



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

Expression and function of the agency in the community tourism management in front of covid-19. Case of the Tosepan Kali maseual of Cuetzalan del Progreso, Puebla, Mexico Pre-hispanic wedding In Mocencahuac. A legacy tourism and cultural in Mexico

 **Pilar Guadalupe Larios Velázquez**

El Colegio de Tlaxcala A.C.
Tlaxcala, México
pilarlariosacademia20@gmail.com

 **Víctor Manuel López-Guevara**

El Colegio de Tlaxcala A.C.
Tlaxcala, México
victorlopez@coltlax.edu.mx

RESUMEN

El turismo comunitario se refiere a un modelo de gestión controlado desde la auto-organización y la acción ejercida desde la agencia de los actores locales. Existe una vasta colección de estudios que reportan la forma en la cual los colectivos sociales emplean sus estructuras organizativas tradicionales para discutir y decidir sobre las metas asociadas a los emprendimientos comunitarios. Sin embargo, aún no se

ha explicado, de forma detallada, la manera en la cual la agencia colectiva se ejerce a través de las cuatro fases del proceso de gestión. Para atender este vacío de conocimiento, se analiza, mediante un abordaje fenomenológico, la agencia ejercida por la población náhuatl en la cooperativa turística Tosepan Kali (Puebla, México) antes y durante de la actual pandemia por COVID-19. Los resultados revelan la manera en la cual la agencia es implicada por las y los cooperativistas en la planeación, organización, dirección y control de la empresa, al tiempo que se marcan procesos de adaptación promovidos por la pandemia. La metodología se basó en un enfoque cualitativo operado a través de observación participante y entrevistas semiestructuradas cuya aplicación permitió contrastar la presencia de las dimensiones de la agencia planteadas por Norman Long.

PALABRAS CLAVE: cooperativismo; actores locales; turismo comunitario.

ABSTRACT

Community-based tourism refers to a management model controlled by the self-organization and the agency of local actors. There is a vast collection of studies that report the way in which social groups use their traditional organizational structures to discuss and decide the goals associated with community entrepreneurs; however, the way in which collective agency is exercised through the four phases of the management process has not been explained in detail yet. To address this knowledge gap, the agency exercised by the Nahuatl population in the Toselan Kali tourism cooperative (Puebla, Mexico), is analyzed through a phenomenological approach, before and during the pandemic caused by Covid 19. The results reveal the way in which agency is applied by the cooperative members in planning, organizing, managing, and controlling their business, while, at the same time, making adjustments moved by the pandemic. The methodology was based on a qualitative approach operated through participant observation and semi-structured interviews. Their application made it possible to contrast the presence of the dimensions of agency proposed by Norman Long.

KEYWORDS: cooperativism; local actors; community tourism.

Introducción

Los esquemas de consumo turístico y los destinos donde éste se ofrece al mercado han cambiado con el paso del tiempo. En el caso de México, se pueden identificar tres tipos de espacios turísticos que, de manera

preferencial, se desarrollaron entre las décadas de 1940 y 1990, a saber: nodos fronterizos con los Estados Unidos, zonas costeras (principalmente en el Mar de las Antillas y el Océano Pacífico) y ciudades con patrimonio monumental y funciones centrales (Jiménez, 1993; Smith, 2009). De forma paralela a la formación de las tres tipologías mencionadas, durante los años 70 comenzaron a desarrollarse las primeras manifestaciones de turismo en espacios rurales, algunas de las cuales fueron gestionadas desde la lógica de la organización cooperativa (Juárez y Ramírez, 2007).

Durante los años 80, los proyectos turísticos en espacios rurales fueron impulsados a través de programas ministrados por el Instituto Nacional Indigenista, pero sin alcanzar una amplia difusión a lo largo y ancho de geografía nacional. No obstante, a partir de la fase final de la siguiente década, y en medio de un marcado proceso de reestructuración económica asociado a la implantación de la Nueva Ruralidad (Osorio, 2022), el fomento a la función turística en comunidades rurales e indígenas se manifestó como una acción sistematizada que fue operada a través de apoyos complementarios emanados desde más de 50 programas de gobierno vinculados a la conservación ambiental, el desarrollo social, la reconversión productiva y la cultura (López y Palomino, 2019).

En medio de este contexto, la acción pública promovió la conformación de más de un millar de emprendimientos que asumieron estructuras operativas y legales diversas como las sociedades anónimas, sociedades cooperativas, sociedades de solidaridad social, entre otras. Lo que dio como resultado la conformación de un amplio abanico de posibilidades de gestión que se ubicaron desde lo familiar hasta lo comunitario. Esta situación propició que los resultados derivados de la ejecución de apoyos públicos fueran heterogéneos a partir de la disponibilidad diferenciada, en cada proyecto, de recursos y capacidades (López y Palomino, 2019). A partir de entonces, la comunidad científica se ha abocado al estudio de estas formas de turismo alternativo, especialmente en su dimensión comunitaria desde diferentes

perspectivas. Kieffer (2019), reconoce como las principales temáticas de estudio en torno a este tipo de emprendimientos a las siguientes: financiación a través de políticas públicas, oferta desarrollada, vínculo de la operación con la conservación y la diversificación económica, así como los factores que condicionan su éxito y fracaso; al mismo tiempo el autor referido apunta líneas de investigación requeridas para lograr una comprensión ampliada en torno a varios temas tales como los criterios de calidad, así como la participación y formas de gestión del turismo comunitario (TC). Sobre este último punto se centra esta investigación.

Butler, Hall y Jenkins (1998) definen al TC no como una tipología de oferta, sino como una forma de gestión en cuya lógica la población que integra la colectividad está directamente relacionada, ya sea por tener control de la operación y/o porque el principal recurso turístico queda vinculado a la cultura local. Al respecto, Cañada (2015) menciona que el TC se desarrolla en zonas rurales, en donde los actores sociales, mediante diversas formas organizacionales, son protagonistas de su desarrollo, gestión y control.

