por el huracán Grace al establecer objetivos. OE3			
	Autocontrol	Se toman decisiones que consideren a los compañeros. OE1			
	Autoeficacia	Reconoce sus habilidades al plantear los objetivos. OE1			
		Se observa que el socio considera los elementos del entorno al proponer objetivos. OE2			
		Se atestiguo que el socio busca alternativas al establecer los objetivos ante COVID-19 y el huracán Grace. OE3			

	Autoconcepto	El socio menciona su rol dentro de la cooperativa al proponer metas. OE1			
	Estructuras	Se observa que al tomar decisiones los socios se enfrentan con situaciones que los limitan. OE1 y OE3			
	Recursos	Se atestiguo la consideración de sus recursos en el planteamiento de los objetivos. OE1			
		Se observan alianzas que fortalecen sus recursos tecnológicos, financieros, materiales o discursivos. OE2 y OE3			
Organización	Autonomía	Asume actividades por iniciativa propia. OE1			
		Al socio le asignan actividades considerando alianzas con otros actores. OE2			
	Autorreflexión	Considera situaciones pasadas al buscar la forma de realizar sus actividades. OE1			
		El socio comentó que empleo lo aprendido en otras ocasiones para hacer frente a la COVID-19 y al huracán Grace. OE3			
	Autocontrol	Se observa que las actividades se disponen de acuerdo con las prioridades de los miembros y de la cooperativa. OE1			
	Autoeficacia	Es posible notar que los socios tienen conocimiento de su entorno al realizar y actuar ante las actividades asignadas. OE1, OE2 y OE3			
	Autoconcepto	El socio reconoce su rol dentro de la cooperativa y asume actividades de			

		acuerdo con este y considera las situaciones previamente vividas. OE1			
	Estructura	Se observa que al realizar sus actividades los socios se enfrentan a algo que les impide realizarlas. OE1, OE2 y OE3.			
	Recursos	El actuar de los socios es consistente con el conocimiento de sus recursos y los emplean y lo emplean al realizar su trabajo su trabajo. OE1, OE2 Y OE3.			
Dirección	Autonomía	Es posible notar que los socios realizan acciones que estén orientadas al cumplimiento de los objetivos por su propia iniciativa. OB1 y OE3			
		Los socios motivan a sus compañeros para hacer frente a las situaciones ocasionadas por la pandemia de la COVID-19 y el huracán Grace. OE1 y OE3			
	Autorreflexión	Se observo que los socios conocen sus fortalezas y debilidades al realizar las actividades asignadas. OE1			
		Consideran las situaciones vividas por sus compañeros para motivarlos y lograr los objetivos planteados OE1			
	Autocontrol	Se orientan las acciones a cumplir los objetivos priorizando los intereses del colectivo. OE1 y OE3			
Autoeficacia	Los socios proponen alternativas para orientar las actividades y con ello cumplir los objetivos. OE1 y OE3				

		Se observo que los socios consideran su entorno para motivar a sus compañeros. OE2			
	Autoconcepto	Los socios motivan a los miembros de la cooperativa considerando su rol en la cooperativa. OE1			
	Estructura	N/A			
	Recursos	Se orientan las acciones tomando en cuenta los recursos con los que cuenta OE1 y las posibles alianzas para adquirirlos o fortalecerlos. OE2			
		Los socios hacen uso de sus recursos para hacer frente a la pandemia y al huracán Grace. OE3			
Control	Autonomía	Los socios se aseguran de que las actividades estén encaminadas al cumplimiento de las actividades. OB1			
	Autorreflexión	Es posible observar que los socios toman en cuenta situaciones vividas previamente al encaminar el cumplimiento de sus objetivos. OB1.			
		Los miembros de la cooperativa son conscientes de lo vivido por la pandemia y por el huracán Grace, así como de sus implicaciones. OB1, OE2 y OE3.			
	Autocontrol	Al asegurar que las acciones estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos regula su comportamiento. OE1			
	Autoeficacia	Se ofrecen alternativas que permitan alcanzar los objetivos. OE1, OE2 y OE3			
	Autoconcepto	Se asegura que las acciones de las actividades que realiza estén orientadas			

		al cumplimiento de los objetivos. OE1 y OE3			
	Estructura	N/A			
	Recursos	N/A			

*Nota.* Elaboración propia

Con base a lo expuesto en las subepígrafes previas se reconoce la validez teórica conceptual de los instrumentos diseñados para su aplicación en el caso empírico y de esta forma filtrar la información que no se relacione a los objetivos específicos de la investigación. Los instrumentos fueron aplicados a los miembros de la cooperativa Tosepan Kali, quienes son presentados en el siguiente epígrafe.

### **3.5. Datos generales de los miembros de la cooperativa Tosepan Kali**

En correspondencia con la etnografía se estableció un proceso de generación de confianza con los socios de la cooperativa que permitiera la incorporación de la investigadora a su cotidianidad disminuyendo la percepción de reconocimiento como sujeto extraño, que llevara a los actores locales a emitir discursos y conductas sesgadas. Este proceso consistió en cuatro fases:

1. Primer contacto y solicitud de cooperación: esta fase consistió en el acercamiento a la cooperativa para manifestar la intención de realizar la investigación y ofrecer apoyo en las necesidades de la organización, esta fase se realizó entre el 3 de marzo de 2021 y el 9 de marzo de 2021.
2. Construcción de confianza: TK asignó un contacto clave con quien se realizaron llamadas registradas en un diario de campo, para platicar y construir confianza. La fase se realizó entre el 9 de marzo de 2021 al 1 de junio de 2022.

3. Primer contacto presencial: con el objetivo de reconocimiento y presentación de la investigación que se iba a realizar, el 6 de julio de 2021 se llevó a cabo una reunión con el presidente de la cooperativa. Durante este evento se expuso el objetivo de la investigación y también se puso a disposición de la cooperativa las capacidades de la investigadora para apoyar en las funciones que la organización necesitara.
4. Realización de cursos, talleres y documentos: una vez establecida la relación de un año, el contacto clave solicitó el apoyo para impartir cursos y talleres de interpretación del patrimonio, atención al visitante y la elaboración de un manual para el manejo de las redes sociales. Esta fase se realizó en el periodo que comprende 4 de junio de 2022-27 de julio de 2022.

Este proceso permitió la incorporación a sus actividades cotidianas para la observación participante (OP) y entrevista semiestructurada (ES). La OP se implementó mediante un guion de observación-cotejo Tabla 13 y de un diario de campo. La ES fue operacionalizada sobre la base de un guion de entrevista Anexo 8.

El trabajo de campo se realizó en la cooperativa Tosepan Kali, en el periodo que comprende mayo-julio del 2022. Hasta esta fecha estaba conformada por 17 personas (Tabla 14). La observación participante se llevó a cabo con los socios y con seis trabajadores; por su parte, las entrevistas se aplicaron a nueve socios de la cooperativa, ambas técnicas se emplearon de forma presencial. En la Tabla 14 se describe el perfil de las personas implicadas como participantes en la aplicación de los instrumentos.

**Tabla 14****Participantes en el trabajo de campo**

Participante	Área	Técnica aplicada	Participante	Función	Técnica aplicada
1	Administrativo, socio.	OP y ES	10	Mantenimiento, trabajador.	OP
2	Administrativo, socio.	OP y ES	11	Guía de turistas, trabajador.	OP
3	Guía de turistas, socio.	OP y ES	12	Ayudante de comida, trabajador.	OP
4	Lavandería, socio.	OP y ES	13	Recepción y Admón., trabajador.	OP
5	Hostal, socio.	OP y ES	14	Ayudante de comida, trabajador.	OP
6	SPA, socio.	OP y ES	15	Ayudante de comida	OP
7	Hotel, socio.	OP y ES	16	Velador, trabajador.	No participo
8	Comida en Kalta, socio.	OP y ES	17	Velador, trabajador.	No participo
9	Gerente, socio.	OP y ES			

*Nota.* Elaboración propia

Esta selección de participantes permitió cubrir con la diversidad de personas que compone la cooperativa, dado que se trabajó con 88.23 % del total de miembros, en el caso de los veladores el actor clave comentó que no era posible entrevistarlos por el horario en el que trabajaban y las funciones que ellos cumplen durante este tiempo. Los participantes fueron agrupados en dos categorías: los socios de la cooperativa y los trabajadores.

El primer grupo está conformado por hombres (3) y mujeres (6); de los nueve socios, dos son miembros de Tosepan Kali desde sus inicios y los otros integrantes se incorporaron por medio de las primeras convocatorias que el colectivo realizó. Se destaca que todos poseen más de 10 años como socios de la cooperativa, lo que les permite funcionar con certeza dadas sus capacidades. En adición, ocho miembros ya formaban parte de alguna de las cooperativas de la Unión de Cooperativas Tosepan, lo que les brindó conocimiento del trabajo cooperativo.

El segundo grupo está constituido por seis personas, cuatro son hombres y dos mujeres. Este grupo es considerado como futuro socio y puede asistir a las asambleas de la cooperativa. Son miembros nuevos ya que no tienen muchos años trabajando con el colectivo y en este grupo se encuentran los dos miembros más jóvenes (30-35 años).

Con base a lo expuesto en este epígrafe se considera que la selección de informantes por conveniencia es representativa de la totalidad de los miembros de Tosepan Kali, ya que se entrevistó a los participantes con mayor antigüedad en el colectivo y que permitió conocer la trayectoria que los 18 años desde su constitución ha vivido. Por otro lado, fue posible entrevistar a diferentes tipos de miembros, posibilitando una comprensión holística de la cooperativa y no únicamente una versión de esta. En adición, los instrumentos diseñados fueron aplicados tanto a hombres y mujeres del colectivo, de diversas edades y antigüedades en la organización, por lo que representa la potencialidad de conocer diversos puntos de vista.

### **3.5. Tratamiento de la información**

Posterior a la recolección de la información, se procedió a su codificación mediante la elaboración de una matriz correlacional, para la identificación de los indicios en las respuestas de los entrevistados y observados para cada fase de la gestión y cada categoría de la agencia.

Se llevó a cabo una matriz correlacional por cada una de las fases de la gestión: planeación, organización, dirección y control. Cada una de las tablas se conformó por cuatro columnas: 1) fase de gestión, 2) categoría de la agencia, 3) testimonio de los entrevistados y 4) indicio en la tabla de especificidades. En cuanto a los testimonios de los entrevistados se codificó mediante tres colores para identificar el objetivo específico al que contribuían. La Tabla 15 corresponde un ejemplo de la matriz correlacional realizada para la fase planeación.

Tabla 15

## Ejemplo de matriz correlacional de planeación

Propósito	Comprender las manifestaciones de la agencia en la gestión del turismo comunitario ante situaciones emergentes de los cooperativistas <i>maseual</i> de Tosepan Kali		
Lugar para su uso	Durante las entrevistas realizadas a los socios de la cooperativa (en el comedor, recepción, Kalta, hotel, cabañas o spa).		
Tratamiento de la información	Transcripción de la información proporcionada y categorización de la información codificada.		
Código de color de los objetivos específicos	<b>OE1</b>	<b>OE2</b>	<b>OE3</b>
Categoría de gestión	Categoría de agencia	Testimonio en entrevista	Indicio en tabla especificidades
Planeación	Autonomía	Participante 1 <b>Respuesta</b> Participante 2 <b>Respuesta</b> Participante 3 <b>Respuesta</b>	Indicio 1 Indicio 2 Indicio 3
	Autorreflexión	Participante 1 <b>Respuesta</b> Participante 2 <b>Respuesta</b> Participante 3 <b>Respuesta</b>	Indicio 1 Indicio 2 Indicio 3
	Autoeficacia	Participante 1 <b>Respuesta</b> Participante 2 <b>Respuesta</b> Participante 3 <b>Respuesta</b>	Indicio 1 Indicio 2 Indicio 3
	Autoconcepto	Participante 1	Indicio 1

		<b>Respuesta</b> Participante 2 <b>Respuesta</b> Participante 3 <b>Respuesta</b>	Indicio 2 Indicio 3
	Autocontrol	Participante 1 <b>Respuesta</b> Participante 2 <b>Respuesta</b> Participante 3 <b>Respuesta</b>	Indicio 1 Indicio 2 Indicio 3
	Recursos	Participante 1 <b>Respuesta</b> Participante 2 <b>Respuesta</b> Participante 3 <b>Respuesta</b>	Indicio 1 Indicio 2 Indicio 3
	Estructuras	Participante 1 <b>Respuesta</b> Participante 2 <b>Respuesta</b> Participante 3 <b>Respuesta</b>	Indicio 1 Indicio 2 Indicio 3

*Nota.* Elaboración propia

Es a partir del proceso presentado en este capítulo metodológico que se aseguró la validez teórico-conceptual, dado que los instrumentos diseñados fueron realizados a partir de un marco teórico y sometidos a procedimientos de validación por expertos en agencia y gestión. El proceso de construcción de la confianza permitió un acercamiento diferente y prolongado con los miembros de Tosepan Kali y a través de esto evitar sesgos o filtros de información durante la aplicación de los instrumentos de la OP y la ES.

Mediante lo expuesto en este epígrafe se presenta la congruencia existente entre la postura epistemológica seleccionada, el enfoque metodológico empleado, las técnicas escogidas, los instrumentos diseñados y el acercamiento a los participantes mediante la construcción de la confianza. Con el objetivo de presentar el proceso teórico y metodológico empleado que permitió la obtención de resultados validos que posibiliten el cumplimiento de los objetivos específicos planteados y por consiguiente del objetivo general de la investigación. Dichos resultados son presentados en el siguiente capitulo.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### 4.1. Introducción

La información contenida en las secciones de este capítulo corresponde a los hallazgos obtenidos durante el trabajo. Su finalidad es dar a conocer las características de la agencia en la gestión del turismo comunitario que se manifiestan en la cooperativa Tosepan Kali ante situaciones emergentes como la pandemia por COVID-19 y la presencia de huracanes. Los contenidos se presentan en tres secciones de acuerdo con los objetivos específicos establecidos en este estudio.

En la primera se describen las categorías de la agencia que se presentan en las cuatro etapas de la gestión de la cooperativa de turismo. A lo largo de la segunda sección se exponen los resultados relacionados con el objetivo dos. En este sentido y a partir del sistema turístico de Butler y Hinch (2007), se caracterizan los actores que interactúan con la cooperativa Tosepan Kali. Sobre la base de la gestión interna y de su interacción con el sistema turístico, en la tercera sección se interpreta la forma en que las categorías de la agencia se manifestaron durante los dos momentos que los socios reconocieron como situaciones emergentes que afectaron las funciones de la cooperativa: la pandemia de COVID-19 y el huracán Grace.

Cabe señalar que durante el trabajo de campo se ofreció retribución social de conocimiento entre la investigadora y las participantes con la finalidad de promover una colaboración horizontal y no extractivista. En este sentido la investigadora ofreció talleres a integrantes de otras cooperativas “hermanas” (*Tosepan Tomin* y *Tosepan Pajti*), así como a los guías de turismo de Tosepan Kali y productores orgánicos que incursionan en la operación de recorridos turísticos en sus parcelas (ver Anexo 9). Una acción adicional consistió en familiarizar

a integrantes de la cooperativa con el documento “Recomendaciones para el manejo de las redes sociales: Tosepan Kali” elaborado por el especialista en redes sociales Mauro Larios. A lo anterior se sumaron acciones, en varias ocasiones, destinadas a brindar apoyo durante diversas situaciones operativas.

A la par que se realizaban las actividades de retribución social de conocimiento, así como la compilación de información por parte de la investigadora, se elaboró un diario de campo con la intención de enriquecer los hallazgos reportados por los diferentes instrumentos de investigación empleados para operacionalizar cada objetivo específico. A partir de lo anterior, se procede a la presentación de los resultados obtenidos relacionados al primer objetivo específico.

#### **4.2. La agencia en la gestión del turismo comunitario de cooperativas: Tosepan Kali**

En este epígrafe se abordan los resultados asociados al OE1 referente a la descripción de los elementos de la agencia de los cooperativistas en el proceso de gestión interna de Tosepan Kali.

A través de los subepígrafes se indican las dimensiones de la agencia que se identificó ejercen los cooperativistas en cada una de las etapas de la gestión (planeación, organización, dirección y control). Debido a que se reconocieron agrupaciones de dimensiones se emplearán acrónimos para señalarlos:

- ANRC: asociación entre autonomía-autorreflexión-autoconcepto
- AEC: asociación autoeficacia-autocontrol

Se resalta que durante el trabajo de campo la categoría de estructuras no fue encontrada en el caso empírico en ninguna de las fases. Dado que, los instrumentos diseñados para la observación participante y las entrevistas semiestructuradas no obtuvieron testimonio de

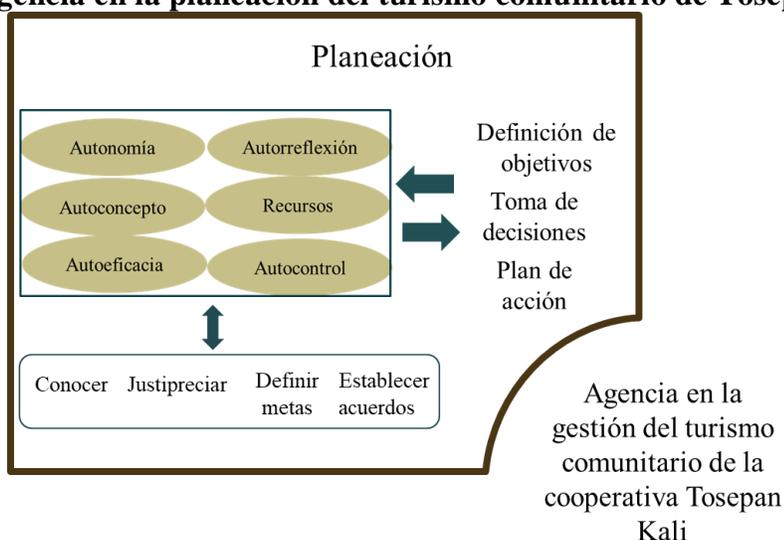
intersecciones estructurales que limiten a los participantes en la gestión del turismo comunitario que emplean en la cooperativa.

A continuación, se reportan la agencia detectada en cada etapa de gestión

#### 4.2.1. Agencia en la planeación del turismo comunitario de Tosepan Kali

A partir del trabajo de campo se identifican seis dimensiones de la agencia implicadas en la planeación, a saber: recursos, el trinomio ANRC y el binomio AEC (Figura 13).