Diversos autores identifican la manifestación de varias problemáticas asociadas al TC en espacios indígenas. Los estudios de Wunder (2000) en el Ecuador y de Montoya Pérez (2013) en el Perú, reconocen que, a partir de las formas de organización y participación elegidas para apuntalar el desarrollo del TC, suelen presentarse problemáticas específicas, algunas de las cuales tienen que ver con aspectos relativos a la representación, el involucramiento, así como a la toma de decisiones y de acuerdos entre los actores implicados. De forma complementaria, a través de una revisión del estado del conocimiento, López Guevara (2014) reconoce que esas mismas tensiones emergen de forma periódica en las fases de planificación y gestión de los emprendimientos.

De forma similar a lo expuesto en el párrafo anterior, Herrera López (2019) identifica problemáticas similares experimentadas al interior de los emprendimientos turísticos operados por la comunidad maseual (este

término significa “población” y está en la lengua indígena náhuatl) en el Pueblo Mágico Cuetzalan de Progreso, Puebla (México). Entre las tensiones observadas se destacan las relacionadas 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. La Tabla 1 sintetiza las tensiones que diversos autores reconocen en relación con la gestión del TC a nivel nacional e internacional.

Tabla 1: Tensiones en el turismo comunitario

Autor	Tensión
Wunder (2000)	Sobre resultados derivados debido a la presencia de diferentes tipologías de emprendimiento.
Montoya Pérez (2013)	En la toma de decisiones.
López Guevara (2014)	En la definición de metas y acciones para la planificación y la gestión.
Kieffer (2019)	En torno a la calidad, la participación y formas de gestión.
Herrera López (2019)	En relación con el cumplimiento de expectativas de clientes y estilos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referidos

Frente al conjunto de dificultades señaladas en la Tabla 1, se justifica el generar aportaciones trabajadas desde marcos teóricos complementarios que permitan avanzar hacia la comprensión de la forma en la cual los colectivos rurales asumen y llevan a cabo la gestión de los emprendimientos de TC en situaciones de normalidad, pero también en contextos emergentes configurados por la manifestación repentina de fenómenos naturales o, como ha venido ocurriendo desde finales de 2019, por urgencias sanitarias de escala mundial.

Este trabajo empleará el marco de la agencia (Long, 2007) como referente para operacionalizar el análisis de la gestión en la cooperativa turística Tosepan Kali ubicada en Cuetzalan del Progreso, Puebla, México. De esa forma el objetivo de esta investigación es comprender la expresión de la agencia ejercida por los integrantes de la cooperativa Tosepan Kali, para el entendimiento de su injerencia en la gestión del TC ante situaciones

emergentes que inciden sobre el estado y potencial desarrollo del emprendimiento.

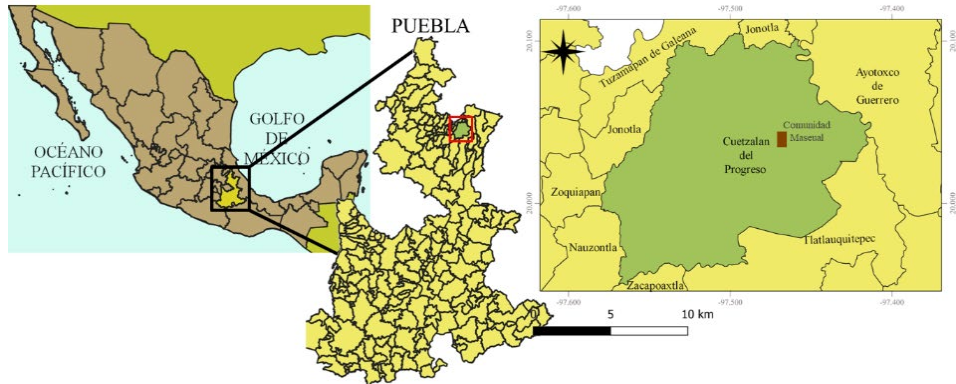
Metodología

El análisis acerca de la relación entre la agencia y el proceso de gestión en el TC asociado a estructuras cooperativas se realizó mediante un estudio de caso cualitativo (Baxter y Jack, 2008). Para ello se seleccionó a la cooperativa turística Tosepan Kali (TK), cuya oferta está compuesta por servicios de hospedaje y actividades de turismo alternativo y bienestar. La elección de TK como caso de estudio se justifica, siguiendo las ideas de Stake (2008), porque la cooperativa cumple con tres condiciones:

- 1) La cooperativa está configurada como un sistema integrado por componentes, escalas e intercambios de energía. Esto se percibe al momento de identificar que TK es una empresa que pertenece a una red cooperativa mayor donde hay una estructura organizativa con puestos y funciones de apoyo y rendición de cuentas. Además, TK interactúa con los elementos del sistema del turismo rural con lo cual se reconocen diversos intercambios de energía (información, imágenes y dinero, siguiendo a Hinch y Butler, 1996) entre la cooperativa y los otros actores del sistema.
- 2) Su estudio se puede conducir a través de marcos teóricos, en este caso, a través de la propuesta de Norman Long (2007) sobre la agencia.
- 3) Se caracteriza por compartir rasgos similares a otros casos (existen más cooperativas de TC en México y la América Latina), al mismo tiempo que tiene características singulares, que en este caso tienen que ver con su grado de consolidación e integración multi-escala con el sistema del turismo indígena.

La cooperativa TK se ubica en el municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla, México (Figura 1) cuyo territorio (181.66 km²) se distribuye entre ocho polígonos conocidos como juntas auxiliares donde predomina la población del grupo etno-lingüístico náhuatl, la cual aún despliega prácticas culturales y organizativas tradicionales (Secretaría de Turismo de Cuetzalan, 2018).