**Figura 13. Agencia en la planeación del turismo comunitario de Tosepan Kali.**



*Nota. Elaboración propia*

En correspondencia con Koontz y Wehrich (2004), López (2008), Rodríguez (2014) y Díaz (2018), durante la fase de planeación, se identificó que las y los cooperativistas establecen los objetivos, toman decisiones y definen un plan de acción asociado. A estas acciones se asocian la manifestación, en dos momentos, de las dimensiones de la agencia antes señaladas.

#### **4.2.1.1. Primer momento de la expresión de la agencia en la planeación**

El primero corresponde con el tiempo cuando fue planeada la conformación de la cooperativa. Durante este proceso se identificó el trinomio ANRC, debido a la iniciativa que tuvieron para empezar el colectivo y la valoración de quienes serían las personas que se unirían a éste. En este orden de ideas, los integrantes iniciales del proyecto buscaron que fueran los jóvenes, al brindar una oportunidad de trabajo. No obstante, las personas que podían unirse eran aquellas que ya pertenecían a la Unión de Cooperativas Tosepan o que sus padres fueran miembros activos.

A partir del párrafo anterior se refrenda lo planteado por Hierro (2014) y Álvarez (2015), quienes mencionan que la autonomía se observa a partir de la actuación por voluntad propia. También se reconoce la presencia de la autorreflexión la cual, según Modzelewski (2014) y Sautu (2014) se presenta cuando los actores conducen procesos de valoración del entorno. Referente a la categoría de autoconcepto se reconocen indicios que mantienen congruencia con Guitart (2008), dado que los socios mencionaron momentos o características que los identifica como miembros de Tosepan Kali, en este caso el indicio de pertenecer a la Unión de Cooperativas Tosepan y que familiares también forman parte, las siguientes declaraciones dan testimonio de su autoconcepto:

- “Yo me integré por el proyecto y mi papá formaba parte de Tosepan, él es productor, así que me uní” (Participante 1, comunicación personal, 10 de junio de 2022).
- “Ingrese a Tosepan Kali por convocatoria, mis abuelos pertenecen a Tosepan Titataniske y ellos me invitaron a unirme en Kali. Soy de la 2da generación” (Participante 3, comunicación personal, 15 de junio de 2022).

- “A los 19 me interesó Tosepan y me acerqué con Tomin, ahí aprendí también de la producción orgánica. Las compañeras que estuvieron desde el inicio nos invitaron, así que desde la asamblea de la comunidad me avalaron y entre al curso de inducción, ahí aprendí del turismo (Participante 9, comunicación personal, 29 de junio de 2022).

En adición a los indicios anteriores, el autoconcepto en el caso empírico los participantes mencionan que existen elementos de su cultura y de su entorno presentes en Tosepan Kali y que estos los identifica como colectivo, por lo que se reconoce en las siguientes declaraciones indicios de ello:

- “Lo que nos identifica como miembro es la estructura armonizadora con la naturaleza, respetándola, el bambú nos dio la opción de pensar en el futuro. Me identifico con el lema que es para todos” (Testimonio de autoconcepto, Participante 4, comunicación personal, 21 de junio 2022).
- “Las características que nos representa es nuestra lengua, la defendemos y mantenemos y promovemos su uso en las asambleas” (Testimonio de autoconcepto, Participante 5, comunicación personal, 22 de junio 2022).
- “Las asambleas le dan vida a la organización desde los tiempos de nuestros abuelos” (Testimonio de autoconcepto, Participante 3, comunicación personal, 15 de junio de 2022).
- “Tenemos elementos que usamos en nuestras fiestas en el hotel. La planta pico de guacamayo la encontramos en las cabañas, también las danzas. La cooperativa rescata la lengua y las usa en los nombres de las cabañas y habitaciones, también hay trueque y muestras gastronómicas” (Testimonio de autoconcepto Participante 7, comunicación personal, 24 de junio 2022).

#### 4.2.1.2. Segundo momento de la expresión de la agencia en la planeación

El segundo momento se expresa durante las asambleas, en cuyo ejercicio todos los miembros *maseual* toman decisiones mediante la votación a mano alzada. Los participantes entrevistados mencionaron que poseen la libertad de dar su opinión y dialogar con los otros socios de la cooperativa. De igual forma, presentan sus propuestas al colectivo y entre todos analizan y generan una propuesta final. A partir de la descripción previa, se identifica al trinomio ANRC y la categoría de recursos en su tipología de discursivos, ya que el dialogo que mantienen en las asambleas es indicio de este.

Los acuerdos finales y la elaboración de los documentos vinculados a ellos son indicativo del binomio AEC ya que como lo menciona Bandura (2002) y Pick *et al.* (2007), mediante estas categorías se presentan alternativas a situaciones y se regula el comportamiento de los miembros en beneficio del colectivo. Un ejemplo de lo previamente indicado se reconoce en los testimonios proporcionados:

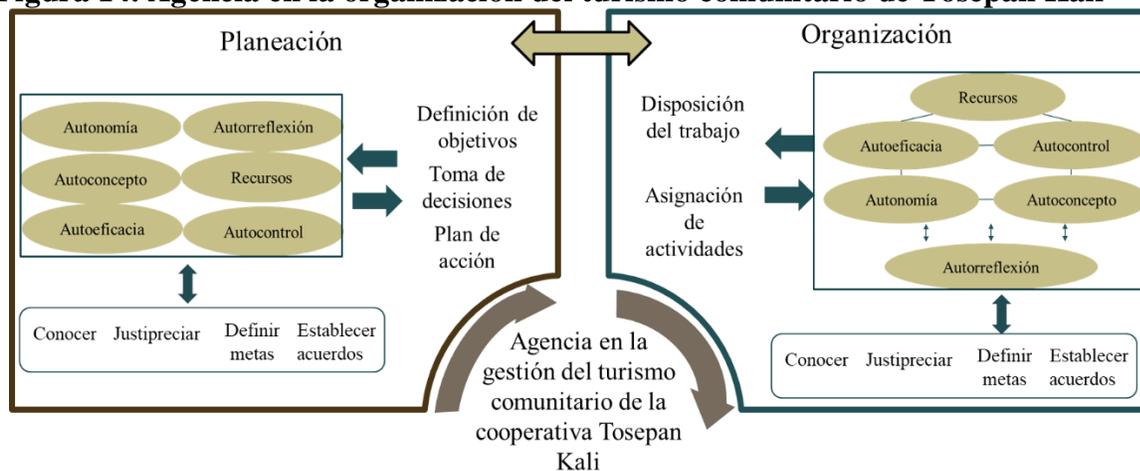
- “Yo participo activamente en las asambleas, porque siento que mi opinión cuenta y también con la opinión de todos se retroalimenta (Testimonio de autocontrol, Participante 4, comunicación personal, 21 de junio de 2022).
- “Cuando no estamos de acuerdo realizamos votación a mano alzada (Testimonio de autocontrol, Participante 5, comunicación personal, 22 de junio 2022).
- “En la asamblea tomamos decisiones, las analizamos y generamos propuestas finales. Se monitorean los planes de trabajo entre los socios y los que están en proceso de ser socios” (Testimonio de autoeficacia y autocontrol, Participante 9, comunicación personal, 29 de junio de 2022).

A partir de lo presentado en la planeación se procede a la fase de organización y las categorías de la agencia encontradas.

#### 4.2.2. Agencia en la organización del turismo comunitario de Tosepan Kali

Rodríguez (2014) señala que durante la fase de organización se dispone el trabajo y se asignan las actividades a realizar. Para llevar a cabo lo anterior, las y los cooperativistas aplican su agencia de forma distinta a la fase previa. Se reconoce la categoría de recursos, al binomio AEC y al trinomio ANRC (Figura 14), sin embargo, la acción asociada a esta etapa de la gestión se reconoce asociada a la categoría de autorreflexión, ya que a través de ella los implicados valoran sus experiencias pasadas y, con base en ello, se cuestionan para luego distribuir las actividades o acciones que, requieren ser realizadas para cumplir las metas planeadas. A través de la autorreflexión se busca asegurar una mayor efectividad en la ejecución de las acciones tal como teóricamente lo indica Sautu (2014).

**Figura 14. Agencia en la organización del turismo comunitario de Tosepan Kali**



*Nota. Elaboración propia*

Al asignar las tareas específicas miembros nuevos o veteranos de la organización, las y los cooperativistas toman en cuenta la experiencia previa de cada individuo, lo cual da testimonio del trinomio ANRC. Las siguientes declaraciones dan confirmación de ello:

- “Antes de incorporarme me dedique a hacer servicios, mandados y cosas así. Me fui a la ciudad y trabajé, pero regresé y aquí. En el centro hice de guía con mi carpeta, después ingresé a Kali. Ahora soy guía certificado de la cooperativa” (Testimonio de trinomio ANRC Participante 3, comunicación personal, 15 de junio 2022).
- “Antes de la cooperativa trabajaba en un hotel, comedor, en tiendas y también ama de casa. Ahora soy la responsable de las habitaciones del hotel” (Testimonio de trinomio ANRC, Participante 7. Comunicación personal, 24 de junio de 2022).

En adición a las valoraciones previas las y los socios de la cooperativa toman en cuenta el periodo de inducción. De acuerdo con el Participante 3 los responsables de cada área “evalúan el desempeño, pero también el compañerismo y la correspondencia con los ideales la cooperativa” (Comunicación personal, 15 de junio de 2022). Lo anterior se refrenda cuando mencionan que “con los resultados obtenidos valoramos el área en la que el aspirante pueda apoyar más y con base a esto se le puede asignar” (Participante 9, comunicación personal, 29 de junio de 2022). A partir de las valoraciones que se realizan en torno a las cualidades de los aspirantes, se reconoce la ejecución del trinomio ANRC por parte de la cooperativa.

Se destaca que, aunque las actividades están asignadas a ciertas personas, su ejecución es flexible, ya que en caso de ser necesario todos los miembros apoyan en su realización, lo cual guarda congruencia con uno de los principales valores del movimiento cooperativo: la ayuda mutua (Izquierdo, 2010). De esa manera el mismo gerente de la cooperativa puede ser mesero en el desayuno, estar en la recepción durante el registro de salida, apoyar en el mantenimiento y

desempeñar tareas en la concina durante las cenas, como se registró mediante la observación participante.

Asumir las actividades entre todos es nuevamente una manifestación del trinomio ANRC, dado que por iniciativa propia apoyan a las actividades, valoran las asignaciones propias y toman decisiones al respecto considerando al colectivo. Lo previo también da testimonio del binomio AEC dado que creen en sus capacidades para realizar las tareas y benefician al colectivo, como lo atribuye Bandura (2002). Los siguientes testimonios son indicio de lo expresado en el párrafo:

- “Entre todos le *echamos montón a las tareas*” (Testimonio de binomio AEC, Participante 1, comunicación personal, 10 de junio de 2022).
- “Pertener a la cooperativa Tosepan transmite el cuidado al medio ambiente, beneficios, valores, participación en actividades, ayudarnos entre todos” (Testimonio de binomio AEC, Participante 2, comunicación personal, 11 de junio de 2022).
- “Cuando me toca cubrir turnos me voy al área del compañero que este en descanso y pues para cambiar la rutina me voy al *Kalta*, me gusta ir a ayudar ahí, ahí siempre hay trabajo” (Testimonio de AEC, Participante 7, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

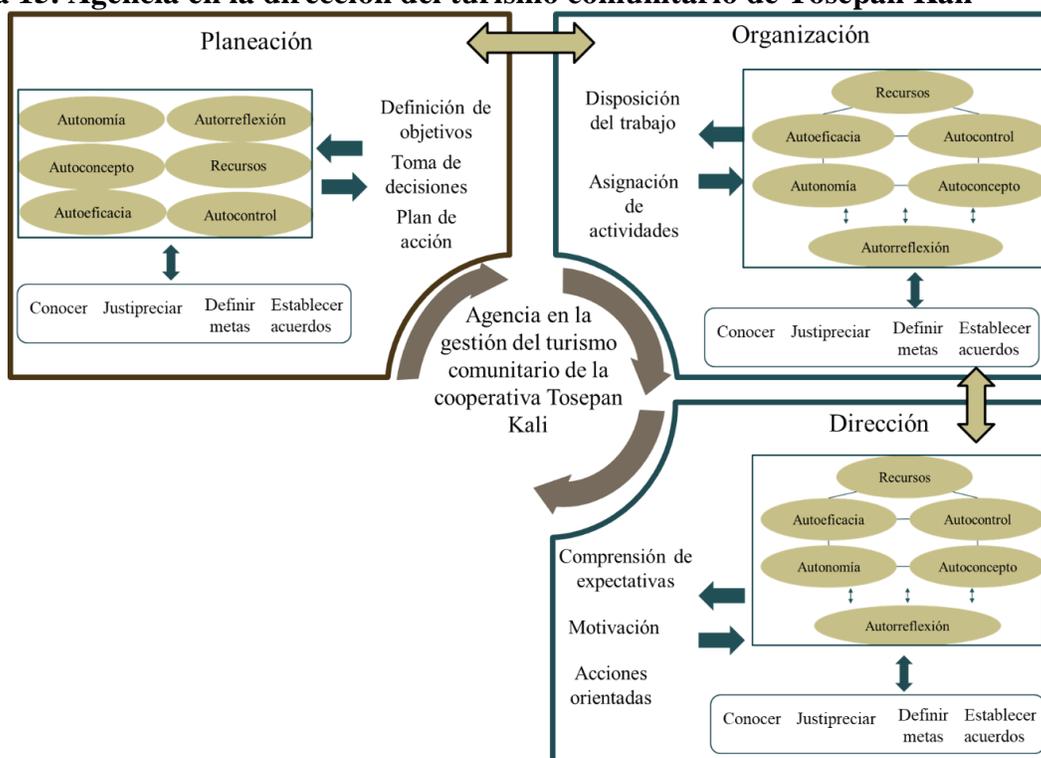
De igual forma, se reconoció la dimensión de recursos materiales ya que la cooperativa posee los insumos y bienes para asumir el trabajo que deben realizar y también se encuentran los discursivos, dado que la comunicación que se mantiene entre los miembros permite saber cuándo y en qué áreas es necesario apoyar. Aunado a la categoría anterior se presenta su uso oportuno ante situaciones precisas, ya que si los intereses de la cooperativa implican acercarse a una comunidad específica, la persona que genere esos encuentros será la que mayor posibilidad tenga de lograrlo, como lo menciona la Participante 6 “si nos vamos a acercar a mi comunidad pues

voy yo y si es a la comunidad de algún compañero va quien viva ahí” (Comunicación personal, 24 de junio de 2022). Lo declarado por la participante se puede entender como una expresión de capital social, dado que, mantiene congruencia con las redes de relaciones sociales categorizadas en el capital social comunitario (Di Nicola, Stanzani y Tronca, 2008).

#### 4.2.3. Agencia en la dirección del turismo comunitario de Tosepan Kali

En la fase de dirección se orienta el actuar de las personas para que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos mediante la comprensión de las expectativas de los miembros y la motivación (Koontz y Weihrich, 2004, López, 2008), Pautt, 2011 y Rodríguez, 2014). En el caso empírico esto se observó mediante la categoría de recursos, el binomio AEC y el trinomio ANRC (Figura 15).

**Figura 15. Agencia en la dirección del turismo comunitario de Tosepan Kali**



*Nota. Elaboración propia*

Se identifica la aplicación del trinomio ANRC, dado que los socios asumen la responsabilidad de conducir esta etapa sin la intervención de terceros, valorando el contexto que los rodea y al decidir juntamente con los ideales de la organización.

Durante esta fase se reconoció la presencia de la Unión de Cooperativas Tosepan como un medio para motivar a los socios, ya que a través de ésta reciben un respaldo como miembros del colectivo, pero también pueden acceder a apoyo financiero, salud y vivienda, lo que es un indicativo de su autoconcepto y de sus recursos. Como declaran en los siguientes testimonios:

- “Ser parte de la cooperativa cambio mi día a día para bien, tengo ingresos, acceso a la vivienda, mejores oportunidades, me dio capacitaciones en temas de turismo y SPA. También nos enseña a ahorrar, es una escuela financiera” (Testimonio de autoconcepto, Participante 6, comunicación personal, 24 de junio 2022).
- “Participar en la cooperativa permitió que mejorara mi vivienda, también Pajti me enseñó a usar las plantas medicinales que dejaba de usar. Mis hijos han estudiado en la escuela de aquí entramos juntos y es muy bueno porque así lo tengo cerca por cualquier cosa” (Testimonio de autoconcepto y recursos, Participante 7, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

De igual forma, los y las socias comentaron que “a mí no me ha tocado el apoyo de la vivienda, pero cuando les toca a mis compañeros me pongo muy contenta porque veo que de verdad se da el apoyo” (Participante 4, comunicación personal, 21 de junio de 2022). Sin embargo, lo anterior no le desmotiva, ya que cree en los beneficios y los ha visto, así que, aunque no los ha recibido sigue inspirada en pertenecer a la cooperativa.