Figura 1: Ubicación geográfica de Cuetzalan del Progreso



Fuente: Elaboración propia

En Cuetzalan del Progreso se han desarrollado diversidad de iniciativas desde el cooperativismo encaminadas a gestionar procesos de comercialización de productos locales, el consumo de bienes y servicios, así como la defensa del territorio (Cobo, Paz Paredes y Bartra, 2018). En el marco de esa sinergia social se desarrolló, en 1980, Tosepan Titataniske (TT), una organización cuya meta es, por un lado, coordinar la adquisición de productos alimenticios básicos para la población del municipio y, por el otro, asegurar la mejoría en las condiciones para la comercialización del café cosechado en la región (Paz Paredes y Meza, 2014; Cobo, Paz Paredes y Bartra, 2018).

Con el paso de los años la cooperativa creció al asumir nuevas metas para favorecer las condiciones de vida de sus agremiados. De esa forma se crearon, emanadas desde TT, nuevas organizaciones cooperativas, como la

TK, que fue constituida en 2004 con la finalidad de ofrecer alojamiento a integrantes de la agrupación y a turistas (Figura 2).

Figura 2: Hotel cooperativa Tosepan Kali



Fuente: Elaboración propia

En el municipio, el 69,37% de la población habla una lengua indígena, la principal es el náhuatl con 99,5% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020, p. 139). Los hablantes adscritos a ese grupo etno-lingüístico se llaman a sí mismos maseual, tal concepto será empleado durante este trabajo, porque a través de él se identifica la práctica de diversas dimensiones de la agencia local.

En 2002, Cuetzalan del Progreso fue inscrito al programa público federal Pueblos Mágicos (PPM), el cual ministra, a través de la Secretaría de Turismo, recursos para proyectos de infraestructura turística y promoción (Herrera López, 2019). Dicho programa busca la revaloración de un conjunto de poblaciones del país que representan una opción diferente para visitantes nacionales y extranjeros (Secretaría de Turismo, 2016). En los 22 años en el que PPM ha estado vigente se han declarado 132 entidades rurales poseedoras de dicho nombramiento, dado que han demostrado contar con atributos sociales y naturales que los distinguen. No obstante, autores como García González y López Guevara (2018), reconocen que el PPM promueve iniciativas que necesariamente no son formuladas mediante la participación y con el consenso de los miembros de la comunidad local. Esta situación

permite identificar la pertinencia de analizar la expresión de la agencia ejercida por la población maseual (desde sus referentes socioculturales) ante la forma de operación ejercida desde las instituciones oficiales promotoras de la función turística.

El estudio de la expresión de la agencia en la gestión de TK se realizó a través de varios momentos. En un principio se procedió a la recopilación de información, empleando las técnicas de observación participante (OP) y entrevista semiestructurada (ES). La OP se implementó mediante un guion de observación-cotejo y de un diario de campo. La ES fue operacionalizada sobre la base de un guion de entrevista. En correspondencia con Hurtado (2000), cada uno de los instrumentos fue diseñado mediante la selección de ítems derivados de una tabla de operacionalización y otra más de especificidades, para asegurar la validez teórico-conceptual que luego fue contrastada mediante la revisión por expertos y el pilotaje de los instrumentos.

El trabajo de campo se llevó a cabo en el periodo comprendido entre mayo y julio de 2022, periodo que considera la situación generada por la pandemia de la COVID-19. Hasta esa fecha la cooperativa estaba conformada por 17 personas entre socios y trabajadores (Tabla 2), todas ellas consideradas durante la aplicación de los instrumentos. La observación participante fue empleada para recabar información sobre la cotidianidad de los socios y seis trabajadores. En cuanto a las entrevistas, éstas se aplicaron a los socios de la cooperativa. La Tabla 2 describe el perfil de las personas implicadas como participantes en la aplicación de los instrumentos.

Tabla 2: 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 cocina (trabajador)	OP
4	Lavandería (socio)	OP y ES	13	Recepción y Admón. (trabajador)	OP
5	Hostal (socio)	OP y ES	14	Ayudante de cocina (trabajador)	OP
6	SPA (socio)	OP y ES	15	Ayudante de cocina (trabajador)	OP
7	Hotel (socio)	OP y ES	16	Velador (trabajador)	No participó
8	Comida en el centro de formación (socio)	OP y ES	17	Velador (trabajador)	No participó
9	Gerente (socio)	OP y ES			

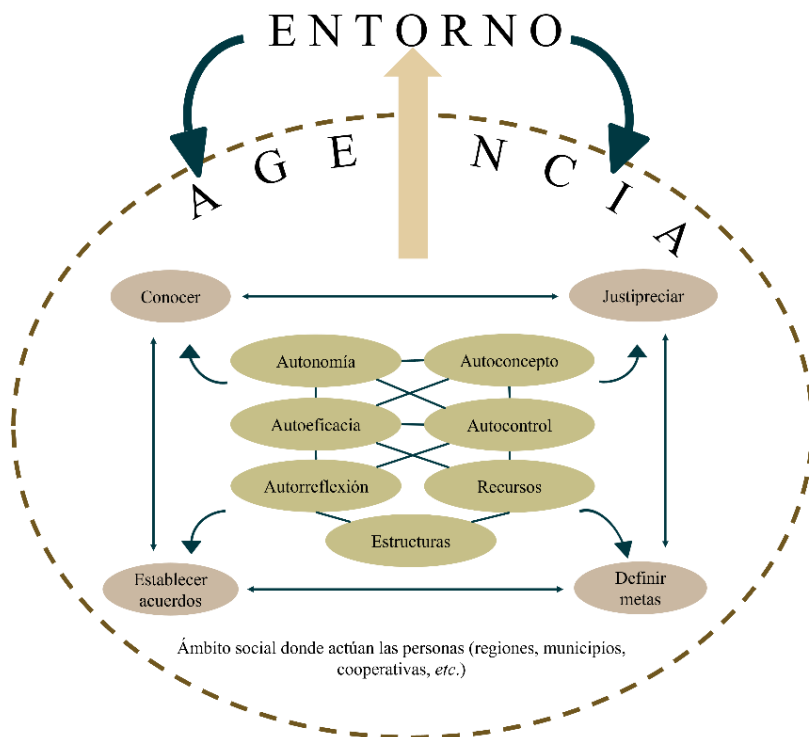
Fuente. Elaboración propia

Marco teórico

Las dimensiones de la agencia

La agencia de los actores sociales ha sido estudiada de forma dilatada en el contexto internacional. A partir de los trabajos de Sen (1985), Bandura (2002), Long (2007), Pick et al. (2007) y Sautu (2014), se puede considerar que la agencia hace referencia a la libertad que poseen los actores, individuales o colectivos, para hacer uso de sus capacidades para conocer, justipreciar, establecer acuerdos, definir y actuar ante situaciones determinadas, mediante el empleo de sus recursos, su autonomía y el ejercicio de su autoeficacia, autocontrol, autorreflexión y estructuras. A continuación, se modeliza el concepto para facilitar la identificación de sus categorías teóricas (Figura 3).

Figura 3: Concepto de agencia



Fuente. Elaboración propia con base a autores.

Con base en la información representada en la Figura 3 se identifican siete categorías teóricas o dimensiones de la agencia que fueron empleadas para diseñar los instrumentos asociados a las dos técnicas empleadas en la recolección de información. A continuación, se enuncia la definición de cada una de las dimensiones de la agencia:

- 1) Autonomía: capacidad de reconocer, pensar y tomar decisiones por voluntad propia, mediante la libertad regulada de las personas sin transgredir la ley (Hierro 2014; Álvarez, 2015).

- 2) **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).
- 3) **Autoeficacia:** cualidad de los individuos que les permite creer en sus habilidades para enfrentar diversas circunstancias y condiciones, lo que les permite actuar de manera efectiva ante su entorno y plantar diversas alternativas para diversas situaciones (Bandura, 2002; Pick et al., 2007; Sautu, 2014).
- 4) **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).
- 5) **Autocontrol:** capacidad de regularse al tomar decisiones, se cede en intereses a beneficio del colectivo (Pick et al., 2007).
- 6) **Recursos:** medios que posee un individuo o colectivo a ser empleados para alcanzar objetivos establecidos, pueden ser tecnológicas, financieros, materiales, relacionales y discursivos (Zimmermann y Robles, 1957; Long, 2007).
- 7) **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).

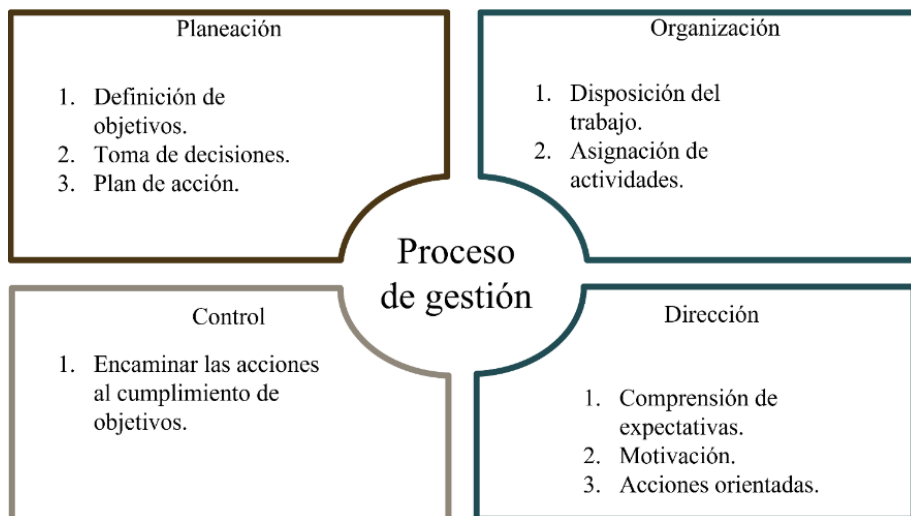
La gestión y sus fases

El análisis propuesto en torno al ejercicio de la agencia en la cooperativa TK es referido al proceso de gestión, el cual, según Condori (2017) y Díaz Pérez (2018), se divide en cuatro fases las cuales son definidas a continuación y esquematizadas en la Figura 4:

- 1) **Planeación:** procedimiento que implica seleccionar objetivos y las acciones que permiten alcanzarlas, requiere tomar decisiones y

- trazar cursos de acción (Koontz y Weihrich, 2004; López López, 2008; Rodríguez Valencia, 2014; Díaz Pérez, 2018).
- 2) Organización: forma en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros del colectivo para que se alcancen los objetivos (Rodríguez Valencia, 2014).
 - 3) 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 López, 2008; Pautt Torres, 2011; Rodríguez Valencia, 2014).
 - 4) 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 Flores y Del Pozo Rivas, 2012; Rodríguez Valencia, 2014).

Figura 4: Proceso de gestión



Fuente. Elaboración propia con base a los autores

El turismo comunitario

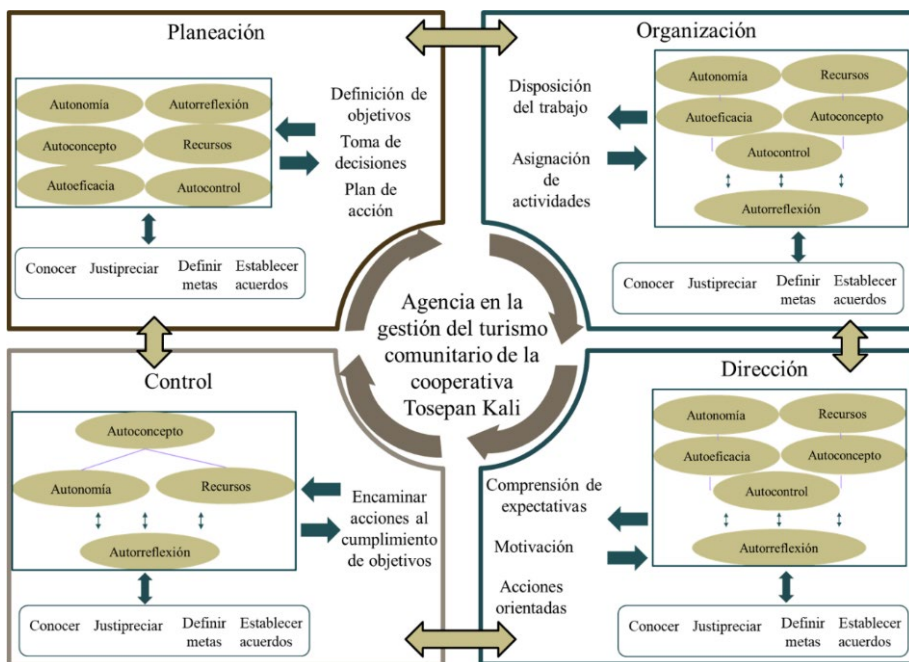
Se considera que las ideas expuestas por los autores Butler, Hall y Jenkins (1998) y Cañada (2015), previamente citados, permiten una comprensión adecuada del concepto TC. A fin de asentar una definición base para el presente trabajo se propone entender al TC como una tipología del turismo alternativo que involucra a la población local, quienes mediante diversas formar organizativas, poseen el desarrollo, gestión y control de la iniciativa turística.