El binomio AEC se identificó cuando en las entrevistas los socios mencionan que realizan las actividades que estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos, aunque éstas no sean de su agrado, lo que prioriza los intereses del colectivo sobre el individual. Si bien los participantes reconocen sentirse cómodos con las tareas no lo están respecto a la cantidad encomendada, no obstante, confían en sus capacidades para asumirlas. Lo que se registra como parte del binomio AEC. Las siguientes declaraciones dan testimonio de ello:

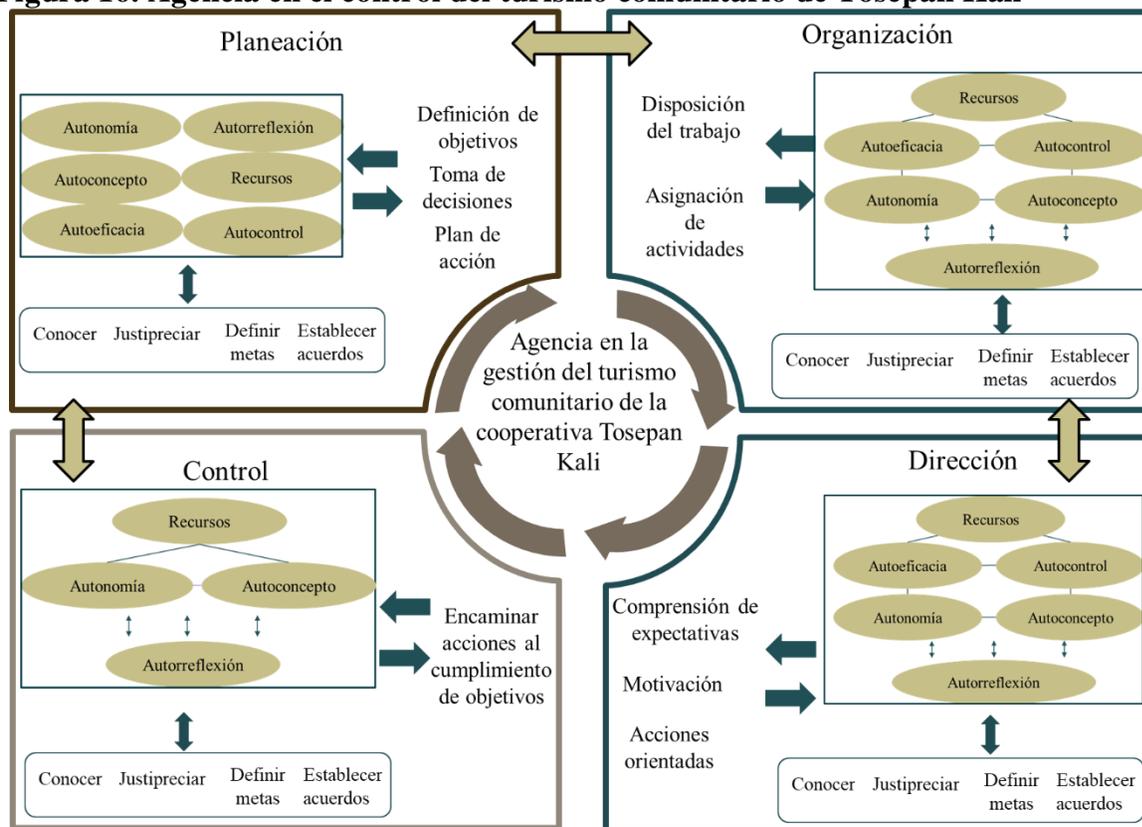
- “No me gusta hacer de mesero cuando es masivo, en si la actividad está bien pero cuando son muchas personas es pesado” (Testimonio de autoeficacia y autocontrol, Participante 3, comunicación personal, 15 de junio de 2022).
- “La actividad que no me gusta hacer es atender al cliente en mesa, como siempre estoy en la cocina atender es mi no sé, mi ropa esta sucia por la cocina, pero si es necesario no importa yo salgo, puedo hacerlo” (Testimonio de autoeficacia y autocontrol, Participante 8, comunicación personal, 21 de junio de 2022).

La categoría de recursos se hace presente en tres de sus modalidades: materiales, discursivos y financieros (Zimmermann y Robles, 1957 y Long, 2007). Los dos primeros se utilizan para motivar a las y los miembros mediante la comprensión de sus expectativas. La tercera forma de recurso manifestada durante la fase de dirección es el dinero dado que es el principal medio que busca obtener la cooperativa para subsistir y generar beneficio entre sus agremiados. En este sentido se manifiesta el siguiente testimonio relativo al dinero: “para asegurar que las acciones estén orientadas a los objetivos y que se emplee de forma responsable para el beneficio de la cooperativa y de los intereses comunes hago controles” (Participante 1. Comunicación personal, 10 de junio de 2022).

#### 4.2.4. Agencia en el control del turismo comunitario de Tosepan Kali

En esta fase se asegura que todas las actividades coadyuven al cumplimiento de los objetivos, como lo menciona Dextre y Del Pozo (2012). Cabe destacar que también consiste en el monitoreo de las tareas y su reajuste de ser necesario. De acuerdo con lo expuesto previamente, durante la recolección de información durante el trabajo de campo se observó la categoría de recursos y del trinomio ANRC. A continuación, se presentan los resultados obtenidos (Figura 16).

**Figura 16. Agencia en el control del turismo comunitario de Tosepan Kali**



*Nota. Elaboración propia*

Durante las entrevistas, todos los participantes mencionan que, esta fase se expresa en las asambleas. En ellas, los miembros de la cooperativa se aseguran de que las acciones que son

examinadas por el pleno, de facto garanticen el cumplimiento de los objetivos previamente acordados por la asamblea. La transparencia de proceder es exigida tal como lo expresa la siguiente declaración: “las decisiones se toman entre todos los miembros y opinan, como lo han puesto en práctica desde la Unión” (Participante 3, comunicación personal, 15 de junio de 2022). Los socios comentaron que durante esta etapa se vigila la temporalidad de los compromisos (cronograma), el curso de acción y el reajuste, de ser necesario, de las actividades que llevan a cabo para cumplir sus objetivos. Las situaciones descritas previamente son testimonio de la presencia del trinomio ANRC. Ya que las y los cooperativistas valoran entre todos y por su propia voluntad, el entorno en el que se encuentran para con base en este tomar decisiones.

Por otra parte, el diálogo que se desarrolla en las asambleas es “reflexivo, con respeto y pensando en el beneficio del colectivo” (Participante 7, comunicación personal, 24 de junio de 2022). La capacidad de realizar lo anterior se registra bajo la categoría de recursos discursivos, dado que, con esto pueden comunicarse entre ellos y encaminar las acciones al cumplimiento de los objetivos.

En esta fase se detectó que se da paso a la planeación, en dos opciones. La primera es cuando se cumple el objetivo y entonces se decide sobre lo que sigue: un nuevo camino y nuevas acciones (Participante 3, comunicación personal, 15 de junio de 2022). En este proceso se vincula a la manifestación del trinomio ANRC. La segunda, se asocia cuando se detecta que las acciones no están encaminadas al cumplimiento de los objetivos, por lo cual, se piensa en qué se debe hacer y se retoman acciones, es decir autorreflexionan, como lo mencionan en sus testimonios:

- “Revisamos que las actividades que hacemos permitan alcanzar los objetivos, si identificamos que no, lo revisamos y *entre todos le echamos montón*” (Participante 1, comunicación personal, 10 de junio de 2022).
- “Establecemos metas cada año y programamos las actividades para alcanzarlas, *si no las alcanzamos las vamos retomando*” (Participante 2, comunicación personal 11 de junio de 2022).
- “Los objetivos los establecemos en las asambleas y ahí *verificamos el rumbo que toman* o si se deben redireccionar” (Participante 5, comunicación personal, 22 de junio de 2022).
- “Pues en la asamblea entregamos el plan de trabajo, con base a ese se revisa y corrigen acciones que se deban hacer para alcanzar los objetivos” (Participante 8, comunicación personal, 28 de junio 2022).

A partir de los hallazgos se identifica un ciclo de gestión que se realiza en el caso de estudio y no proceso como el manifestado en la teoría. Finalmente, con base a la Figura 16, se observan las categorías de la agencia en las diferentes fases de gestión interna de la cooperativa de turismo Tosepan Kali. Se destaca su presencia en diferentes indicios, y en las fases de organización, dirección y control la categoría de autorreflexión es localizada como la base del actuar de los socios. Al considerar lo previo se reconoce que los miembros consideran su entorno, su pasado y sus experiencias antes de actuar.

En la fase de control no se identificaron dos de las categorías de la agencia observadas en la planeación, organización y dirección, las cuales son la autoeficacia y el autocontrol. Lo anterior puede ser resultado de la delimitación de los indicios que se registraron en la fase de

planeación y control, dado que, se consideró a la toma de decisiones para direccionar acciones como parte de la planeación y no del control.

Con base a los resultados obtenidos se da cumplimiento al primer objetivo específico y da paso a la presentación de los resultados registrados del segundo. Al conocer la gestión interna de la cooperativa de turismo y las categorías de la agencia presentes en este ciclo se identifica la interacción con el sistema turístico y el entorno ampliado, lo que da paso a las situaciones emergentes.

#### **4.3. Caracterización del sistema turístico y de la agencia ante situaciones emergentes.**

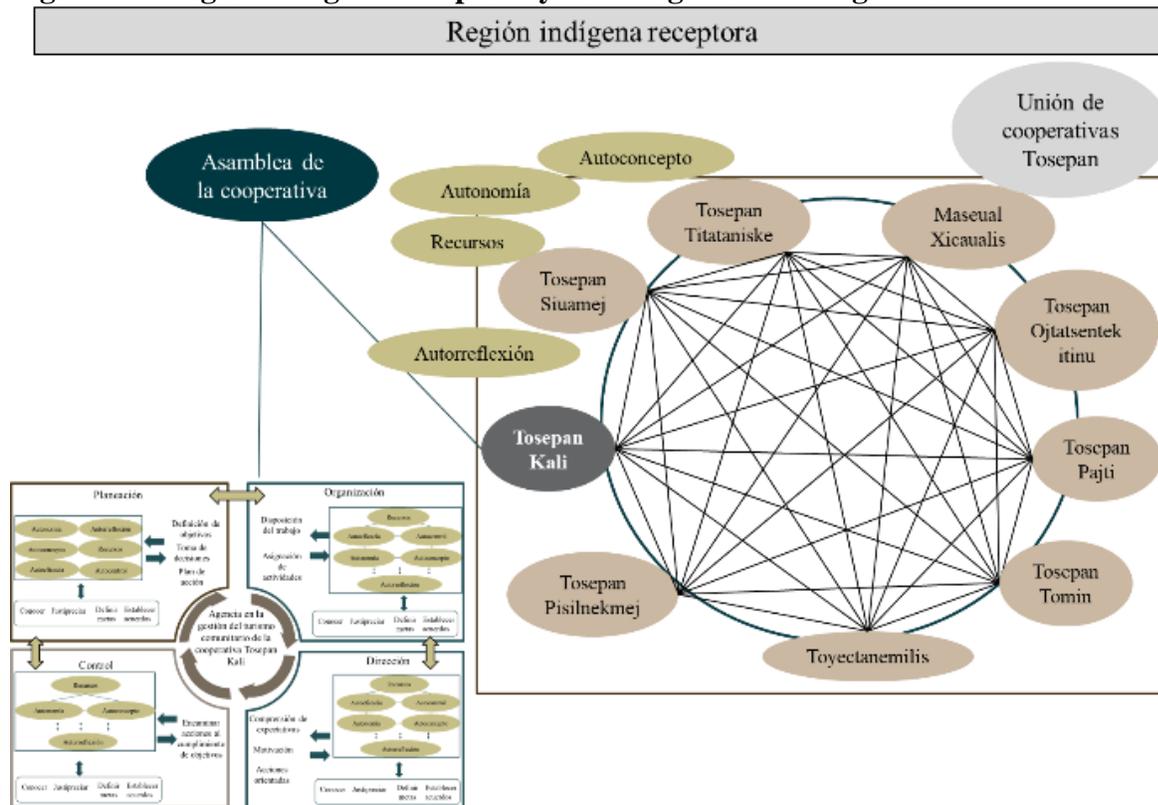
Esta sección presenta los resultados asociados al OE2. Reconocer los elementos de la agencia de los cooperativistas *maseual* de la Tosepan Kali al interactuar con el sistema turístico ante situaciones emergentes, para su caracterización. Las manifestaciones de la agencia reconocidas en el caso empírico se describen en relación con dos dimensiones del modelo teórico del sistema turístico indígena (STI) de Butler y Hinch (2007), a saber: región indígena receptora y los actores de primer orden. La descripción permite reconocer el despliegue de diferentes dimensiones de la agencia en relación con la estructura que dibuja el sistema. Destaca el uso de la autoeficacia, los recursos y los propios del trinomio ANRC: autonomía, autorreflexión y autoconcepto. Asimismo, se identifica la ausencia de las categorías de autocontrol y de estructuras.

A partir de lo expuesto se procede a dar a conocer los hallazgos vinculados a la expresión de la agencia en la región indígena receptora.

**4.3.1. Región indígena receptora**

La región indígena es un subsistema integrado en el STI propuesto por Butler y Hinch (2007). Ésta se caracteriza por ser la zona de recepción del turismo y en ella, también se ubican los actores locales quienes, mediante sus recursos y estilos de gestión, dan forma a la oferta y a las empresas colectivas de turismo. En cada caso, los modelos para conducir la gestión de los emprendimientos son singulares, debido a que aspectos emanados de la cultura local, tales como los mecanismos organizativos y deliberativos, inciden en la dirección que orienta el desarrollo de las iniciativas. En el caso de la Tosepan Kali, existen dos mecanismos deliberativos desde los cuales se ejerce la agencia que influye en la gestión que gobierna a la cooperativa turística. La Figura 17 da testimonio de ello.

**Figura 17. Región indígena receptora y las categorías de la agencia.**



*Nota. Elaboración propia.*

El primer mecanismo deliberativo es la asamblea de la cooperativa Tosepan Kali constituida por todas las personas reconocidas como cooperativistas de la misma. En esta asamblea se desarrolla el ciclo de gestión descrito en la sección 4.2, y en ella se reconoció la expresión de seis categorías de la agencia.

En segundo mecanismo deliberativo se conforma al interior de la Unión de Cooperativas Tosepan, la cual funciona como una “asamblea de asambleas” dado que las diferentes cooperativas entre ellas la Tosepan Kali, pertenece a un colectivo mayor desde el cual se vigila la coherencia de las empresas respecto al génesis del movimiento social que promovió su creación. A este respecto el Participante 9 declara: “estamos diversificados, pero seguimos unidos” (Comunicación personal, 4 de julio de 2022). La interacción existente entre los socios de Tosepan Kali y los miembros de las otras cooperativas se realiza a través de la categoría de recursos y del trinomio ANRC.

La Unión de Cooperativas Tosepan se erige como una entidad consultiva donde las y los integrantes de todas las cooperativas se interesan y opinan sobre el quehacer de los emprendimientos colectivos. A este respecto el Participante 9 refiere: “Se trata de colaborar con compañeros socios, ya que nosotros somos de Tosepan [la Unión]” (Comunicación personal, 6 de junio de 2022). El respecto de identifica el indicio de autoconcepto, al sentirse parte de un colectivo.

Los testimonios anteriores apelan a la vinculación de Tosepan Kali con las cooperativas Tosepan Tomin (cooperativa de ahorro y crédito), Tosepan Pajti (cooperativa de salud), los productores orgánicos (Cooperativa Tosepan Titataniske) y con la Cooperativa Tosepan Ojtatsentekitinij (cooperativa de tratamiento del bambú). Esta relación se acentúa más debido a que los socios actuales de la cooperativa turística provienen de estas cooperativas o bien son

hijos de socios activos en las otras empresas. Particularmente el segundo testimonio del despliegue del autoconcepto (la colectividad Tosepan) y de la autonomía, a través de la cual (según Hierro, 2004 y Álvarez, 2015) se busca actuar por voluntad propia.

Mediante la vinculación con la Unión de Cooperativas Tosepan se busca a dinamizar el uso de recursos y de las dimensiones del trinomio ANRC para el fortalecimiento de Tosepan Kali a través de la injerencia de las otras cooperativas *hermanas*.

En el marco de la colaboración entre cooperativas, los integrantes de Tosepan Kali han puesto en valor su experiencia en el turismo (recurso) para apuntalar proyectos de otros colectivos como Tosepan Pisilnekmej con el cual han desarrollado la ruta de la miel. Con Tosepan Pajti han desarrolla una ruta sobre plantas medicinales empleada para dar a conocer al visitante las propiedades curativas de especies manejadas por esa cooperativa. Por otra parte, con Tosepan Tomin colaboraron para implementar un taller de alfarería requerido por los integrantes de aquella cooperativa (Participante 3, comunicaciones personales del 6 y el 15 de junio de 2022).

Mediante la observación participante se reconoció la puesta en valor de los recursos y del empleo de las dimensiones de la agencia incluidas en el trinomio ANRC. Lo previo se atestigua mediante el apoyo que Tosepan Xicualis ofrece para dinamizar la comercialización de los diferentes bienes producidos por las y los socios de la Unión de Cooperativas Tosepan, los que se pueden encontrar al interior de la Tosepan Kali.

Otra evidencia sobre la movilización de recursos derivado de la interacción en la Unión de Cooperativas Tosepan se manifiesta mediante la gestión y convocatoria a cursos de

capacitación (que luego son empleados por lo agremiados de las empresas para fortalecer recursos discursivos), así como el otorgamiento de créditos o de materiales de construcción:

- “Nos apoyamos entre cooperativas, tenemos salud, vivienda todo el apoyo de la Unión. Nos motiva, nos educa, mejora la calidad de vida y producimos orgánicamente” (Participante 3, comunicación personal, 15 de junio de 2022).
- “Pertener a Kali me ha cambiado la calidad de vida, me permitió mejorar mi vivienda, también a ahorrar con Tomin. Recibir un sueldo fijo, acceso a la salud” (Participante 4, comunicación personal, 21 de junio de 2022).
- “Ser parte de la cooperativa cambio mi día a día para bien, tengo ingresos, acceso a la vivienda, mejores oportunidades, me dio capacitaciones en temas de turismo y SPA. También nos enseña a ahorrar, es una escuela financiera” (Participante 6, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

A partir de los testimonios proporcionados en esta sección, se reconoce la interacción que se mantiene con la Unión de Cooperativas Tosepan y se identifican las redes interrelacionales existentes y se distingue un indicio de su capital social. Conforme al OE2 se indaga respecto al actuar de la región indígena receptora ante situaciones emergentes. Referente a lo previo se preguntó a los socios de Tosepan Kali por estas y reconocieron: la pandemia de la COVID-19 y el huracán Grace (agosto 2021).

Ante estas situaciones los socios reconocieron el apoyo que recibieron por la Unión de Cooperativas Tosepan en diversas formas. Mediante las entrevistas se reconoce la agencia en su forma de trinomio ANRC y de recursos, dado que, el apoyo se buscó por iniciativa propia, al valorar el entorno que vivían y entre todos los miembros para fortalecer los recursos de la cooperativa. Estas declaraciones se relacionan derivas de los siguientes testimonios:

- “Durante los meses fuertes de la pandemia, Tomin apoyó con un préstamo y también el gerente gestionó vales de despensa. Nos dijeron que teníamos que cuidar nuestro dinero y hacer rendir lo que compráramos” (Participante 7, comunicación personal, 24 de junio de 2022).
- “Hemos unido esfuerzos con otras cooperativas, por ejemplo, con lo del huracán el hotel quedó sin techo, los refrigeradores, colchones se mojaron y sin esto no podíamos dar servicio. Las cooperativas hermanas nos dedicaron faenas para poder levantarnos (Participante 7, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

Con base a lo presentado en esta sección se completa la exposición de los resultados registrados en la región indígena receptora. A continuación, se procede a describir a los actores de primer orden reconocidos durante el trabajo de campo.