En la siguiente sección se describen las expresiones de la agencia ejercida por los maseual en cada una de las cuatro fases del proceso de gestión conducido en la cooperativa Tosepan Kali.

Resultados

La Figura 5 muestra la representación de las dimensiones de la agencia detectadas en cada una de las cuatro fases de la gestión en TK. Inicialmente, se reconoce que en cada etapa las personas implicadas despliegan diferentes combinaciones de agencia. Si bien existen manifestaciones con presencia constante como la autonomía, los hallazgos permiten reconocer que, según las metas esperadas en cada momento, las y los cooperativistas recurren a un determinado conjunto de dimensiones.

Figura 5: Agencia en la gestión del turismo comunitario de Tosepan Kali



Fuente. Elaboración propia

A continuación, se describe la situación específica reconocida para cada una de las etapas de la gestión en la cooperativa TK.

La expresión de la agencia en la planeación

De forma similar a lo señalado por Koontz y Weirich (2004), López López (2008), Rodríguez Valencia (2014) y Díaz Pérez (2018), durante la fase de planeación, las y los cooperativistas de TK establecen los objetivos, la toma de decisiones y un plan de acción asociado. Los hallazgos revelan que, en el desarrollo de las tres tareas señaladas, las y los sujetos vinculados ejercen seis dimensiones de la agencia (ver Figura 5).

Las dimensiones fueron observadas en dos escenarios. El primero se ubica durante la fase de planeación de la propia cooperativa. Durante ese proceso se identificó la presencia del ejercicio de la autonomía y la autorreflexión de los miembros. Lo anterior debido a la iniciativa que formularon y ejecutaron para dar forma al colectivo y definir quiénes serían las personas que deberían unirse a éste. Durante este proceso algunas voces propusieron la posibilidad de abrir la oportunidad a la población juvenil de la comunidad. No obstante, se llegó al acuerdo de que los integrantes que se podrían unir deberían ser personas maseual que demostraran vínculos con la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, bien por estar directamente asociadas a la operación o por ser hijas o hijos de las y los cooperativistas, con lo cual se evita la entrada de terceros sin identidad maseual. La definición de ambos criterios revela el manejo de la dimensión de autoconcepto al manejarse características referenciales que los reconoce como colectivo. Las siguientes declaraciones dan testimonio de ello:

“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).

“Me integré a la cooperativa por la convocatoria, yo estaba con Tomín en mi comunidad. En 2008 ingresé” (Participante 2, comunicación personal, 11 de junio 2022).

“Me integre a la cooperativa porque necesitaba el trabajo. Entonces salió la vacante y la esposa de mi papá es socia activa así que pude entrar” (Participante 7, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

El segundo escenario se manifiesta durante las asambleas periódicas, en cuyo ejercicio todos los miembros maseual toman decisiones mediante la votación a mano alzada, lo que es un indicio de su autoconcepto. Los participantes entrevistados mencionaron que poseen la libertad de dar su opinión, a través de argumentaciones o recursos discursivos, para presentar sus propuestas al colectivo y, luego, entre todos analizar y generar una

propuesta final. Todo lo anterior da testimonio del ejercicio de la autonomía (al opinar para orientar sus destinos), la autorreflexión (al valorar las propuestas) y de su autoconcepto (al depositar el proceso solo entre los agremiados). Esta idea encuentra su sustento en la siguiente declaración:

“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” (Participante 9, comunicación personal, 29 de junio de 2022).

La manifestación de la autoeficacia y el autocontrol en esta fase de la gestión se manifiesta a través del asentamiento de los acuerdos finales y de la elaboración de los documentos (minutas) que permiten dar seguimiento a los acuerdos por parte de las y los asociados.

La expresión de la agencia en la organización

Durante la fase de organización se definen y distribuyen las tareas que deben realizarse para alcanzar las metas definidas durante la planificación (Rodríguez Valencia, 2014). A través de la información colectada entre las y los socios de TK, se observó que, durante la organización, los actores implicados ejercen su agencia con matices diferentes a los reconocidos en la fase anterior. En este sentido, se distinguió el uso recurrente de la autorreflexión, ya que a través de ella los implicados valoran sus experiencias pasadas, para aclarar la forma en la cual deben ser operadas las actividades a realizar. Mediante este ejercicio se busca asegurar una mayor efectividad en la ejecución (ver Figura 5).

Al asignar las tareas específicas a nuevos miembros, las y los cooperativistas toman en cuenta la experiencia previa de cada individuo, lo cual da testimonio, nuevamente, del uso de la autorreflexión. Las siguientes declaraciones dan testimonio 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 [turístico], hice de guía [...], después ingresé a Kali [la cooperativa TK]. Ahora soy guía certificado de la cooperativa” (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” (Participante 7. Comunicación personal, 24 de junio de 2022).