#### ***4.3.2. Actores de primer orden y su interacción con los maseual de Tosepan Kali***

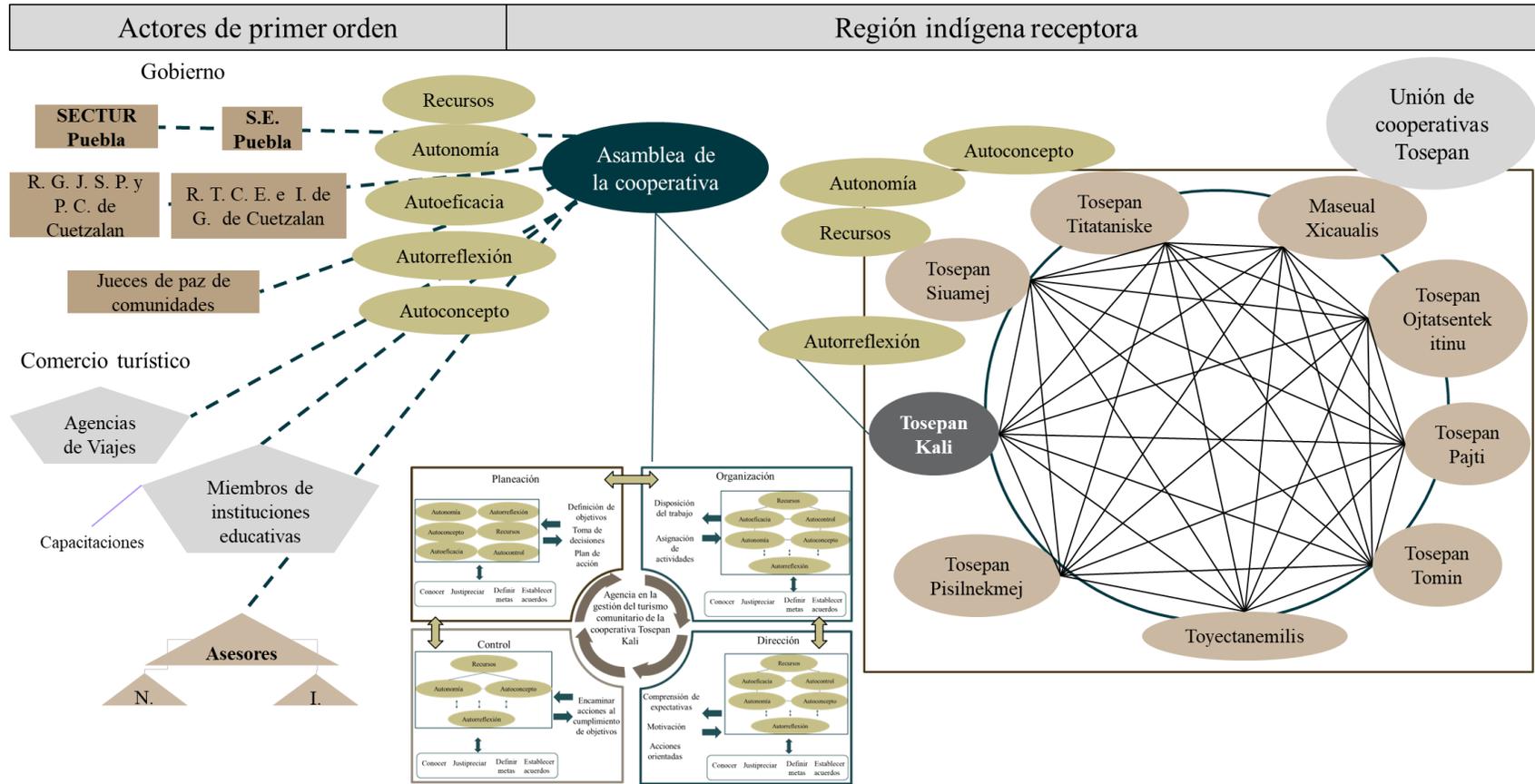
En el sistema turístico indígena formulado por Butler y Hinch (2007), la región receptora alcanza a la región emisora gracias a la acción y acuerdos logrados con los denominados actores de primer orden, quienes se posicionan tanto en la esfera pública como en la privada. Estos actores ostentan medios y capacidades que permiten conectar y reorientar el vínculo entre la oferta y la demanda, razón por la cual desempeñan un papel central en la mediación. Su valor es crucial dentro del sistema, sobre todo cuando los colectivos indígenas se encuentran incursionando en la economía turística.

Siguiendo las ideas de Butler y Hinch (2007), la colaboración entre los agentes de las regiones indígenas receptoras y los actores de primer orden se desarrolla sobre el plano de las

negociaciones, es decir, cada parte expone expectativas, metas y, a partir de ello, propone y cede condiciones para lograr la colaboración deseada con la contraparte.

Lo anterior denota que el funcionamiento del sistema turístico se desarrolla sobre la base de la agencia ejercida por unos y otros actores. De lo anterior la Figura 18 da testimonio

Figura 18. Agencia en el sistema turístico de la Cooperativa Tosepan Kali



Nota. Elaboración propia

Los actores turísticos con los cuales establece interacción Tosepan Kali son de cuatro tipos (ver Figura 18). En el primero se identifican los de tipo gubernamental. En esta tipología fueron reconocidos tres niveles.

1) Estatal: los socios durante las entrevistas distinguen a la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Economía del Estado de Puebla como actores con incidencia central. Con la primera instancia se mantiene comunicación con el objetivo de actualizarse sobre temas turísticos de Cuetzalan y reconocer estrategias para abonar a los objetivos de la empresa. Por su parte, con la segunda instancia la colaboración se mantiene a efecto de acceder a programas de formación que luego son aprovechados para incrementar los recursos discursivos de los socios, no obstante, a decir de los miembros de Tosepan Kali, antes de aplicar conocimientos adquiridos se valora si éstos serán o no incorporados a la gestión de la cooperativa. Al respecto se anota el siguiente testimonio:

- “Debemos decidir qué aplicamos y qué no. Lo que nos enseñan es lineal y nosotros mantenemos una organización más horizontal, pero luego ellos no lo entienden”

(Participante 3, comunicación personal 15 de julio de 2022).

El testimonio anterior permite reconocer que, de cara a los procesos de capacitación, los socios ejercen su autoconcepto (organización horizontal), la autorreflexión (contenidos para organizaciones verticales vs. organizaciones horizontales) y la autonomía, a partir de la cual deciden que incorporar y qué no para asegurar la congruencia con la lógica cooperativista.

2) Municipal, en este nivel de gobierno se reconocieron dos entidades: la Regiduría de Gobernación, Justicia, Seguridad Pública y Protección Civil (R.G.J.S.P y P.C.) y la Regiduría de Turismo, Cultura, Ecología e Igualdad de Género (R.T.C.E e I.G.). La relación con la primera se

generó a través de del trinomio ANRC al enfrentar a la COVID-19. A propósito de lo anterior el Participante 9 comentó:

- “Cuando llegó el virus me acerqué a los del gobierno, pregunté que se iba a hacer, entonces ellos me explicaron que la situación era compleja. El hospital COVID que se habilitó en la zona estaba en Teziutlán y tenía nueve camas. Si todos nos enfermábamos al mismo tiempo muchos no tendrían atención médica, así que la decisión fue cerrar al turismo para asegurar la atención médica de los que vivimos aquí. Entendí y seguimos las recomendaciones aquí en Kali” (Comunicación personal, 29 de junio de 2022).

A partir de esta interacción se reconoce la correspondencia con el trinomio ANRC, ya que se llevó a cabo un proceso de valoración de la situación, lo hicieron mediante su propia iniciativa y las recomendaciones las atendieron entre todos.

La relación con R.T.C.E. e I.G. se establece mediante la ANRC para el fortalecimiento de los recursos, ya que desde su propia voluntad se acercan con la regiduría para acceder a información de eventos turísticos y poder trazar una estrategia que permita beneficiar a TK.

3) Jueces de paz, estos son actores localizados en las comunidades del municipio. Los socios los identifican como enlace para el acercamiento a estas poblaciones. El proceso de reconocimiento de su importancia es un indicio del trinomio ANRC, ya que desde su autonomía realizan la valoración de la relevancia que tienen los jueces de paz para acceder a las comunidades y esto lo llevan a cabo mediante su autoconcepto.

La segunda modalidad de actor de primer orden corresponde a aquéllos agrupados en el comercio turístico. A través de la observación participante se reconoció la presencia de la agencia de viajes “Descubre Cuetzalan” un emprendimiento de origen *maseual*. Aunado a esta

empresa se identifica a Marcos<sup>1</sup> un agente de viajes que periódicamente organiza estancias en el municipio y se hospeda en Tosepan Kali. Los socios comentaron que, si bien durante la pandemia no se recibieron grupos, a inicios del segundo semestre del 2022 se reactivó esta actividad. A partir de lo anterior se reconoce su agencia en su expresión de trinomio ANRC, dado que, los socios en las asambleas valoraron las condiciones vividas durante el 2021 y las posibilidades de la reactivación de los viajes en grupo en 2022, este proceso lo hacen por iniciativa propia y de forma conjunta.

La tercera categoría de actores de primer orden se corresponde con miembros de instituciones educativas, los cuales son reconocidos de suma importancia para robustecer el funcionamiento operativo y administrativo de la cooperativa. Dicho reconocimiento se registra como resultado de su agencia en las dimensiones de recursos y del trinomio ANRC, dado que, los socios por su propia iniciativa deciden aceptar la inserción de estos actores en el colectivo, valoran las actividades en las que necesitan apoyo para fortalecer sus recursos.

La triangulación de la información obtenida en las entrevistas a los socios permitió reconocer la siguiente clasificación de miembros de instituciones educativas: 1) estudiantes de servicio social y prácticas profesionales: sus habilidades son valoradas y son asignados a partir de su perfil académico y sus capacidades, lo que es indicio de un proceso de autorreflexión de los socios, 2) Profesores y estudiantes que acuden en calidad de viajeros y se hospedan en el hotel: estos actores facilitan un intercambio de servicios por dinero, así como retroalimentación sobre la oferta. La vinculación con esos actores fortalece los recursos financieros y también de la autorreflexión de los miembros de la cooperativa, 3) Investigadores: en esta relación se lleva a

---

<sup>1</sup> Se cambia el nombre de la persona para mantener el anonimato del actor.

cabo una permuta de conocimientos por experiencia, los socios comentan que, en este caso, se realiza un análisis del perfil del investigador para solicitar apoyo en diversas áreas: turismo, economía de empresa, mercadeo, etc.

- “Los investigadores que desarrollan sus estudios pasan a ser por un tiempo miembros del colectivo, se han interesado tanto por nosotros que nos entienden y apoyan” (Participante 4, comunicación personal, 21 de junio de 2022).

Con relación a la última clasificación se reconoce la expresión de la agencia en sus formas de recursos, autoeficacia y en el trinomio ANRC. A través de éstas, los socios realizan procesos de valoración por iniciativa propia para lograr el beneficio del colectivo y analizando alternativas.

Ante la COVID-19, la relación con los miembros de las instituciones educativas fue diversa, los servidores sociales y practicantes continuaron acudiendo a la cooperativa de forma paulatina y las investigaciones continuaron. No obstante, los viajes escolares cesaron, los socios monitoreaban el momento en el que volvieran a ser autorizados y hasta el 10 y 11 de septiembre del 2022 estos viajes retomaron su realización (Participante 3, comunicación personal, 7 de septiembre de 2022). Lo que es indicio del trinomio ANRC y de su autoeficacia, ya que realizaban este monitoreo por voluntad propia y valoraban las fechas para tomar decisiones y presentar alternativas.

La cuarta modalidad de actores de primer orden se presenta alrededor de los asesores externos, quienes pueden ser nacionales o internacionales. En el primer grupo se identificaron a ingenieros. Desde el inicio de la cooperativa se han relacionado con ellos como se presenta en el testimonio:

- “Aquí antes estaban unos ingenieros que me regañaban mucho, me preocupaba llegar y que me regañaran. Lo bueno es que ya no están y pues también aprendí a trabajar rápido, supongo que me enseñaron, aunque no era el modo ” (Participante 8, comunicación personal 28 de junio de 2022).

El comentario anterior apunta hacia el ejercicio de la autorreflexión, dado que el participante valora lo aprendido, pero también reconoce que la forma de enseñanza no fue adecuada.

Otro asesor externo nacional son los arquitectos. En un primer momento este tipo de asesores apoyaron en la construcción de la cooperativa (Participante 1, comunicación personal, 10 de junio de 2022). Actualmente, se reconoce el valor de la asesoría de dos arquitectos que han apoyado en la reconstrucción de cabañas afectadas por la injerencia del huracán Grace en la zona.

La relación con esos actores apunta hacia el fortalecimiento de la categoría de recursos, asimismo, se encuentra la autorreflexión de los socios, al valorar los conocimientos que poseen los expertos y son empleados en la cooperativa.

El segundo grupo referente a los asesores externos internacionales se identificó en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), quienes acudieron a Tosepan Kali para conocer su experiencia como referentes del movimiento cooperativo y realizar un intercambio de conocimientos (Participante 3, comunicación personal, 20 de enero de 2022).

Mediante los resultados dados a conocer en el presente epígrafe se caracterizó a la región indígena receptora y a los actores de primer orden, así como cinco categorías de la agencia presentes en estas interacciones. Se descubrió que la categoría de autocontrol no se encuentra al

interactuar con los elementos del sistema turístico indígena. Esta categoría se refiere a ceder en intereses en beneficio del colectivo y este proceso se da durante las asambleas de la cooperativa, descrito en el epígrafe 4.2 referente a la gestión interna.

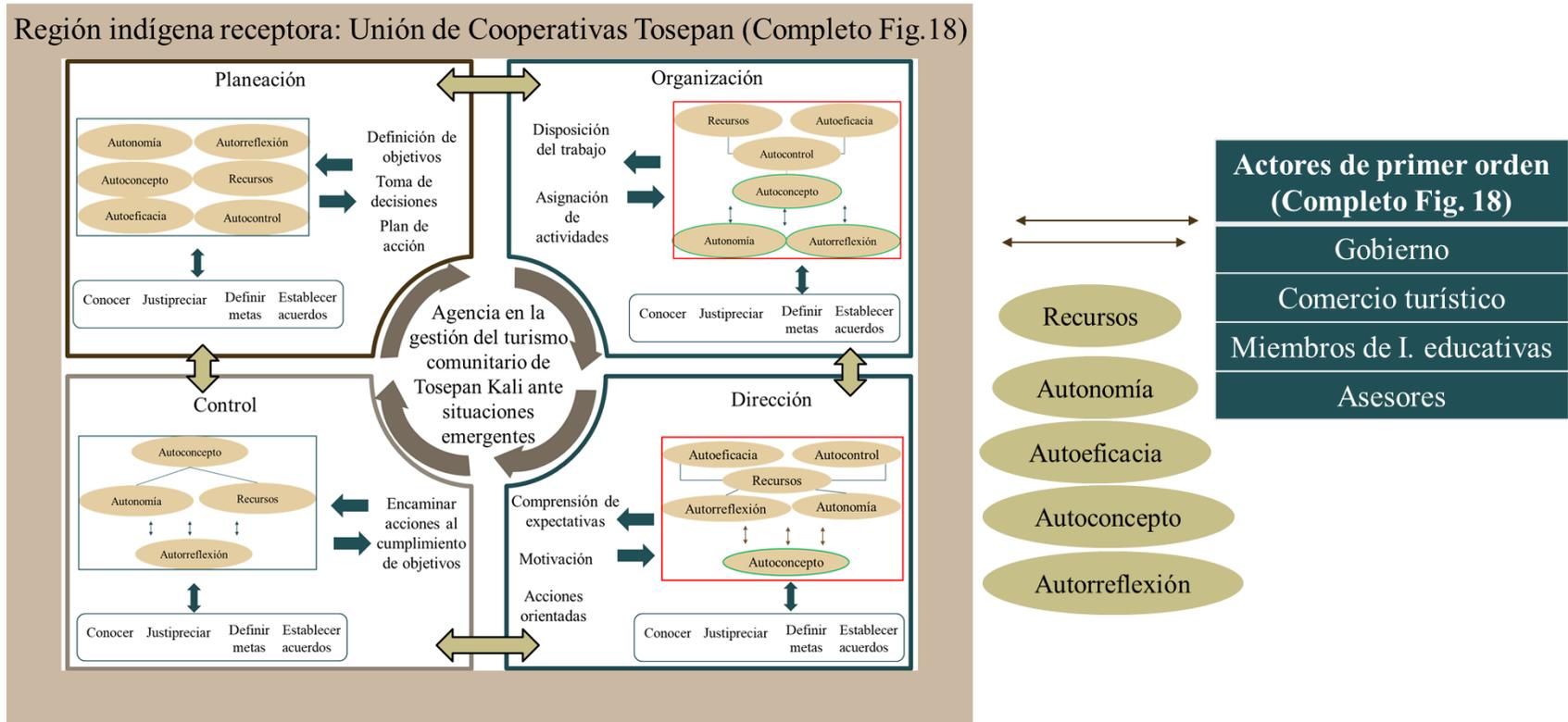
A partir de lo proporcionado previamente, se cumple con lo establecido en el OE2 y se procede a dar a conocer los resultados obtenidos asociados al OE3.

#### **4.4. Interpretación de los elementos de la agencia manifestados en la gestión del turismo comunitario ante situaciones emergentes**

En relación con el tercer objetivo, en este epígrafe se dan a conocer los hallazgos asociados a la manifestación de la agencia ante situaciones emergentes en la cooperativa de turismo Tosepan Kali.

La Figura 19 muestra una síntesis al respecto. Como se mencionó en la sección previa las situaciones emergentes que se consideran en el estudio son la pandemia de la COVID-19 y el huracán Grace. Su selección derivó directamente del reconocimiento que de ellos hicieron las y los cooperativistas. Ambos eventos implicaron procesos de ajuste en la gestión para asegurar la continuidad de la cooperativa y del estatus de sus miembros como integrantes de la Unión de Cooperativas Tosepan. En otras palabras, la pandemia y el fenómeno meteorológico generaron *shocks* en la organización la cual, a efecto de desencadenar mecanismo de resiliencia, puso en acción la manifestación de la agencia para enfrentar, transformar y adaptarla al entorno generado por las situaciones emergentes

**Figura 19. Elementos de la agencia manifestados en la gestión del turismo comunitario ante situaciones emergentes.**



*Nota. Elaboración propia*

El advenimiento de los dos episodios de emergencia supuso que las y los cooperativistas hicieran uso de las dimensiones de la agencia que hasta entonces empleaban siguiendo los mismos patrones, no obstante, la evolución y los impactos generados por la COVID-19 y el huracán Grace, propiciaron que el ejercicio de la agencia se adaptara. Los cambios son señalados en la Figura 19 mediante recuadros en color rojo. En las siguientes líneas se describen los cambios detectados en el empleo de la agencia. La información se presenta haciendo referencia a las cuatro etapas de la gestión:

1) Planeación: En esta fase no percibieron modificaciones, sin embargo, se detectó un ejercicio enfático del trinomio autonomía-autorreflexión-autoconcepto (ANRC) expresado mediante la realización de tres sesiones de asambleas extraordinarias. En las cuales ejercieron la totalidad de las dimensiones de la agencia con la intención de establecer un plan de acción que permitiera a la cooperativa seguir con sus actividades en medio de la emergencia. Las siguientes declaraciones dan testimonios de ello:

- “Por la pandemia realizamos asambleas de emergencia, nos informamos y también capacitamos para ofrecer el servicio. Este se encareció el servicio y tuvimos que ajustarlo” (Testimonio de autonomía, autoconcepto y autorreflexión, Participante 3, comunicación personal, 15 de junio de 2022).
- “El equipo entendió la COVID, la seguridad sanitaria, los protocolos y también los procesos de protección para con la familia. En Kali se establecieron los protocolos y las guardias. Se hizo un manual, se entregó y debían estudiarlo, después se les pregunto cómo lo iban a aplicar en su área y de esa forma se buscó que ellos asumieran éstos” (Testimonio de autonomía y autorreflexión, Participante 9, comunicación personal, 29 de junio de 2022).