Cabe destacar 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. De esa manera el mismo gerente de la cooperativa puede ser mesero en el desayuno, al medio día estar en la recepción durante el registro de salida, apoyar en el mantenimiento y desempeñar tareas en la cocina durante las cenas. Asumir las actividades entre todos es nuevamente una manifestación de su autoconcepto y del papel que éste tiene como percutor para alcanzar la autoeficacia. Los participantes mencionaron que el apoyo que aportan es resultado de su propia iniciativa, sin que nadie les ordene hacerlo, por lo que es muestra de su autonomía y también de su autocontrol, ya que privilegian las tareas vitales para la cooperativa sobre aquéllas que forman parte de sus responsabilidades individuales. Los siguientes testimonios respaldan lo mencionado:

“Entre todos le echamos montón a las tareas” (Participante 1, comunicación personal, 10 de junio de 2022).

“Todos hacemos de todo y nos apoyamos en lo que podemos” (Participante 4, comunicación personal, 21 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 de tipo discursivo, dado que la comunicación que se mantiene entre los miembros permite saber cuándo y en qué áreas es necesario apoyar.

La expresión de la agencia en la dirección

Para la fase de dirección, caracterizada por la orientación y el manejo de medios y recursos para conducir las tareas y cumplir los objetivos establecidos, se identificó la aplicación de seis dimensiones de la agencia: autorreflexión, autonomía, autoconcepto, recursos, autocontrol y autoeficacia (ver Figura 5).

La aplicación de las dos primeras dimensiones se visibiliza a partir de los testimonios que refieren, por un lado, que las y los socios asumen la responsabilidad de conducir esta etapa sin la intervención de terceros (autonomía), y por el otro, que mediante ejercicios deliberativos se discute la mejor forma de emplear medios y recursos para alcanzar los objetivos definidos en la fase anterior. Al momento de que esto sucede, las y los implicados suelen considerar las enseñanzas aprendidas del pasado, tanto en lo relativo a los aciertos, como a las dificultades.

La segunda dimensión que se manifiesta asociada a la dirección es la autorreflexión que se suele emplear como uno de sus puntos de referencia al autoconcepto (cómo lo hacen los ajenos a Tosepan versus cómo lo hacen los cooperativistas maseual y qué aprenden del proceso para su crecimiento individual y colectivo), del cual derivan nociones vinculadas al autocontrol de los recursos disponibles a efecto de lograr la autoeficacia de la empresa turística, pero también de la vida personal. Sobre este último aspecto se presentan los siguientes testimonios:

“Ser parte de la cooperativa cambió 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 2022).

“Ser miembro de la Tosepan Kali es ver hacia el futuro, gracias a la cooperativa mi hijo hizo su servicio social aquí” (Participante 8, comunicación personal, 28 de junio 2022).

Respecto al autocontrol se reconoció, con base en los comentarios de las y los socios maseual, que éste se presenta de forma cotidiana asociado al cumplimiento de las actividades asignada a cada integrante para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Aun cuando algunas tareas no siempre son del agrado de las personas, éstas se realizan motivadas por la solidaridad asumida y demandada a partir de los acuerdos. La situación anterior también es indicio de la presencia de autoeficacia, ya que las y los implicados confían en sus habilidades para cumplir con el trabajo encargado aun cuando pueda ser excesivo.

Los recursos empleados en esta fase se hacen presentes mediante tres modalidades: discursivos, materiales y financieros. Los primeros se emplean durante el ejercicio de la autorreflexión, los dos últimos durante la ejecución de las tareas asociadas a los acuerdos tomados para alcanzar los objetivos de la empresa.

La expresión de la agencia el control

Esta fase tiene por finalidad asegurar que todas las actividades coadyuven al cumplimiento de los objetivos. Cabe destacar que también consiste en el monitoreo de las tareas y su reajuste en caso de ser necesario (Dextre Flores y Del Pozo Rivas, 2012; Rodríguez Valencia, 2014). De acuerdo con lo expuesto previamente, durante la recolección de información se encontraron indicios de autonomía, recursos, autoconcepto y autorreflexión. A continuación, se presentan los resultados obtenidos (ver Figura 5).

Durante las entrevistas, todos los participantes mencionaron que, cuando se realizan las asambleas, los miembros de la cooperativa dan seguimiento a las tareas que, de acuerdo con la programación, se encuentren vigentes. De esa forma, verifican si los recursos implicados se emplean de forma coherente a

partir de los referentes del autoconcepto y la autorreflexión visibilizados en el proceso de gestión. De esa forma, los integrantes de la cooperativa TK vigilan la temporalidad, así como el rumbo de las acciones.

El diálogo que presentan 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, ésta asegura la exposición de ideas, su debate y la co-generación de entendimientos en torno a las tareas de la gestión.

“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).

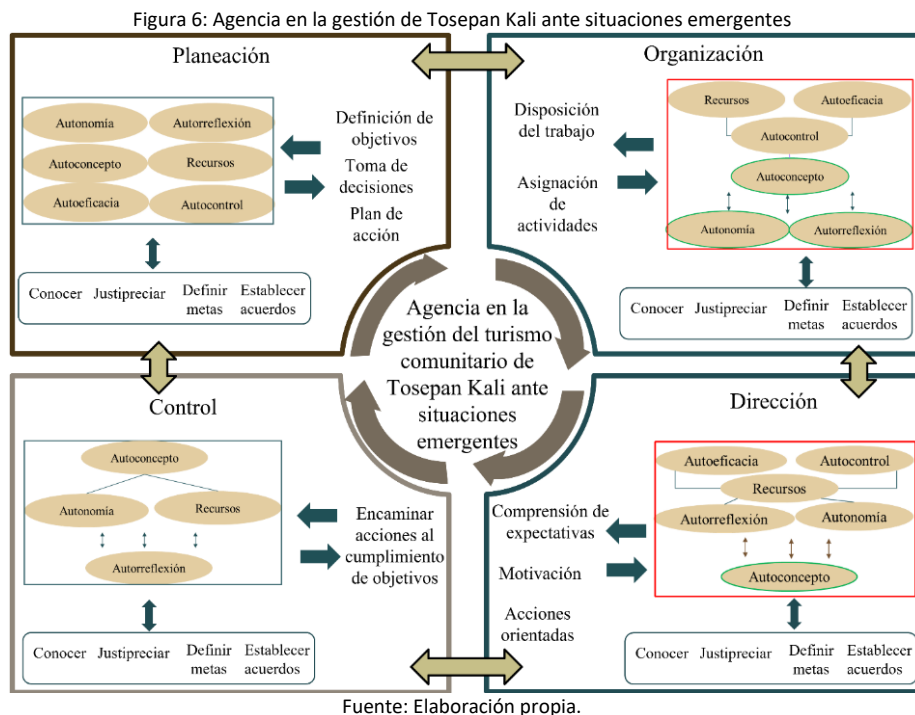
“Pues en la asamblea entregamos el plan de trabajo, con base a ese se revisa y corrigen acciones que se deban hacer para alcanzar los objetivos” (Participante 8, comunicación personal, 28 de junio 2022).