2) La organización se vio afectada ya que varios miembros dimitieron de la cooperativa como consecuencia de la prohibición de viajes turísticos lo cual redujo drásticamente el ingreso económico para Tosepan Kali y sus socios. La decisión de dimitir o mantenerse en la cooperativa fue asumida por cada miembro de forma libre, lo que se puede interpretar como el ejercicio un ejercicio de autonomía y autorreflexión. “No teníamos dinero para pagar, se les dijo que aquí tendrían su trabajo pero que ellos decidían si se iban o quedaban” (Participante 9, comunicación personal, 29 de junio de 2022).

A partir de las entrevistas se registró que aquellas personas que permanecieron en el colectivo tuvieron que ejercer su agencia de forma más remarcada tanto en lo individual como en lo colectivo, dado que las mismas funciones de la cooperativa continuaban, pero el número de ellos disminuyó. A este respecto se fortaleció el uso de la autonomía, autorreflexión y autoconocimiento (ANRC).

3) En la fase de dirección, el empleo del autoconcepto se tornó más evidente, ya que el colectivo se reagrupó para orientar las funciones de la cooperativa y realizarlas en grupo:

- “La COVID-19 permitió que nos viéramos de otra forma, todos nos apoyamos” (Participante 1, comunicación personal, 10 de junio de 2022).
- “Debíamos mantener el apoyo moral entre nosotros, fueron momentos difíciles (Participante 6, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

4) En lo concerniente a la fase de control no se detectaron cambios relacionados con el empleo de dimensiones de la agencia, sin embargo, ante la incertidumbre generada por las situaciones emergentes, los socios modificaron los objetivos de la organización mostrando con

ello evidencia de autorreflexión y autonomía (“Reajustamos entre todos en las asambleas”. Participante 5. Comunicación personal. 22 de junio de 2022).

A partir de las variaciones descritas también se reconocen interacciones asociadas a la región indígena receptora, dado que se identifica la intervención de la Unión de Cooperativas Tosepan, la cual asumió un papel de soporte y apoyo para TK con ello se atestigua su autoconcepto. A través de esta relación se fortaleció la dimensión de recursos en sus tres modalidades, ya que recibieron respaldo económico, capacitación para resguardar su salud y faenas para la reconstrucción de la cooperativa.

Ante las situaciones emergentes la relación sostenida con los actores de primer orden permitió el fortalecimiento, cuidado y reemplazo de la categoría de recursos. El acercamiento con el gobierno se estableció mediante el trinomio ANRC y esta interacción permitió a la cooperativa acceder a capacitaciones durante la COVID-19 y obtener un apoyo económico que se empleó para el reemplazo de los recursos materiales afectados por el huracán Grace, el siguiente testimonio da prueba del fortalecimiento de recursos y de ANRC:

- Nos llegó golpe tras golpe, la pandemia y luego el huracán, aquí teníamos un grupo que vino, se les advirtió, pero aun así llegó, tuvimos que monitorear todas las áreas, en las habitaciones los clientes se unieron en un rincón y después se pudo evacuarlos. Se sumaron tres faenas con otras cooperativas para volver a reconstruir y el apoyo del gobierno para el refrigerador y colchones (Participante 9, comunicación personal, 29 de junio de 2022).

Frente a la COVID-19 y el huracán Grace la interacción presencial con el comercio turístico se vio pausada, no obstante, la comunicación con ellos continuo para conocer el

momento en el que las actividades se reactivaran, lo que es indicio de su autonomía y autorreflexión. Referente a las instituciones educativas los socios hicieron uso del trinomio ANRC para buscar la comunicación que permitiera a los socios conocer el momento en que se reanudarían los viajes escolares, asimismo con los investigadores se buscó un intercambio que hiciera posible fortalecer sus recursos. Los asesores externos fueron el apoyo ante las damnificaciones ocasionadas por el huracán Grace, ya que los arquitectos acudieron para ayudar en la reconstrucción de las áreas dañadas y con esto se reconoce al trinomio ANRC en su interacción.

A partir de lo expuesto en los párrafos anteriores es posible reconocer la asociación establecida con el sistema turístico para trazar estrategias que permitieran la continuidad de la cooperativa ante las situaciones emergentes estudiadas. Con base en la información incluida en este capítulo se identifica que ante eventos no esperados los socios de la cooperativa presentaron seis dimensiones de la agencia (autonomía, autorreflexión, autoconcepto, autocontrol, autoeficacia y recursos), lo anterior les permitió ser actores locales resilientes ante eventos que potencialmente pueden afectar al turismo

Al analizar la agencia en los miembros de una cooperativa turística mediante los objetivos específicos planteados se logró visualizar la incidencia de esta en la toma de decisiones y la manera en que esta se adapta para que la cooperativa se encuentre en el sistema económico sin perder de vista los principios de la Unión de Cooperativas Tosepan y enfrentar situaciones que pueden afectar al colectivo. Este conocimiento vislumbra un entendimiento de los procesos subjetivos que realizan los socios *maseual* al llevar a cabo la gestión su cooperativa

En el siguiente capítulo se discuten los hallazgos que contribuyen al conocimiento y se presentan las conclusiones de la presente investigación.

## **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Este capítulo tiene como propósito dar a conocer las discusiones y conclusiones de la investigación realizada. Su estructura corresponde a dos secciones. En la primera se realiza una discusión de los resultados con relación al marco teórico-conceptual. La segunda sección da a conocer las conclusiones haciendo énfasis en torno a los alcances y limitaciones del estudio, así como de las futuras líneas de investigación para expandir la comprensión de la temática abordada.

## 5.1. Discusión

La presente subepígrafe retoma los hallazgos obtenidos en el capítulo anterior y con base a los objetivos específicos se plantean las aportaciones que permitan profundizar y expandir el conocimiento entorno al objeto de estudio. La estructura se presenta mediante cuatro secciones. En la primera se expone a las cooperativas, la segunda corresponde a la agencia en la gestión interna de estas organizaciones (OE1). La tercera aborda la interacción entre cooperativa-sistema turístico indígena mediante la agencia (OE2) y la cuarta revela las dimensiones de la agencia en la gestión de la cooperativa ante situaciones emergentes (OE3)

1) El cooperativismo se ha presentado como una forma de asociatividad que individuos utilizan para lograr alcanzar objetivos comunes y con base a la organización pueden lograrlos en forma conjunta (Fernández, 2006; Izquierdo, 2010; Olmedo, 2017; Altamirano, Bautista y Tisalema, 2019; Canche y Segrado, 2019). Los hallazgos del caso empírico dan testimonio de la vinculación existente entre los miembros de la cooperativa Tosepan Kali y el cumplimiento de sus objetivos comunes mediante la organización. Los cuales son sometidos a consideración de los miembros y votados para ser aprobados en las asambleas de la cooperativa, lo que sustenta las aportaciones de Fernández (2006) y Altamirano, Bautista y Tisalema (2019).

Es en estos espacios destinados para el dialogo y la votación que los socios emplean medios para lograr establecer acuerdos que les permita seguir en funcionamiento y gestionar sus diversas operaciones. Al considerar los resultados obtenidos en el presente trabajo es posible mencionar que uno de estos mecanismos es la agencia, dado que ante las situaciones de crisis estudiadas los miembros de la cooperativa ejercieron diversas dimensiones de la agencia para enfrentar las consecuencias generadas por las situaciones emergentes, pero al respecto se ha

documentado escasamente. No obstante, la investigación realizada permite expandir el conocimiento sobre el uso de la agencia por parte de los cooperativistas.

2) La literatura relaciona a la gestión de las cooperativas reconoce cuatro fases en el proceso de gestión: planeación, organización, dirección y control (Díaz, 2018; Larios 2019), dichas fases se identificaron durante la realización de la investigación asociada al OE1. No obstante, los hallazgos demuestran que la gestión en la cooperativa se realiza mediante un ciclo de gestión, en donde el control le da paso a la planeación, iniciando nuevamente el ciclo.

Al analizar la agencia en el ciclo de gestión se identificaron seis de las siete dimensiones de la agencia propuestas durante el marco teórico-conceptual: autonomía, autorreflexión, autoconcepto, autocontrol, autoeficacia y recursos. La ausencia de la categoría de estructuras propuesta por Long (2007) y Sautu (2014), se puede asociar al caso empírico mismismo. Ya que por definición en las cooperativas los socios poseen igualdad de derechos y participación democrática, lo que disminuye las limitaciones que se les presentan para actuar (Izquierdo, 2010).

Asimismo, se atestiguo la presencia del trinomio ANRC y del binomio AEC descubriendo la función complementaria que poseen entre las dimensiones incluidas y la posibilidad de su estudio en conjunto, ya que los indicios reconocidos no son excluyentes entre dimensiones, sino que es posible reconocer a más categorías de la agencia en cada indicio.

A partir de las categorías de la agencia expuestas en el caso de estudio se identifica su función como elemento subjetivo en la toma de decisiones, a través de la cual los miembros de la cooperativa pueden gestionar las operaciones internas de la organización.

3) El sistema turístico con base a los hallazgos expuestos en el capítulo previo refrendan las aportaciones realizadas por Butler y Hinch (2017) dado que se reconoce una a) región indígena receptora y a los b) actores de primer orden. Respecto al primero es posible identificar una red articulada de relaciones sociales que los socios establecen con la Unión de Cooperativas Tosepan y es entendida mediante el trinomio ANRC y la dimensión de recursos de la agencia. A través de esta asociación se reconoce la reacción en redes que las organizaciones cooperativas hacen posible ante situaciones de crisis y que mediante la ayuda mutua (Izquierdo, 2010) entre los socios logran cumplir con las metas establecidas y adaptarse al entorno.

Referente al segundo, al considerar los resultados obtenidos de esta investigación es posible confirmar a los actores de primer orden expuestos por Butler y Hinch (2017), quienes identifican tres modalidades: el gobierno, el comercio turístico y los medios de comunicación. No obstante, en el caso empírico fue posible expandir el conocimiento referente a estos actores en el sistema turístico indígena de la cooperativa, ya que los miembros de instituciones educativas son considerados esenciales en el funcionamiento operativo y administrativo del colectivo. Estos actores de primer orden brindan capacitaciones, intercambio de experiencias (académica-profesional) y recursos económicos, lo que los ubica como actores necesarios para el caso empírico.

Mediante estos hallazgos también se entiende el proceso subjetivo realizado a partir de la agencia a través del trinomio ANRC y de las dimensiones de autoeficacia y recursos. Dado que, los socios consideran los beneficios que pueden obtener al relacionarse con los actores de primer orden y con base a estos deciden la forma, el momento y su aplicación al interior de la cooperativa.

Asimismo, y mediante el estudio de los resultados relacionados al OE2 se identifica la vinculación entre el marco teórico de la agencia y el capital social. Dado que, los hallazgos obtenidos brindan una visualización de las redes generadas entre los socios de Tosepan Kali y la región indígena receptora y los actores de primer orden (ver Figura 18). Estas interacciones sociales fueron comprendidas mediante la agencia, pero se reconoce en el capital social otra forma de estudiarlas, como lo indican Bourdieu (1986); Di Nicola, Stanzani y Tronca (2008); Serrano, Cruz y Ramírez (2018) y Ávalos, Martínez, García, Hidalgo y López (2022).

4) Al estudiar la agencia de los cooperativistas en la gestión ante situaciones emergentes se mantuvo congruencia con lo establecido por Bandura (2002), Long (2007), Pick *et al.* (2007) y Sautu (2014) quienes atribuyen al concepto la capacidad de conocer, justipreciar, establecer acuerdos, definir metas y actuar en consecuencia. Lo anterior, se atestiguó durante los diferentes resultados obtenidos en los OE1 y OE2, pero los indicios de la agencia durante la contingencia de la COVID-19 y el huracán Grace fueron reforzados y demostrados mediante las diferentes acciones implementadas en la cooperativa.

Se constató que ante estas situaciones de crisis los socios implementaron el trinomio ANRC, ya que por su propia iniciativa valoraron la situación del entorno y entre todos los miembros trazaron un plan de acción a seguir para hacer frente a las situaciones emergentes. Asimismo, se reconoce la importancia de la dimensión de recursos (Long, 2007; Sautu, 2014), ya que ante estos problemas del entorno la reacción de los miembros fue protegerlos, usarlos cuidadosamente y fortalecerlos. El binomio AEC se presenta como el medio para generar alternativas de soluciones y con ello seleccionar la que proporciona mayores beneficios con gastos mínimos.

Ante los resultados presentados se refuerza lo planteado por García, López y López (2022) quienes reconocen en la resiliencia la capacidad de adaptarse ante las perturbaciones a las que se enfrenta el individuo o colectivo. Los autores mencionan a la agencia local como uno de los cinco elementos para estudiar la resiliencia de los actores. A partir de los resultados obtenidos del caso empírico se mantiene congruencia con lo establecido por su estadio ya que al investigar la agencia desde la perspectiva cualitativa ha permitido reconocer y entender los procesos internos que conducen a las/los integrantes de la cooperativa durante la toma de decisiones y su ejecución ante las situaciones emergentes, lo que les permite adaptarse a las condiciones de su entorno, es decir de ser actores resilientes.

En función de las reflexiones realizadas en este subepígrafe se constatan la contribución al conocimiento realizada a partir del desarrollo de esta investigación al referirse a los procesos subjetivos que los miembros de la cooperativa realizan al momento de tomar decisiones de gestión. A partir del vacío de conocimiento reportado en la Figura 6 se logra realizar un estudio que integre el marco teórico de la agencia con temas empresariales de los cuales existe escasa información especializada en cooperativas. También, se logra mostrar la manera en la que la agencia incide en el actuar de los socios ante las situaciones de crisis que los afectan y demostrar la relación existente entre los estudios de agencia y los de resiliencia.

En función de lo presentado en esta sección se completa la discusión de los resultados. A continuación, se procede a dar a conocer las conclusiones de la investigación.

## 5.2. Conclusiones

Con base a los resultados expuestos en la presente investigación, se concluye para el OE1 que los socios de la cooperativa Tosepan Kali gestionan las actividades a través de seis dimensiones de la agencia y a partir de estas toman decisiones. Con relación al OE2 se reconoció la presencia de agencia en los socios al interactuar con el sistema turístico, mediante la cual defienden los intereses de la cooperativa y fortalecen sus recursos. Referente al OE3 se identificó la capacidad de agencia que los socios presentaron al hacer frente a la COVID-19 y al huracán Grace, es decir su resiliencia ante situaciones emergentes.

A partir de lo previo, se cumple con el objetivo general y se concluye que los socios de Tosepan Kali manifestaron poseer agencia para hacer frente a situaciones emergentes. Toman decisiones que les permiten gestionar a la cooperativa y generar redes articuladas con la comunidad local y con actores externos que posibilitan la implementación de estrategias que les permitan ser actores turísticos resilientes ante las situaciones emergentes.

La investigación en el caso empírico permitió distinguir la relevancia que la agencia representa al interior de la gestión de una organización cooperativa. Ya que a través de esta es posible tomar decisiones colectivas que permitan la continuidad de la organización y plantear estrategias que hagan posible hacer frente a diversas circunstancias.

Los hallazgos obtenidos durante la investigación atienden a la recomendación realizada por García, López y López (2022) al estudiar a la resiliencia de los actores mediante la teoría de la agencia de los involucrados. Asimismo, corresponde al vacío de conocimiento detectado durante la revisión de la literatura relacionado al eje de la participación de los actores locales (Figura 6).

Las limitaciones del estudio realizado fueron tres 1) el tiempo asignado para la realización de la investigación limitó los casos de estudio que era posible observar a profundidad, 2) la pandemia de la COVID-19 imposibilitó las visitas en diferentes periodos al caso de estudio por lo que se realizó una estancia prolongada de dos meses y 3) las condiciones climatológicas encontradas en Cuetzalan del Progreso limitaban la accesibilidad a la cooperativa.

Mediante las limitaciones mencionadas y con base a los resultados obtenidos se reconocen futuras líneas de investigación relacionadas al estudio de la agencia en cooperativas turísticas:

- 1) Estudios comparativos entre cooperativas de diversos estados de México o en su caso entre diversos países de Latinoamérica que amplíen el conocimiento relacionado a la manifestación de la agencia ante situaciones emergentes. Para la realización de esta investigación se propone el Sistema Dinámico de Forrester.
- 2) Estudios con perspectiva de género que hagan uso de la teoría de la agencia y de la interseccionalidad para conocer la experiencia de las mujeres de comunidades rurales en las cooperativas.
- 3) Referente a las recomendaciones de gestión se identifica la relevancia de reconocer el ciclo de gestión en las cooperativas y no entenderlo únicamente como un proceso, dado que esto se limita a un inicio y un fin.
- 4) La integración de los principios y valores cooperativos propuestos por la ACI en las cuatro etapas de la gestión y con ello reconocer si se encuentran presentes en el movimiento cooperativo y su incidencia en la agencia de los socios.

## Referencias

- Acerenza, M. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. Trillas.
- Aguirre Cadena, J., Cadena Iñiguez, J., Ramírez Valverde, B., Juárez Sánchez, J., Caso Barrera, L. y Martínez Carrera, D. (2018). Sistemas de producción de bambú (*Guadua angustifolia* Kunth y *Bambusa oldhamii* Munro) en la Sierra Nororiental de Puebla, México. *Agro productividad*, 11 (8), 167-175. <https://www.revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/1114/951>
- Alianza Cooperativa Internacional [ACI]. (2021). Identidad cooperativa: nuestros principios y valores. *Alianza Cooperativa Internacional*.  
<https://www.ica.coop/sites/default/files/news-item-attachments/25-anniversary-concept-note-final-draft-es-854566612.pdf>
- Alianza Cooperativa Internacional [ACI]. (2018). Nuestra Historia. *Alianza Cooperativa Internacional*. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>
- Altamirano Analuisa, D., Bautista Toapanta, P. y Tisalema Borja, J. (2019). Gobierno cooperativo e innovación social en el sector de la economía popular y solidaria. *Iniandes EPISTEMA. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 6 (1), 24-48.  
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1239>
- Álvarez Cortez, L., del Corral Villarroel, V., Solís Morejón, V. y Tandazo Calva, M. (2016). Consideraciones preliminares para el desarrollo del turismo ecológico en las comunidades amazónicas de Ecuador. *Revista Amazónica Ciencia y Tecnológica*, 5(3), 289-303.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067738>

- Álvarez, S. (2015). La autonomía personal y la autonomía relacional. *Análisis Filosófico*, 35 (1), 13-26. <https://www.redalyc.org/pdf/3400/340042261002.pdf>
- Alzate Cárdenas, M., Zabala Salazar, H. y Cueto Fuentes, E. (2018). *Panorama de políticas públicas para la economía social y solidaria en Medellín con relación a experiencias de otros países de Europa y América Latina*. Universidad Católica Luis Amigó y Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Atkinson, P. y Hammersley, H. (1994). *Etnografía, Métodos de investigación*. Paidós Ibérica.
- Ávalos de la Cruz, Martínez García, P., Hidalgo Contreras, J. y López Guevara, V. (2022). El capital social para el turismo rural en Mata Clara y El Mirador, comunidades afrodescendientes de Veracruz. *El Periplo Sustentable*, 42, 279-310. [https://www.researchgate.net/publication/360096143\\_El\\_capital\\_social\\_para\\_el\\_turismo\\_rural\\_en\\_Mata\\_Clara\\_y\\_El\\_Mirador\\_comunidades\\_afrodescendientes\\_de\\_Veracruz](https://www.researchgate.net/publication/360096143_El_capital_social_para_el_turismo_rural_en_Mata_Clara_y_El_Mirador_comunidades_afrodescendientes_de_Veracruz)
- Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context. *Applied psychology: an international review*, 51 (2), 269-290. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00092>
- Benavides Gaibor, L. (2012). *Gestión, Liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa San Juan de Bucay del cantón general Antonio Elizalde (Bucay)*. Durante periodo 2010-2011. [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja. La Universidad Católica de Loja] Archivo digital. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/2039>
- Beni, M. (2001). *Análisis estructural del turismo*. Secac.
- Beyers, W., Goossens, L., Vansant, I. y Moors, E. (2003). Structural Model of Autonomy in Middle and Late Adolescence: Connectedness, Separation, Detachment, and Agency.

*Journal of Youth and Adolescence*, 32 (5), 351-365.

<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024922031510>

Boullón, R. (2001). *Planificación del espacio turístico*. Trillas.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En Richardson, J. (Ed.) *Handbook of Theory of Research for Sociology of Education*. (pp. 46-58). Greenwood.

Butler, R., Hall, M., y Jenkins, J. (1998). *Tourism and Recreation in Rural Areas*. John Wiley y Sons Ltd.

Burt, R. (2007). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford.

Butler, R. y Hinch, T. (2007). *Tourism and Indigenous Peoples*. Routledge.

Canche Chay, R. y Segrado Pavón, R. (2019). Cooperativas turísticas del norte de Quintana Roo: ¿Procesos de sustentabilidad turística? *TURIDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 12 (26), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7761333>

Cañada, E. (2015). La comercialización del turismo comunitario en América Latina. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 41, 159-189. <https://doi.org/10.15517/aeca.v41i1>

Casas Jurado, A., Soler Domingo, A. y Jaime Pastor, V. (2012). El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza: potencialidades para su desarrollo en Cuzco (Perú). *Cuadernos de turismo*, 30, 91-108.  
<https://www.redalyc.org/pdf/398/39824503004.pdf>

Castillo Canalejo, A., Osuna Soto, M. y López Guzmán, T. (2013). Turismo comunitario. Análisis de la demanda (Cabo Verde). *TURyDES*, 6 (15).  
<https://www.eumed.net/rev/turydes/15/turismo->

[comunitario.html#:~:text=El%20concepto%20de%20community%2Dbased,Pa%C3%ADses%20en%20v%C3%ADas%20de%20Desarrollo.](#)

Chávez Dagostino, R., Andrade Romo, E. y Espinoza Sánchez, R. (2013). Turismo y desarrollo sustentable: contribución de Hispanoamérica. *Teoria y Praxis*, (13) 9-33.

<https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145103002.pdf>

Carvalho, J., Obermoller, H. y Jacquin, E. (2018). Análisis y Valoración del Proyecto Turístico Mapuche de la comunidad Llaguepulli, Araucanía, Chile. *Revista de Turismo Patrimonio y Desarrollo*, 8.

Cobo, R., Paz-Paredes, L. y Bartra, A. (2018). *¡Somos Tosepan! 40 años haciendo camino.*

Unión de Cooperativas Tosepan y Circo Maya.

Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120. <https://www.jstor.org/stable/2780243>

Cohen, E. (1987). Alternative Tourism - A Critique. *Tourism Recreation Research*, 12(2), 13-18.

Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla. (2020) *Boletín III Turismo. Cuarto trimestre 2020. Gobierno de Puebla.*

[http://www.ceigep.puebla.gob.mx/pdf/publicaciones/turismo/Boletin\\_003\\_Turismo.pdf](http://www.ceigep.puebla.gob.mx/pdf/publicaciones/turismo/Boletin_003_Turismo.pdf)

Confederación de Cooperativas de Colombia [Confecoop]. (S.f.). *México.*

<https://confecoop.coop/cooperativismo/en-el-mundo/mexico/>

Condori, E. (2017). *Guía de gestión empresarial.* Cooperación Suiza en Bolivia, Comisión Episcopal de Educación.

Coraggio, J. (2003). *La economía social como vía para otro desarrollo social.* Urbared.

- Coraggio, J. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Universidad Politécnica Salesiana y Flacso Ecuador.
- Cote, M. y Nightingale, A. (2012). Resilience thinking meets social theory: Situating social change in socio-ecological systems (SES) research. *Progress in Human Geography*, 36 (4), 475-489. <https://doi.org/10.1177/0309132511425708>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43 (6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>
- Cuamatzin García, Y., Santos Díaz, J., Larios Velázquez, P., Romano Flores, K. y Harland Faux, D. (2022). La agencia de los actores locales de la actividad turística alternativa. Presentación de casos. En González Morales J. y Prieto Barrazas, I. (Coord). *Actores de la actividad turística regional. Una aproximación a su estudio*. 45-97. El Colegio de Tlaxcala, A.C.
- Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R. y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Davidson, D. (2010). The Applicability of the Concept of Resilience to Social Systems: Some Sources of Optimism and Nagging Doubts. *Society and Natural Resources*, 23 (12), 1135-1149. <https://doi.org/10.1080/08941921003652940>
- De Morais Santos, M., Machado Padua, S. y Neiman, Z. (2013). Retos y potencialidades para la implementación del turismo cooperativo como herramienta para habilitar las RPPN de Ilhéus (BA, Brasil). *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio cultural*, 11(4), 671-685. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88128724013>

Dextre Flores, J. y Del Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control?

*Contabilidad y Negocios*, 7 (14), 69-80.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>

Díaz Pérez, M. (2018). Procedimiento para el diseño de Sistemas de Gestión de Información en Cooperativas de Producción. *Cooperativismo y Desarrollo*, COODES, 6 (1), 26-40.

<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/185>

Di Nicola, P., Stanzani, S. y Tronca, L. (2008). *Reti di prossimità e capitale sociale in Italia*. Franco Angeli

Đoković, F., Pejanović, R., Mojsilović, M., Đorđević, J. y Plečić, P. (2017). Opportunities to revitalise rural tourism through the operation of agrarian cooperatives. *Ekonomika poljoprivrede*, 64 (3), 115-132. <http://dx.doi.org/10.5937/ekoPolj1703115D>

Durán-Díaz, P., Armenta-Ramírez, A., Kurjenoja, A. y Schumacher, M. (2020). Desarrollo Comunitario a través del Empoderamiento de Mujeres Indígenas en Cuetzalan del Progreso, México. *Land*, 9 (5). <https://doi.org/10.3390/land9050163>

Durston, J. (1999). *Construyendo el capital social comunitario. Una experiencia de empoderamiento rural en Guatemala*. Serie Políticas Sociales no. 30. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Archivo PDF]  
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6262>

Durston, J. (2003). Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe. En Atria, R., Siles, M., Arriagada, IR., Robison, L. y Whiteford, S. (comps.) *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (pp. 147-202). Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Universidad del Estado de Michigan.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2324/1/S029693\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2324/1/S029693_es.pdf)

- Espitia Castillo, E. (2000). La fenomenología interpretativa como alternativa apropiada para estudiar los fenómenos humanos. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18 (1), 27-35. <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294002.pdf>
- Espinoza-Guzmán, M., Ramos del Angel, A., Pineda López, M., Cerdan Cabrera, C. y Sahagún Sánchez, F. (2021). Sustentabilidad en empresas sociales de la Reserva de la Biósfera Ría Lagartos, Yucatán, México. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, 40, 85-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8080384>
- Félix Quezada, M. (2018). De campesinos indígenas a promotores de turismo. La experiencia del ejido San Cristóbal Hidalgo, México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(2), 247-274. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7134412>
- Fennell, D. (2008). Ecotourism and the Myth of Indigenous Stewardship. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), 129-149. <https://doi.org/10.2167/jost736.0>
- Fernández, M. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*, 12 (2), 237-253. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182006000200004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200004)
- Fielding, J. (1937). Impact Resilience in Testing. *Channel Black*, 29 (8), 880-885. <https://doi.org/10.1021/ie50332a008>
- Flores Amador, C., Zizumbo Villarreal, L., Cruz Jiménez, G. y Vargas Martínez, E. (2014). Economía social, comunalidad: orientación teórica para el turismo rural, como alternativa de desarrollo. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 9, 1645-1658. <https://doi.org/10.29312/remexca.v0i9.1054>

- Fournier-Pereira, M. (2014). Feminismos e interseccionalidad: aportes para pensar los feminismos lésbicos centroamericanos. *Cuadernos Intercambio sobre Centroamérica y el Caribe*, 11 (2), 67-87. <https://www.redalyc.org/pdf/4769/476947242004.pdf>
- Fuster Guillen, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7 (1), 201-229. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Galvis Arcilla, S. (2018). La fenomenología hermenéutica en investigación: a propósito de un estudio sobre reflexión pedagógica desde las parábolas. *Cuadernos de Teológica*, 5 (1), 94-111. <http://dx.doi.org/10.22199/S07198175.2018.0001.00005>
- García González, E., López Guevara, V. y López Pardo, G. (2022). Análisis de la resiliencia social en sistemas socio-ecológicos: una propuesta interdisciplinaria para los destinos turísticos y su desarrollo sostenible. *Revista Investigaciones Turísticas*, (23), 48-72. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.23.3>
- Giddens, A. (1995). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. (Etcheverry, J. Trad.). Polity Press en asociación con Basil Blackell.
- Gobierno de Ecuador. (2022). *¿Qué es el Buen Vivir?* <https://educacion.gob.ec/que-es-el-buen-vivir/>
- Gobierno de Cuetzalan. (2020). *Regulación turística, lineamientos de atención y buenas prácticas*. [http://www.cuetzalan.gob.mx/index.php?q=regulacion\\_turistica&n=informacion\\_actualizada\\_covid\\_19](http://www.cuetzalan.gob.mx/index.php?q=regulacion_turistica&n=informacion_actualizada_covid_19)

- Gómez Carreto, T., Zarazúa Escobar, J., Guillen Cuevas, L. y Castellanos Albores, A. (2018). Innovación social, turismo rural y empresas sociales. Evidencias desde el Sur-Sureste de México. *El periplo Sustentable*, 34, 44-81. <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/9032>
- Gonçalves Soares, J. y Löwen Sahr C. (2016). Acción colectiva, cooperativismo y turismo: Estudio de caso de la Comunidad Menonita de Witmarsum (Paraná / Brasil). *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, 14 (1), 111- 125. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.007>
- Gonçalves Soares, J., Fabíula Cardozo, P., Lüders Fernandes y Holm, C. (2017). Planificación participativa del turismo en las comunidades rural: Estudio comparativo entre comunidades étnicas de Castrolanda, Entre Rios y Witmarsum en Paraná, Brasil. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15 (4), 897-911. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.061>
- Guitart, M. (2008). *La construcción de identidades en una muestra de adolescentes de la universidad intercultural de Chiapas. Funciones de la identidad y mecanismos psicosociales implicados*. [Tesis doctoral, Universitat de Girona]. Archivo digital <https://www.tdx.cat/handle/10803/7888;jsessionid=F425F119AA055F5A223BA2BCAC>  
[COED26](#)
- Hall, M. y Lew, A. (2009). *Understanding and Managing Tourism Impacts*. Routledge.
- Hall, M. (2018). Resilience in tourism: development, theory, and application. En Cheer, M. y Lew, A. (Eds.). *Tourism, Resilience and Sustainability. Adapting to Social, Political and Economic Change*. 18-33. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315464053>

- Hernández Artigas, A. (2018). Oposición e Interseccionalidad. *Revista Internacional de Éticas Aplicadas*, 10 (26), 275-284.  
<https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/412000196/563>
- Herrera López, B. (2018). La festividad tradicional de San Miguel Tzinacapan y su transformación como objeto de consumo por parte de los turistas. *Mitologías*, 33, 71-92.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14658271006>
- Herrera López, B. (2019). Los maseual de la región de Cuetzalan y su incursión en el turismo. [Tesis doctoral, Colegio de Tlaxcala, A.C.]. Archivo digital.
- Hierro, L. (2014). *Autonomía individual frente a Autonomía colectiva. Derechos en conflicto*. Marcial Pons.
- Hiwasaki, L. (2007). Community-based tourism: A pathway to sustainability for Japan's protected areas. *Society and Natural Resources: An International Journal*, 19 (8), 675-692.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (1999). *Estadísticas Históricas de México tomo I*. [Archivo PDF].  
[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas/EHMII4.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas/EHMII4.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Panorama sociodemográfico de Puebla. Censo de Población y Vivienda 2020*. [Archivo PDF].

Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2010). *Enciclopedia de los municipios de Puebla. México. Cuetzalan del Progreso.*

<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/>

Izquierdo Muciño, M. (2010). El cooperativismo mexicano, bajo el contexto de la Economía Social. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*. 44, 83-110.

<https://doi.org/10.18543/baidc-44-2010pp83-110>

Jiménez, A. (1993). *Turismo. Desarrollo y estructura*. McGraw Hill.

Jiménez, A. (2005). *Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la Teoría General de Sistemas*. Porrúa.

Kieffer, M. (2018). Turismo Rural Comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16 (2), 429-441. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.030>

Kieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México. Apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5), 43-63. <https://doi.org/10.47557/XSNY8857>

Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. 12ª edición. Mac Graw Hill Interamericana.

Larios Sánchez, J. (2019). *Modelo de gestión organizacional a partir del trabajo comunitario para el cooperativismo*. [Tesis doctoral, Centro de Investigaciones Sociales y Dirección Estratégica-CISDE, A.C.] Archivo impreso.

Lázaro Gutiérrez, R. (2021). Entrevistas estructuradas, semiestructuradas y libres. Análisis de contenido. En Tejero González, J. (Ed.) *Técnicas de investigación cualitativa en los*

- ámbitos sanitario y sociosanitario. (pp. 65-83). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Lemas Valencia, M. y García de Fuentes, A. (2019). Economía social y turismo alternativo: El caso de la Península de Yucatán. *Dimensiones Turísticas*, 3 (5).  
<https://doi.org/10.47557/IKVX1907>
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism. Towards a Definition of Tourism, Tourist, and de Tourist Industry. *Annals of tourism research*, 6 (4). 390-407.  
[https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3)
- Lima Fagundes, K., de Almeida Magalhães, A., dos Santos Campos, C., Lopes Alves, C., Mônica Ribeiro, P. y Mendes, M. (2014). Hablando de la Observación Participante en la investigación cualitativa en el proceso salud-enfermedad. *Index Enferm*, 23 (1-2).  
<https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962014000100016>
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. [Traducido al español de Development Sociology: actor perspectives]. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, El Colegio de San Luis.
- López Barrios, C., Zamora Lomelí, C., Cortina Villar, S. y Pat Fernández, L. (2019). Campesinos a contracorriente. Estrategias organizativas, productivas y comerciales de la cooperativa indígena campesina Maya Vinic. *Región y sociedad*, 31, 1-20.  
<https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1079>
- López Guevara, V. (2010). *La reorientación en los destinos litorales planificados. Caso de estudio: Bahías de Huatulco, Oaxaca (México)*. [Tesis de maestría, Universidad de Alicante]. Archivo digital.

[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14977/1/Proyecto\\_V%C3%ADctor%20RUA.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14977/1/Proyecto_V%C3%ADctor%20RUA.pdf)

López Guevara, V. (2014). *El capital social en las empresas indígenas de turismo su análisis y dinamización en la red Expediciones Sierra Norte, México*. [Tesis doctoral, Universitat de Girona]. Archivo digital. <https://www.tdx.cat/handle/10803/285295>

López-Guzmán Guzmán, T. y Sánchez Cañizares, S. (2009). Desarrollo socioeconómico de las zonas rurales con base en el turismo comunitario. Un estudio de caso en Nicaragua. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 6 (62), 81-97.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cudr/v6n62/v6n62a05.pdf>

López López, J. (2008). *Diccionario contable, administrativo y fiscal*. Cengage Learning.

López Pardo, G., Palomino Villavicencio, B. y López Coronilla, M. (2014). Impacto e importancia de las empresas cooperativas de turismo de naturaleza en México. El caso de la Cooperativa Tosepan Kali, Puebla. En Monterrubio Cordero, J. y López López, A. (Coord.) *De la dimensión teórica al abordaje empírico del turismo en México Perspectivas multidisciplinares*. (pp. 391-400). Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México.

Maldonado Alcudia, M. y Maldonado Alcudia, C. (2019). Empresas cooperativas en la actividad turística sustentable en México. *InterSedes*, 20 (41), 38-49.