Tras culminar el proceso de control, los cooperativistas retoman el proceso de planeación, convirtiendo a la gestión en un ciclo que eventualmente muestra modificaciones ante la presencia, emanada desde el entorno, de nuevos retos. Tal es el caso cuando se enfrenta la influencia de emergencias naturales o sanitarias como ocurre con la actual pandemia.

El ciclo de gestión en Tosepan Kali ante situaciones emergentes

En las entrevistas realizadas a los socios de la cooperativa se les preguntó por aquellas experiencias que, de forma extraordinaria, han afectado la manera en la que usualmente ejercen la gestión vinculada a TK. Los participantes comunicaron que la pandemia por COVID-19 (2020) y el huracán Grace (2021), han propiciado procesos de ajuste y reagrupamiento que se implementaron para asegurar la continuidad de la cooperativa, o, en otras palabras, fortalecer su resiliencia.

Ante las situaciones emergentes, la gestión del turismo en la cooperativa ha mantenido sus rasgos esenciales, aunque ha presentado variaciones que resultan de un proceso adaptativo. Las dimensiones de la agencia expresadas a lo largo de las cuatro fases de la gestión fueron ejercidas con algunos cambios que se señalan en color rojo y verde (comparar la Figura 6 con la 5).



En la Figura 6 es posible reconocer ciertas variaciones existentes entre el ciclo de gestión practicada antes de la pandemia (Figura 5) y el que se implementó ante la Covid-19 y el huracán Grace. En las siguientes líneas se describen las variantes detectadas:

- 1) Fase de planeación. Durante esta fase no se identificaron variaciones en las dimensiones de la agencia. No obstante, la forma

en que se presentó fue diferente, se realizaron varias sesiones (no solo una) para revisar y reflexionar los planes de cara a los escenarios de incertidumbre asociados al huracán y a la pandemia.

- 2) Fase de organización. La prohibición de viajes turísticos frenó el ingreso económico para la cooperativa TK y sus socios. Esta situación provocó la salida de varios de ellos, generando una redistribución de tareas entre aquellas personas aún en activo. Debido a eso, la base de su actuar fue la autonomía y autorreflexión y asumieron las actividades a partir de su autoconcepto.
- 3) Fase de dirección. Se reconoce que los socios actuaron mediante su autoconcepto, lo que fue implementado a través de la reagrupación de los recursos, medios disponibles y los roles desempeñados.
- 4) Fase de control. Alrededor de ésta no se detectaron cambios en la composición de las dimensiones, no obstante, las y los cooperativistas señalaron que, ante la expectativa del entorno, autorreflexionaron sobre los objetivos (en función de la evolución de la pandemia). La incertidumbre impuesta por el entorno también fortaleció, en esta fase, la necesidad de encarar los retos de forma autónoma ante la ausencia de respuestas inmediatas y confiables de parte de las autoridades de los tres órdenes de gobierno en México.

Ante las variaciones descritas previamente y comparando la expresión de las dimensiones de la agencia al enfrentar las situaciones emergentes estudiadas, se identifica el reforzamiento del autoconcepto, dado que las y los socios de la cooperativa TK manifestaron que ante este tipo de imprevistos lograron generar estrategias en colectivo lo que mantiene congruencia con los ideales de TT. Asimismo, se priorizó la continuidad de la organización al realizar procesos de reajuste en los objetivos (autocontrol y

autoeficacia) mediante asambleas, las cuales se realizaron principalmente a través de su autonomía y autorreflexión. Previo a las contingencias descritas, los recursos (materiales y financieros) ya eran sujetos a procesos para su adecuada gestión, no obstante, durante la pandemia se reconoció un proceso de autorreflexión minucioso para proteger sus recursos. De esta forma, se reconoce que durante las situaciones emergentes los y las socios de la cooperativa TK hicieron uso de seis dimensiones de la agencia para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados y atender la incertidumbre generada por el entorno.

Discusión y conclusiones

El estudio de la agencia desde la perspectiva cualitativa ha permitido identificar y entender la forma en la cual se conducen las/los integrantes de la cooperativa durante la toma de decisiones y su ejecución. Los hallazgos reconocidos por esta investigación refrendan algunos planteamientos previos como los esgrimidos por Izquierdo (2010) quien atribuye a este tipo de organización la cualidad de ayuda mutua, debido a que las y los agremiados asumen la responsabilidad compartida del trabajo. En contraste con la teoría de la agencia, en el caso empírico, 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 por estructuras sociales. Lo anterior se puede entender como consecuencia del caso de estudio mismo. Ya que por definición en las cooperativas los socios poseen igualdad de derechos y participación democrática (Izquierdo, 2010).

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.

El estudio de TK, ha permitido identificar que la autorreflexión, la autonomía, el autoconcepto, la autoeficacia, los recursos y el autocontrol, son elementos de la agencia que juegan un rol central en el ejercicio de la gestión de empresas cooperativas de turismo. Debido a que los resultados reportados reflejan una realidad específica, se recomienda avanzar en el desarrollo de nuevos trabajos que asociados a otros estudios para identificar similitudes y disparidades con el fin de expandir el entendimiento relacionado a la injerencia de la agencia en la gestión de este tipo de organizaciones. En esta línea de investigación deberían contemplarse emprendimientos con diferente estatus organizacional (en términos legales) y con diferente nivel de madurez a efecto de poder avanzar en un diagnóstico que permita enriquecer la perspectiva de otras investigaciones como las conducidas por López y Palomino (2019).