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/is/v20n41/2215-2458-is-20-41-39.pdf>

Martínez Kasten, M. (2013). *La economía social y solidaria. Una mirada desde la teoría y la práctica*. Cuaderno del Campo Estratégico de Acción en Pobreza y Exclusión (CEAPE)

- Maytorena Noriega, M. (2021). *Agencia humana en el contexto educativo universitario: constructos y mediación*. Mc Graw Hill.
- Mendoza Ontiveros, M., Figueroa Hernández, E. y Godínez Montoya, L. (2015). Turismo comunitario pro-pobre en el ejido El rosario, Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca. *El Periplo Sustentable*, 29, 92-119.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1934/193440418006.pdf>
- Miranda Zambrano, G. y Guerrero Rodríguez, R. (2018). Desvirtuando la utopía de la sustentabilidad y el turismo ecológico: defensa desde el escenario indígena. *International Journal of Professional Business Review*, 3(1), 81-94.  
<http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2018.v3i1.66>
- Modzelewski, H. (2014). Autorreflexión y educación de las emociones para la democracia. Entrevista a Martha Nussbaum. *ARETÉ. Revista de Filosofía*, 26 (2), 315-333.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1016-913X2014000200007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1016-913X2014000200007)
- Montoya Pérez, M. (2013). *Turismo comunitario y desarrollo rural. Interacción y escalamiento de innovaciones*. Instituto de Estudios Peruanos; Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo; Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
- Monzón, J. (2006). Economía social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del tercer sector. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 9-24. <https://base.socioeco.org/docs/a7405602.pdf>
- Moreira, M. (2002). Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos. *Actas de PIDEA*, 14, 25-55.

Mundo, G. (23 de agosto de 2021). Huracán Grace deja sin techo a decenas de casas en

Cuetzalan, Puebla. *El Sol de Puebla*.

<https://www.elsoldepuebla.com.mx/local/estado/huracan-grace-deja-sin-techo-a-decenas-de-casas-en-cuetzalan-puebla-7119490.html>

Narayan, D. (1999). Bonds and Bridges. *Policy Research Working Paper*. The World Bank.

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/989601468766526606/bonds-and-bridges-social-and-poverty>

Narváez, E. (2014). El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local. *RevIISE: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6 (6), 9-18.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5537859>

Navarro Gamboa, M., Vázquez Solís, V., Van't Hooft, A. y Reyes Agüero, J. (2019).

Participación comunitaria y turismo alternativo en zonas indígenas en el contexto mexicano: cuatro estudios de caso. *El Periplo Sustentable*, (36), 7-33.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1870-90362019000100007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1870-90362019000100007&lng=es&nrm=iso)

Olmedo Neri, R. (2017). El cooperativismo en México. Una alternativa en análisis. En Benítez

Trinidad, C. y Barroso Tristán, J. (Organizadores). *Diálogos iberoamericanos I. Análisis y propuestas desde las Ciencias Sociales para repensar Iberoamérica*. (pp. 189-206).

Iberoamérica social.

Osorio García, M. (2010). Turismo masivo y alternativo. Distinciones de la sociedad

moderna/posmoderna. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 17 (52), 235-259.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10512246010>

Palacios Cordero, L. (2020). Proyecto de decreto por el que se expide la Ley General de Sociedades Cooperativas y la Ley de Economía Social y Solidaria, y reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles, de la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, de la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros, de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. *LXIV Legislatura del honorable Congreso de la Unión*. <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/64/2020/nov/20201104-X.html#Iniciativa2>

Palomino Villavicencio, B., Gasca Zamora, J. y López Pardo, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*, (30), 06-37. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-90362016000100006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362016000100006)

Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintivos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19 (1), 213-228. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052011000100013&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052011000100013&script=sci_abstract&tlng=es)

Paz Paredes, L. y Meza, M. (2014). La unión de cooperativas Tosepan: una familia muy grande. En Bartra, A., Cobo, R., Meza, M., Paz Paredes, L., Quintana, V. y Rudiño, L. (Eds.). *Haciendo Milpa. Diversificar y especializar: estrategias de organizaciones campesinas* (pp. 41-78). Editorial Itaca

- Pellegrino, E. (1990). La relación entre la autonomía y la integridad en la ética médica. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP)*, 108 (5-6).
- Pérez de Mendiguren, J. y Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial*, 40, 123-143. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86641407006>
- Pick, S., Sirkin, J., Ortega, I., Osorio, P., Martínez, R., Xocolotzin, U. y Givaudan, M. (2007). Escala Para Medir Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE). *Interamerican Journal of Psychology*, 41, (3), 295-304. <https://www.redalyc.org/pdf/284/28441304.pdf>
- Pinkus Rendón, M. y Pinkus Rendón, M. (2015). El ecoturismo: quimera o realidad de desarrollo en la reserva de la Biosfera Ría Celestún, México. *Revista LuminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, 13 (1), 69-80. <http://www.scielo.org.mx/pdf/liminar/v13n1/v13n1a6.pdf>
- Pitre Redondo, R., Cardona Arbaláez, D. y Hernández Palma, H. (2017). Proyección del emprendimiento indígena como mecanismo de competitividad en el postconflicto colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 7 (2), 231-240. <https://doi.org/10.19053/20278306.v7.n2.2017.6068>
- Prats Planagumà, L. (2012). Las cooperativas y su influencia en la capacidad de innovación de las destinaciones turísticas. *Cooperativismo & Desarrollo*, 20 (101), 132-144. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/22/23>
- Proaño Ponce, W., Ramírez Pérez, J. y Pérez Hernández, I. (2018). Resiliencia del turismo ante fenómenos naturales. Comparación de casos de Cuba y Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 6 (2), 225-240. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6503889>

- Putman, R. (1993). The Prosperous Community. *The American Prospect*, 4 (13).  
<https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Putham%201993%20Am%20Prospect.pdf>
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-39. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Real Academia Española. (20 de octubre de 2022). Resiliencia. Real Academia Española  
<https://dle.rae.es/resiliencia>
- Red Indígena de Turismo de México. (2014). *Red Indígena de Turismo de México, misión, visión, estrategias y principios*. <http://www.rita.com.mx/nosotros.html>
- Reyes Vargas, M., Manjarrez Fuentes, N. y Ortega Ocaña, A. (2014). La gestión del turismo comunitario en el marco de la economía popular y solidaria en Ecuador. *TuryDes. Revista Turismo y Desarrollo local*, 7 (17). <https://www.eumed.net/rev/turydes/17/turismo-comunitario.html>
- Reyes Vargas, M., Ortega Ocaña, A. y Machado Chaviano, E. (2017). Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de Estudio Pastaza. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 123, 250- 275. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.53242>
- Robles Cardoso, C. (2020). Avances y retrocesos del cooperativismo mexicano durante el periodo neoliberal. *Deusto Estudios Cooperativos*, 16, 149-162.  
<https://doi.org/10.18543/dec-16-2020pp149-162>
- Rodríguez Marins, S., Feder Mayer, V. y Fratucci, A. (2015). Impactos percibidos del turismo. Un estudio comparativo con residentes y trabajadores del sector en Río de Janeiro – Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24 (1), 115-134.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180732864007.pdf>

- Rodríguez Valencia, J. (2014). *Auditoria Administrativa*. Trillas.
- Romero Quesada, M. y Hernández Quintana, A. (2015). El método etnográfico y su relación con el análisis del domino. *Biblios*, 61, 70-84.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16144489005>
- Rosillo, C. y Díaz, B. (2015). Participación de las Mujeres en Cooperativas de Mérida, Venezuela: Una aproximación etnográfica desde una perspectiva de género. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 15, (30), 31-48.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62252809003>
- Ruíz, E., Hernández, M., Coca, A., Cantero, P. y del Campo, A. (2008). Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6 (3), 339-418.  
<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2008.06.031>
- Rutter, M. (1985). Resilience in the Face of Adversity. *The British Journal of Psychiatry*, 147 (6), 598-611. <https://doi.org/10.1192/bjp.147.6.598>
- Salaméro S., Caire, G. y Gagno C. (2018). El turismo cooperativo en Quebec: ¿una nueva forma de turismo, vector de desarrollo para los territorios periféricos? *Le tourisme dans les Amériques*, 12. <https://journals.openedition.org/ideas/3390>
- Salem, S. (2014). Feminismo islámico, interseccionalidad y decolonialidad. *Tabula Rasa*, 21, 111-122. <https://www.revistatabularasa.org/numero-21/06-salem.pdf>
- Sánchez Islas, Y., Pérez Nasser, E., Pérez Olvera, M., Rodríguez Muñoz, G. y Munguía Gil, M. (2019). Organización y empoderamiento de mujeres en el Turismo Rural Comunitario:

- Red Ecoturística Calakmul, Campeche, México. *Sociedad y Ambiente*, 7 (19), 217-239.  
<https://revistas.ecosur.mx/sociedadambiente/index.php/sya/article/view/1943/1776>
- Sánchez Ramírez, M. y de Jesús Amayo, M. (2017). La Unión De Cooperativas Tosepan. En Díaz Muñoz, J., Sánchez Ramírez, M., Ortiz Tirado, C., Monroy Gómez, M., Pöhis, F., et al. (colaboradores) *Buen vivir y organizaciones regionales mexicanas*. (pp. 47-66). ITESO, CONACYT y Red Temática de Economía Solidaria y Alternativas Alimentarias.
- Sánchez Vargas, L. (2020). *El proceso de aprendizaje social y la cogestión de los recursos naturales en el turismo rural, una trayectoria hacia la sostenibilidad: El caso de la Cooperativa Tosepan Kali, Municipio de Cuetzalan Puebla*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México].  
[https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB\\_UNAM/TES01000799996](https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000799996)
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Lumiere.
- Sautu, R. (2014). Agencia y estructura en la reproducción y cambio de las clases sociales. *Revista THEOMAI*, 29, 100-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12431432006>
- Sautu, R. (2020). Clases sociales en los cursos de vida. En Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. y Elbert, R. (Eds.). *El análisis de clases sociales. Pensando la movilidad social, la residencia, los lazos sociales, la identidad y la agencia*. (pp. 39-50). Instituto de Investigaciones Gino Germani y Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2017). *Turismo sustentable en México*. [Archivo PDF].  
<https://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2013/CD002793.pdf>

Secretaría de Trabajo del estado de Puebla (2019). Cooperativismo. *Gobierno de Puebla*.

<https://cooperativismo.puebla.gob.mx/>

Secretaría de Turismo. (28 de abril de 2014). *Cuetzalan del Progreso*. Gobierno de México.

<http://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/cuetzalan-del-progreso-puebla/>

Secretaría de Turismo de Cuetzalan (2018) *Programa de Desarrollo Turístico Municipal 2018-2021*.

[http://www.cuetzalan.gob.mx/turismo/index.php?q=programa\\_de\\_desarrollo\\_turistico\\_municipal&n=atractivos\\_turisticos](http://www.cuetzalan.gob.mx/turismo/index.php?q=programa_de_desarrollo_turistico_municipal&n=atractivos_turisticos)

Segrado Pavón, R., Serrano Barquín, R., Juan Pérez, J., Jiménez Cruz, G. y Arroyo Arcos, L.

(2015). Estrategias de competitividad turística en las áreas naturales protegidas de Quintana Roo, México. *Investigaciones Turísticas*, (9), 1-23.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5130268>

Segrado Pavón, R., Moo Canul, M. y Arroyo Arcos, L. (2018). La gestión cooperativa para el turismo sustentable en espacios naturales. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 22 (65), 20-

31. <http://repositorio.utm.mx/bitstream/123456789/379/1/2018-TCyT-RGSP.pdf>

Sen, A. (1985). Well-Being, Agency and Freedom: The Dewey lectures 1984. *The journal of*

*Philosophy*, 82 (4), 169-221. <https://doi.org/10.2307/2026184>

Serrano Barquín, R., Cruz Jiménez, G. y Ramírez Hernández, O. (2019). Turismo y capital social: vacíos y oportunidades de investigación. *Turismo y Sociedad*, 24, 25-49.

<https://www.redalyc.org/journal/5762/576262646002/html/>

- Smith, J. (2009). Three Generations of International Tourist Resorts in México. *Geographische Rundschau International Edition*, 5 (1), 4-10.
- Soto Alarcón, J., González Gómez, D., Rodríguez Juárez, E. y Vázquez Rojas, A. (2020). La ecología política feminista y cooperativas dirigidas por mujeres rurales en Hidalgo, México. *Textual*, (75), 131-155. <https://chapingo-cori.mx/textual/textual/article/view/r.textual.2020.75.06/41>
- Tarter, R. y Vanyukov, M. (2002). Re-visiting the validity of the construct of Resilience. En Glantz, M. y Johnson, J. (eds.) *Resilience and Development. Longitudinal Research in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary Series*. Springer. [https://doi.org/10.1007/0-306-47167-1\\_4](https://doi.org/10.1007/0-306-47167-1_4)
- Tavares Araújo, E. y Carvalho Bezerra, S. (2012). Análisis de la viabilidad de la puesta en práctica de una cooperativa de turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21 (3), 727-744. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044010>
- Tejada Zabaleta, A. (2005). Agenciación humana en la teoría cognitivo social: Definición y posibilidades de aplicación. *Pensamiento Psicológico*, 1 (5), 117-123. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4800697>
- Tejeida Padilla, R., Cruz Coria, E. y Briones Juárez, A. (2016). *Sistémica y turismo*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y Miguel Angel Porrúa.
- Téllez Infantes, A. y Ramírez Puerto, A. (2013). Investigación e intervención social Diálogo de saberes para la promoción económica, social e identitaria en cooperativas indígenas de Cuetzalan (Méjico). *Revista Nuevas Tendencias en Antropología*, (4), 135-152. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5138412>

Tello Rozas, S. (2014). Turismo sostenible a través de innovaciones de economía social. *Turismo y Patrimonio*, 8, 93-100.

<http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/52/43>

Tizza, W. (2012). Mujeres de Ait Bouguemez: cómo El turismo afecta las identidades. *Via Tourism Review*, 2, <https://doi.org/10.4000/viatourism.1127>

Tosepan Kali. (2020). *Reservaciones*. <https://www.tosepankali.com/v2/reservaciones.php>

Universidad Nacional de Colombia. (2014). *Gestión del Territorio Conservación y desarrollo*.

<https://minas.medellin.unal.edu.co/cdi/marcas-de-conocimiento/gestion-del-territorio.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20territorio%20contempla,pr%C3%A1cticas%20y%20planes%20de%20mitigaci%C3%B3n>.

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis

Villabella, C. (2015) *Los métodos en la investigación jurídica. Algunas precisiones*. [Archivo pdf]. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3983/46.pdf>

Viveros Vigoya, M. (2016). La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación.

*Debate Feminista*, 52, 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6047763>

Wunder, S. (2000). Ecotourism and economic incentives an empirical approach. *Ecological Economics*, 32 (3), 465-479.

[https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00119-6](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00119-6)

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

- Zarazúa, G. (2012). *La importancia de la gestión empresarial para el cambio organizacional en una empresa del sector de la industria hidráulica*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro] Archivo digital. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/6332>
- Zimmermann, E. y Robles, G. (1957). *Recursos e industrias del mundo*. Fondo de Cultura Económica.
- Zuckerhut, P. (2017). Pluriversalidad exitosa: epistemologías y ontologías de los *maseualmej* del municipio Cuetzalan, México. *Trama, revista de ciencias sociales y humanidades*, 6 (12), 41-56. <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/trama/article/view/3432>

## ANEXOS

## Anexo 1. Arbitraje doble ciego artículo



## REVISTA DE TURISMO E IDENTIDAD

Instituto de Investigaciones en Turismo e Identidad. Departamento de Turismo.  
Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional de Cuyo. Provincia de Mendoza,  
República Argentina

**Artículo:** EXPRESIÓN Y FUNCIÓN DE LA AGENCIA EN LA GESTIÓN DEL TURISMO  
COMUNITARIO ANTE LA COVID-19. Caso de los maseual de Tosepan Kali

## RESULTADOS RÉFERI 1 y 2

Planilla de Evaluación

(Indique con una X)

Aspectos a Evaluar	Bajo	Medio	Alto	No aplica
1. Resumen		X		
2. Título. Se corresponde con las expectativas del trabajo		X		
3. Los descriptores son los apropiados		X		
4. Claridad de los objetivos		X		
5. Respaldo de estudios antecedentes			X	
6. Metodología*		X		
7. Originalidad			X	
8. Coherencia expositiva			X	
9. Redacción			X	
10. Pertinencia de la bibliografía			X	
11. Solidez de las conclusiones		X		

\*Formulación del Problema, Marco Teórico, Hipótesis/Anticipación de Sentido, Objetivos, Enfoque Metodológico

Tras considerar adecuadamente el artículo sometido a mi juicio, considero que es

- Publicable
- Publicable con observaciones menores (X)
- Publicable con observaciones mayores
- No publicable

OBSERVACIONES (utilice la otra cara si es necesario)

Para facilitar la lectura, interés y entendimiento del lector se sugiere:

## Anexo 2. Aceptación de capítulo de libro



### Universidad Autónoma de Tlaxcala

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

## CARTA DE ACEPTACIÓN

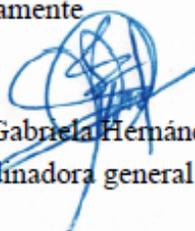
**Distinguidos:** Pilar Guadalupe Larios Velázquez y Víctor Manuel López Guevara.

En nombre del Comité Científico, tengo el agrado de comunicarles que el trabajo de investigación **“Agencia y gestión del turismo comunitario: caso de los maseual de Tosepan Kali ante situaciones emergentes”**, luego de ser revisado bajo la modalidad *arbitraje doble ciego*, ha sido **ACEPTADO** para su publicación en el libro: *“Capital Humano en la Gestión Administrativa de las Organizaciones: Una realidad de la gestión administrativa”*, el cual es Coordinado por los integrantes del Cuerpo Académico Consolidado “Estrategia e Innovación en las Organizaciones”, de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, con clave PROMEP UATLX-CA-205.

Por lo anterior y, para formalizar la publicación del capítulo, deberá de enviar la cesión de derechos firmada y copia del depósito correspondiente a la cuota de recuperación a más tardar el día 1 de mayo de 2023, al correo electrónico [estrategia.innovacion.uatx@gmail.com](mailto:estrategia.innovacion.uatx@gmail.com)

Asimismo, se le informa que después de la revisión por parte de la casa editora ALTRES COSTA-AMIC EDITORES S.A. DE C.V. este libro será publicado aproximadamente en el mes julio del presente año.

Atentamente

  
Dra. Gabriela Hernández Flores  
Coordinadora general

### Anexo 3. Proceso histórico de la Unión de Cooperativas Tosepan

1974	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inició la organización con el Plan Zacapoaxtla, programa gubernamental que buscaba promover recomendaciones tecnológicas para la producción de granos básicos y organizar a los productores para hacerlos receptores de programas institucionales.</li> </ul>
1977	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de la Unión de Pequeños Productores de la Sierra, como alternativa al alto precio del azúcar y los bajos precios del café y la pimienta.</li> </ul>
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nace la Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske “unidos venceremos”. El 20 de febrero de 1980, los socios de treinta y dos comunidades que ya se encontraban con la Unión de Pequeños Productores de la Sierra conforman la cooperativa.</li> <li>● Se conforma la Unión Agrícola Regional de Productores de Pimienta y Cítricos de la Sierra Norte de Puebla.</li> </ul>
1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inauguración del Beneficio del Café.</li> </ul>
1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Socios de Tosepan triunfan en 3 municipios (Cuetzalan, Tuzamapan y Xochitlán) para presidentes municipales.</li> <li>● Nace la Comisión Regional de Artesanas de la Cooperativa.</li> </ul>
1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se conforma la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOOC), junto son organizaciones de Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla.</li> </ul>
1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desaparición del Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ).</li> <li>● Crisis frente a la caída de los precios internacionales del café.</li> <li>● Helada en la sierra que agravó la crisis de las familias.</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Comisión Regional de Artesanas de la Cooperativa se divide, la mitad se queda en la Tosepan y la otra mitad se conforma como SSS Masehualsiuamej mosenyochicauanij (Mujeres indígenas que trabajan juntas).</li> </ul>
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se une a pimenteros de Veracruz, Chiapas, Oaxaca, Tabasco y Puebla y se constituye la Unión Nacional de Productores de Pimienta.</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se termina la Unión Agrícola Regional de Productores de Pimienta y Cítricos de la Sierra Norte de Puebla, dejando a la Cooperativa <i>Maseual</i> Xicualis como empresa comercializadora.</li> </ul>

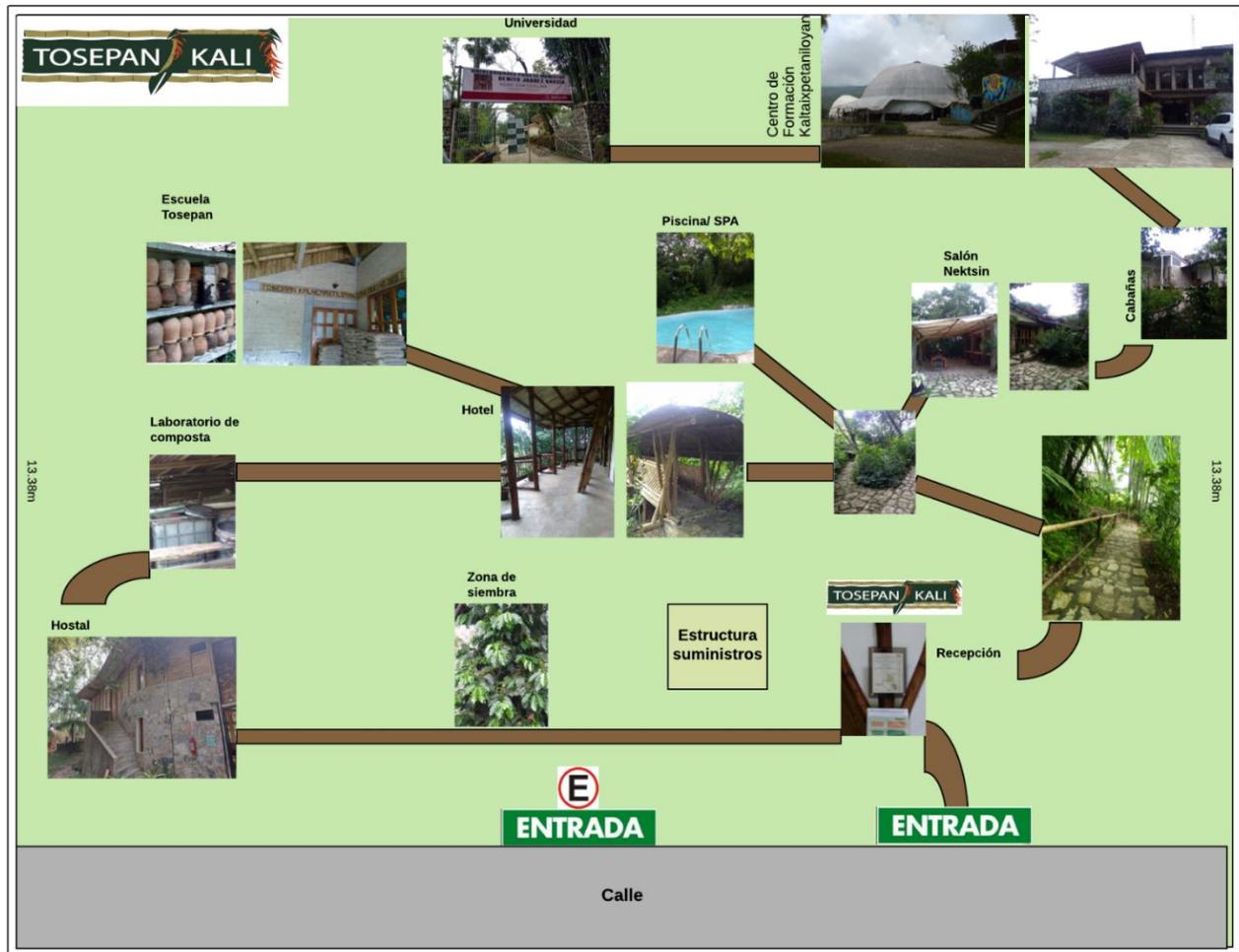
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nace la Cooperativa <i>Maseual Xicaualis</i> “fuerza indígena”.</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nace la Cooperativa Tosepantomín “dinero de todos”.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inicia la cooperativa Tosepan Ttichanchiuaj “juntos construimos nuestros hogares”.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tosepan apuesta por la producción de café orgánico.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fundación de la cooperativa Yeknemilis, A.C. “Vida Buena”.</li> <li>● Inicia el Centro de Formación Kaltaixpetaniloan “Casa donde se abre el espíritu”.</li> <li>● Cuetzalan del progreso recibe el nombramiento de Pueblo Mágico</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reciben 140 cooperativistas la certificación orgánica de la agencia OCIA, para vender en Estados Unidos, convirtiéndolos en los primeros campesinos poblanos en alcanzarlo.</li> <li>● Inauguración del Centro de Formación Kaltaixpetaniloan.</li> <li>●</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entra en operación la cooperativa Tosepan Kali, “la casa de todos”</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inicio de actividades de la Fundación Tosepan.</li> <li>● Se certifica el café orgánico con la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (Certimex), cuenta con todas las acreditaciones para vender productos orgánicos en Europa, Japón, México y Estado Unidos.</li> <li>● En Tosepan Kali se inicia a ofrecer el servicio de desayunos.</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El programa Toyectanemililis inicia como cooperativa.</li> <li>● Creación de la Tosepan Kalnemachtiloan “escuela de todos”.</li> <li>● Se fundó la Radio Limaktum, se construyó el auditorio Nekkomit para los eventos de la Unión y de otros grupos hermanos.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inauguración del Hotel Tosepan Kali “casa de todos”.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las cooperativas se agrupan formalmente bajo la nueva figura Unión de Cooperativas Tosepan.</li> <li>● Empresarios turísticos tenían en la mira paisajes, bosques y aguas de la Sierra Nororiental con el fin de crear aquí una “Escuela para turismo de alta calidad”, manejada por la Universidad Anáhuac, y luego un gran complejo</li> </ul>

	<p>hotelero en la zona de manantiales que, entre otros daños, dejaría sin agua a los habitantes de las zonas bajas.</p>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se constituye formalmente la cooperativa Tosepan Kali</li> <li>● Surge la cooperativa Tosepan Pajti “salud es vida para todos”.</li> <li>● Creación de la cooperativa Tosepan Siuamej “mujeres unidas”. y la cooperativa Tosepan Ojtatsentekitinij.</li> <li>● Se crea el laboratorio para el procesamiento de la miel y otros productos (que se ofrecen en Tosepan Kali).</li> <li>● El comedor del Kataixpetaniloyan pasa a ser administrado por Tosepan Kali y ofrece los tres alimentos diarios.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Tosepan impulsa el Comité del Ordenamiento Territorial Integral de Cuetzalan (COTIC) desde donde se pronuncian en contra de megaproyectos que afectan gravemente la sustentabilidad de la región (hidroeléctricas, extracción de hidrocarburos, turismo).</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se conforma la Tosepan Limakxtum, A.C.</li> <li>● Tosepan Kali se integra a la Red Indígena de Turismo de México (RITA) que promueve servicios turísticos respetuosos del paisaje y del patrimonio cultural.</li> <li>● Se inaugura el SPA, el temazcal con plantas medicinales, los masajes con piedras de obsidiana y una alberca en Tosepan Kali.</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Fundación Tosepan se constituye legalmente como A.C.</li> <li>● Se conforma el Comité del Ordenamiento Integral de Cuetzalan (COTIC) más tarde el Consejo <i>Tiyat Tlali</i>.</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ingreso al programa <i>paraísos indígenas</i> por parte de la Tosepan Kali, los cuales cuentan con servicios que permiten el desarrollo de alianzas con tour operadores nacionales e internacionales.</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tosepan, junto con el COTIC y el Consejo <i>Maseual Altepetajpianij</i> en defensa del territorio, refuerza la posición en contra de la instalación de una línea de alta tensión de la CFE en la región que busca alimentar megaproyectos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En cambio, proponen un programa de transición hacia el uso de tecnologías alternativas para la soberanía energética de las comunidades. Tosepan se adhiere formalmente a la Red temática de economía solidaria y alternativas alimentarias (RTESAA).</li> <li>● Nació la Cooperativa apícola Tosepan Pisilnekmej.</li> <li>● Después del sismo de septiembre de este año la cooperativa Tosepan Ojtatsentikitinij apoyo a las zonas damnificadas impulsando la iniciativa Tamakepalis devolver la mano.</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se establece la primera cafetería de Tosepan en Cuetzalan con el nombre de Tosepankajfen.</li> <li>● Se lanza al mercado una marca de pimienta molida orgánica y una línea gourmet de pimienta orgánica en bola.</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La pandemia de la COVID-19 afecta a la comunidad y los medios de comercialización de sus productos, así como también de la llegada del turismo.</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El huracán Grease daña las cosechas de los productores y el hotel y cabañas de la Tosepan Kali se ven dañados, necesitando ser reconstruidos.</li> <li>● El titular de la Secretaría de Trabajo entrega equipo y/o maquinaria del subprograma “Impulso a Sociedades Cooperativas” a la cooperativa Tosepan Kali.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a López, Palomino y López (2014); Paredes y Meza (2014); Sánchez y de Jesús (2017); Cobo, Paz y Bartra (2018); O. Zamora (comunicación personal, 17 de septiembre, 2021).

### Anexo 4. Mapa de la Cooperativa Tosepan Kali



Nota: elaboración propia con base a trabajo de campo

### Anexo 5. Afectaciones por el huracán Grace



*Nota.* Octavio Zamora García, 2021

## Anexo 6. Primera versión del guion de entrevista

Instrumento de Investigación

El Colegio de Tlaxcala

La manifestación de la agencia en la gestión del turismo comunitario en cooperativas: caso de los *maseual* de Tosepan Kali ante la Covid-19

Guion de entrevista

**Introducción:** el presente guion de entrevista a profundidad tiene como finalidad conocer los elementos de la agencia que se pueden observar en las diferentes etapas de la gestión del turismo comunitario de la cooperativa de turismo, para así comprender la manera en que se presentan ante la COVID-19. La información proporcionada se empleará únicamente con fines académicos.

Guion de entrevista

1. ¿Cómo se integró a la cooperativa Tosepan Kali?
  - a) Antes de formar parte de la cooperativa ¿A qué actividades se dedicaba?
2. ¿Cuáles son las características que los identifican como colectivo?
3. ¿Qué te hace sentir parte de la cooperativa Tosepan Kali?
4. ¿Cómo se lleva a cabo la asamblea de los cooperativistas?
5. ¿Qué temas tratan en estas asambleas? ¿Durante las asambleas de la cooperativa se proponen diversas estrategias para hacer frente a los retos que se presenten?
6. ¿Cómo participan los miembros de la cooperativa en las asambleas? Usted da su opinión durante las asambleas, ¿Cómo se siente cuando la expresa?
7. Cuándo existen diversas opiniones ¿Qué hacen para llegar a una opinión común?
8. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza en la cooperativa?
9. Cuando asume actividades que no le gusta hacer ¿expresa su inconformidad? ¿De qué forma?
10. ¿Han creado alianzas con personas, gobiernos e instituciones para fortalecer sus recursos?
  - a) ¿Cómo establecen estas alianzas?
11. ¿Usted revisa que las actividades que realiza permitan cumplir los objetivos?
  - a) ¿De qué forma?
12. ¿Han recibido apoyo del gobierno/instituciones/personas para realizar actividades en la cooperativa?
13. ¿De qué forma su participación en la cooperativa ha influido en su vida diaria?
14. ¿De qué forma su participación en la cooperativa ha influido en su vida diaria?
15. Como colectivo ¿se han enfrentado a situaciones que no los deja avanzar en sus planes? (excepto la COVID-19)
  - a) ¿Cuáles fueron?
  - b) ¿Por qué considera que los limita?
  - c) ¿Cómo las enfrentaron?
  - d) Si son mujeres y contestan que si han vivido limitantes se preguntará ¿Cómo fue la situación que vivieron?
16. ¿Ante los retos ocasionados por la COVID-19 que acciones tomaron en la cooperativa?
17. Además de la COVID-19 ¿A que otros retos se han enfrentado en la cooperativa?
18. ¿Ha tenido iniciativas para implementar en la cooperativa Tosepan Kali ante la COVID-19?
  - a) ¿Las ha expresado con sus compañeros?
  - b) ¿se han implementado?
  - c) ¿de qué forma?
19. ¿Se han relacionado con empresas/instituciones/personas para continuar con las funciones en medio la pandemia de la COVID-19?
  - a) ¿Cómo establecieron estas relaciones?

20. Ante la COVID-19 ¿se establecieron nuevas metas para gestionar la cooperativa? ¿Cuales?  
¿Cómo se establecieron?

### **Anexo 7. Comentarios de los expertos**

Los siguientes comentarios son los proporcionados por los expertos durante la validación de la primera versión de los instrumentos:

- Entre la pregunta uno y dos, falta algo que las conecte, es decir, que enlace las respuestas entre lo individual y lo colectivo.
- La pregunta tres puede ser contestada con la respuesta de la segunda.
- En la quinta pregunta se recomienda conocer que retos enfrentas y ver si los están tratando y como.
- En la sexta y séptima pregunta se recomienda cambiar su redacción.
- En la novena pregunta se presenta un sesgo, se recomienda primero descubrir si existen actividades que no les gusta hacer.
- Las preguntas diez y doce se deben reestructurar en una sola, ya que se está preguntando por elementos comunes. El segundo experto recomienda para la décima pregunta cambiar la palabra alianzas por “sumado esfuerzos”.
- Se recomienda cambiar la redacción de la pregunta once de una forma que no se individualice. Toma en cuenta que en las cooperativas las decisiones se toman en asambleas.
- Mejorar la redacción de la pregunta quince y no limitar la opción a las mujeres únicamente.
- La redacción de la pregunta dieciséis no se relaciona a la gestión y su respuesta puede estar relacionada a retos de seguridad sanitaria. Se recomienda reestructurarla, para alinearse a los objetivos de tu investigación.

- La pregunta diecisiete es confusas, se recomienda volver a redactarla.
- Mejorar la redacción de la pregunta 20.
- El segundo experto recomienda separar las preguntas de acuerdo con el proceso de gestión.

## **Anexo 8. Versión final del guion de entrevista**

Instrumento de Investigación

El Colegio de Tlaxcala

La manifestación de la agencia en la gestión del turismo comunitario en cooperativas: caso de los *maseual* de Tosepan Kali ante la Covid-19

Guion de entrevista

**Introducción:** el presente guion de entrevista semiestructurada tiene como finalidad descubrir los elementos de la agencia que se pueden observar en las diferentes etapas de la gestión del turismo comunitario de la cooperativa de turismo, para así comprender la manera en que se presentan ante la COVID-19. La información proporcionada es confidencial y se emplearán únicamente con fines académicos.

Guion de entrevista

1. ¿Cómo se integró a Tosepan Kali?
  - a) Antes de formar parte de la cooperativa ¿Qué actividades realizaba?
2. ¿Qué lo motivo para unirse a la cooperativa?
  - a) ¿Qué significa para usted ser miembro de Tosepan Kali?
3. ¿Cuáles son las características que los identifica como grupo?
4. ¿Su participación en la cooperativa ha influido en su día a día?
5. ¿Hacen asambleas de la cooperativa?
  - a) ¿Cuándo las hacen?
  - b) ¿Cómo se llevan a cabo?
  - c) ¿Qué temas tratan?
6. ¿Ahorita se han enfrentado a retos en la cooperativa? ¿Cómo les hacen frente?
7. ¿Cómo es su participación durante las asambleas? ¿por qué es así?
8. Si están en desacuerdo en la toma de decisiones ¿Cómo llegan a un común acuerdo?
9. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza en la cooperativa? ¿Cómo deciden quien las hace?

10. ¿Le ha tocado realizar actividades que no le gusta hacer? ¿Cómo lidia con esto?
11. ¿Han sumado esfuerzos con otras personas, gobiernos e instituciones para fortalecer a la cooperativa? ¿Cómo las establecen? ¿Para qué las establecen? ¿Algunas de estas fueron implementadas a partir de la pandemia?
12. ¿Establecen objetivos de la cooperativa? ¿Cómo los establecen? ¿todos los conocen?
13. ¿Revisan que las actividades que se llevan a cabo en la cooperativa permitan cumplir sus objetivos? ¿Cómo?
14. Si se identifica que no se logran los objetivos ¿Qué hacen?
15. ¿Cómo hicieron frente a la situación generada por la COVID-19?
16. ¿Ha tenido propuestas para que se lleven a cabo en Tosepan Kali ante la COVID-19?
  - a) ¿Las ha expresado con sus compañeros?
  - b) ¿Se han implementado?
  - c) ¿De qué forma
17. ¿Ante la COVID-19 cambio la forma en que realizaban y coordinaban sus actividades para continuar con las acciones de la cooperativa?
  - a) ¿Por qué?
  - b) ¿Se establecieron nuevas metas?
18. Además de la COVID-19 ¿han vivido situaciones que no les ha permitido continuar con sus actividades?
  - e) ¿Cuáles fueron?
    - a) ¿Por qué sucedió esto?
    - b) ¿Cómo los solucionaron?
    - c) ¿Cómo fue la situación?

Muchas gracias por su atención y apoyo

**Anexo 9. Talleres a integrantes de otras cooperativas**



*Nota. Original*