A partir de lo previo se concluye que los socios de la cooperativa TK gestionan las actividades a través de seis dimensiones de la agencia que se adaptan o reagrupan a lo largo del proceso de gestión según las demandas/incertidumbres impuestas por el entorno.

Bibliografía y referencias

Álvarez, S. (2015). La autonomía personal y la autonomía relacional. *Análisis Filosófico*, 35(1), 13-26. <https://www.redalyc.org/pdf/3400/340042261002.pdf>

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>

Baxter, P. y Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>

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

- 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>
- Cobo, R., Paz Paredes, L. y Bartra, A. (2018). *¡Somos Tosepan! 40 años haciendo camino*. Unión de Cooperativas Tosepan y Circo Maya.
- Condori, E. (2017). *Guía de gestión empresarial*. Cooperación Suiza en Bolivia, Comisión Episcopal de Educación.
- 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. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/185/347>
- 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/pdf/2816/281624914005.pdf>
- García González, E. y López Guevara, V. M. (2018). Propuesta de una agenda para la investigación del turismo sustentable en los pueblos mágicos de Puebla. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, 18(34), 9-26. <http://coltlax.edu.mx/openj/index.php/ReyDS/article/view/14>
- 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>
- 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]. Girona, España. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/7888#page=1>
- Herrera López, B. (2019). *Los masehual de la región de Cuetzalan y su incursión en el turismo*. [Tesis de doctorado inédita. Colegio de Tlaxcala]. A.C., Tlaxcala, México.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Instituto Universitario de Tecnología Caripito, Centro Internacional de Estudios Avanzados Sygal.
- Hierro, L. (2014). *Autonomía individual frente a Autonomía colectiva. Derechos en conflicto*. Cátedra de Estudios Iberoamericanos. Jesús De Polanco. Marcial Pons.
- Hinch, T. y Butler, R. (1996). Indigenous tourism: a common ground for discussion. En R. Butler y T. Hinch (Eds.). *Tourism and Indigenous Peoples* (pp. 376-395). International Thomson Business Press.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Panorama sociodemográfico de Puebla. Censo de Población y Vivienda 2020*. INEGI.
- 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: estructura y desarrollo*. McGraw-Hill.
- Juárez, J. y Ramírez, B. (2007). El turismo rural como complemento al desarrollo territorial rural en zonas indígenas de México. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 11(236), 229-255. <https://revistes.ub.edu/index.php/ScriptaNova/article/view/1310>

- 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 Weirich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. (12ª edición). MacGraw Hill Interamericana.
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. [Traducido al español de Development Sociology: actor perspectives]. CIESAS (Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social), El Colegio de San Luis.
- López, G. y Palomino, B. (2019). *Turismo de naturaleza en comunidades indígenas en México*. Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México.
- López Guevara, V. M. (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]. Girona, España. <https://www.tdx.cat/handle/10803/285295>
- López, J. (2008). Diccionario contable, administrativo y fiscal. Cengage Learning
- Modzelewski, H. (2014). Autorreflexión y educación de las emociones para la democracia. Entrevista a Martha Nussbaum. *ARETÉ. Revista de Filosofía*. 26(2). 315-333. <https://doi.org/10.18800/arete.2014.02.007>
- Montoya Pérez, M. (2013). *Turismo comunitario y desarrollo rural. Interacción y escalamiento de innovaciones*. IEP (Instituto de Estudios Peruanos), IDRC-Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo y FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola).
- Osorio-González, R. (2022). Sobre las epistemologías enmarcadas en los imaginarios sociales frente al turismo rural-indígena. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, (e-2422), 1-17. <http://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2422>
- Paz Paredes, L. y Meza, M. (2014). La unión de cooperativas Tosepan: una familia muy grande. En A. Bartra, R. Cobo, M. Meza, L. Paz Paredes, V. Quintana y L. Rudiño (Eds.). *Haciendo Milpa. Diversificar y especializar: estrategias de organizaciones campesinas*. (pp. 41-78). Editorial Itaca.
- 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/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- 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>
- Rodríguez Valencia, J. (2014). Auditoría Administrativa. Trillas.
- 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.
- 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]. México. https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000799996

- Sautu, R. (2014). Agencia y estructura en la reproducción y cambio de las clases sociales. *Revista THEOMAI*, 29, 100-120. <https://www.redalyc.org/pdf/124/12431432006.pdf>
- Secretaría de Turismo (01 de enero de 2016). Programa Pueblos Mágicos. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-pueblos-magicos#:~:text=El%20Programa%20Pueblos%20M%C3%A1gicos%20contribuye,los%20visitantes%20nacionales%20y%20extranjeros>
- Secretaría de Turismo de Cuetzalan (2018). *Programa Municipal de Desarrollo Turístico*. Gobierno de Cuetzalan. Recuperado de: https://www.cuetzalan.gob.mx/userfiles/cuetzalan_turismo2019/PROGRAMA%20MUNICIPAL%20DE%20DESARROLLO%20TUR%C3%8DSTICO%20.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>
- Smith, J. (2009). Three Generations of International Tourist Resorts in Mexico. *Geographische Rundschau International Edition*, 5(1), 4-10. <http://hdl.handle.net/2097/14875>
- Stake, R. (2008). Qualitative case studies. En N. Denzin y Y. Lincoln (Eds.). *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 119–149). Sage Publications.
- Wunder, S. (2000). Ecotourism and economic incentives an empirical approach. *Elsevier*, 32(3), 465-479. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00119-6](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00119-6)
- Zimmermann, E. y Robles, G. (1957). *Recursos e industrias del mundo*. Fondo de Cultura Económica.